



**Público interno:
o agente da empresa
socialmente responsável**

Shayana Jacom Isbarrola dos Santos



**Público interno:
o agente da empresa
socialmente responsável**

Shayana Jacom Isbarrola dos Santos

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO
PROJETO EXPERIMENTAL EM RELAÇÕES PÚBLICAS I
MONOGRAFIA

Público interno: o agente da empresa socialmente responsável

Shayana Jacom Isbarrola dos Santos

Porto Alegre, 7 de dezembro de 2009.

Shayana Jacom Isbarrola dos Santos

Público interno: o agente da empresa socialmente responsável

Trabalho de Conclusão apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Relações Públicas, pela Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientação: Professora Doutora Vera Regina Serezer Gerzson

Porto Alegre, 2009

*“Uma mente que se abre a uma nova ideia
jamais voltará ao seu tamanho original.”*

Albert Einstein

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que, ao longo da minha trajetória no curso de Relações Públicas, apoiaram meu desenvolvimento profissional.

À Vera Gerzson, minha orientadora. Professora que me deu a primeira oportunidade de trabalho, momento em que tive o meu primeiro contato prático com a profissão que escolhi.

A todos os meus colegas de trabalho, atuais e antigos, com os quais pude aprender e nos quais pude me espelhar. Em especial à Karen Mendes Santos e à Cristiane Ostermann, que além de sugerirem o tema para este trabalho, me fizeram perceber o quão ampla é a responsabilidade social.

À minha família, em especial minha mãe, Nadja Jacom. Pessoa que dedicou sua vida às filhas e, além de me oportunizar as melhores condições possíveis, sempre incentivou meu estudo e meu progresso pessoal e profissional.

RESUMO

O trabalho se propõe a evidenciar a importância que o público interno, constituído por funcionários, possui para a empresa socialmente responsável. Para isso, verifica, entre bibliografia pertinente aos temas Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e Cultura Organizacional, a lógica de que, para que a empresa seja socialmente responsável, necessita da incorporação dos valores e comportamento ético entre seus funcionários, pois são estes quem compõem a empresa e, conseqüentemente relacionam-se com os *stakeholders* da organização. É apresentado breve histórico da RSE e o processo que transformou as empresas nos principais núcleos decisórios para a sociedade. Conceitos, indicadores e exemplos de práticas socialmente responsáveis são apresentados, visando a aproximação com o assunto. Também são apresentados conceitos de cultura organizacional e cultura voltada à RSE. O trabalho finaliza com a apresentação de formas e exemplos de atuação do público interno no relacionamento com os *stakeholders*, visando à incorporação de gestão socialmente responsável. Sugere que o profissional de relações públicas coordene o trabalho de gestão deste relacionamento com os demais públicos da empresa, por meio de trabalho de comunicação interna, e almeja incentivar a produção de mais estudos relacionados ao tema.

Palavras-chave: responsabilidade social empresarial – público interno – *stakeholders*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – As três abordagens da Responsabilidade Social

Figura 2 - Sugestão de Processo de Aplicação dos Indicadores Ethos de RSE

Figura 3 - Os princípios norteadores para estabelecimento de diálogo entre as partes interessadas, de acordo com a AA1000

Figura 4 - Congruência entre Responsabilidade Social e Cultura Organizacional

Figura 5 – Sete passos da vitória

Figura 7 – Relacionamento Público Interno x *Stakeholders*

Figura 8 – Mapa genérico das RCMC

Figura 9 – Processo de desenvolvimento da RSE nas RCMC

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Hiato de rendimento entre os 2º% mais ricos e os 20% mais pobres (1820-1997)

Gráfico 2 – Mudança no número de pessoas vivendo com menos de U\$ 1 dólar por dia (1987-1998)

Gráfico 3 – Percentual de abrangência em relação aos 29 indicadores

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Antiga X Nova lógica econômica

Quadro 2 – Diferenças entre os tipos de ações sociais

Quadro 3 – Áreas, categorias e aspectos do GRI

Quadro 4 – *Stakeholders* segundo McIntosh

Quadro 5 – *Os Stakeholders*

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Concentração de renda e informação

LISTA DE ABREVIATURAS

CE - Código de Ética

GIFE – Grupo de Institutos Fundações e Empresas

GRI – Global Reporting Initiative

Ibase – Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas

ISP – Investimento Social Privado

MRC – Marketing Relacionado à Causa

OMC – Organização Mundial do Comércio

ONG – Organização não-governamental

ONU – Organização das Nações Unidas

RCMC – Relação Cadeia Mercado Consumidor

RSE – Responsabilidade Social Empresarial

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	12
2.	RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)	15
2.1	O embrião da responsabilidade social empresarial	15
2.2	Empresas no poder: a nova racionalidade econômica e socioambiental	16
2.3	Evolução da Responsabilidade Social Empresarial	22
2.4	Conceitos de Responsabilidade Social Empresarial	25
2.5	A gestão socialmente responsável	28
	2.5.1 Indicadores de responsabilidade social empresarial	29
3.	CULTURA ORGANIZACIONAL	40
3.1	Conceitos de cultura organizacional	40
3.2	A responsabilidade social como expressão da cultura organizacional	46
	3.2.1 Aspectos a serem considerados na implantação da cultura	49
	socialmente responsável	
4.	RELACIONAMENTO COM OS STAKEHOLDERS: A CONTRIBUIÇÃO DO PÚBLICO INTERNO NA GESTÃO SOCIALMENTE RESPONSÁVEL	54
4.1	Teoria dos <i>Stakeholders</i> (Públicos de interesse)	55
4.2	A atuação do público interno no relacionamento com os stakeholders	61
	4.2.1 Formas e exemplos de atuação do público interno com	64
	<i>stakeholders</i>	
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	83
	REFERÊNCIAS	86
	ANEXOS	90



Introdução

1. INTRODUÇÃO

É comum observar muitas empresas que se auto-intitulam socialmente responsáveis, mas nada fazem além de priorizar a elaboração, execução e divulgação de ações sociais que gerem o maior e mais rápido retorno positivo de visibilidade.

O desconhecimento geral sobre o que representa o “ser socialmente responsável” possibilita que muitas companhias continuem praticando ações sociais pontuais, gerem notícia, ganhem visibilidade, atraiam clientes, lucrem mais e acreditem estar no caminho certo. Não é raro verificar em grandes empresas o total desconhecimento sobre o que significa RSE por parte dos responsáveis pelas ações sociais. A falta de interesse, de aprofundamento teórico de gerentes de marketing, comunicação, comercial e dos próprios jornalistas (que noticiam as ações e publicam expressões equivocados), dificulta a compreensão do correto conceito pela grande massa. Como consequência, vê-se grande número de empresas conhecidas como “socialmente responsáveis” que, entretanto, possuem somente práticas sociais voltadas a atender diferencial competitivo mercadológico.

Atualmente, entre os teóricos do tema, há consenso em tratar RSE como sistema de gestão, no qual toda a empresa “socialmente responsável” teria as premissas de RSE internalizadas em todos seus processos e estratégias, ao contrário do que se costuma verificar nas veiculações na grande mídia sobre o assunto. Ou seja, deve haver, na sua cultura organizacional, a premissa do comportamento ético na relação entre seus funcionários e seus *stakeholders*.

O presente trabalho tem como objetivo principal demonstrar como o público interno¹, por constituir a empresa, pode ser nomeado *agente da empresa socialmente responsável*.

Esta nomenclatura, para público interno, não está presente em nenhuma bibliografia consultada, entretanto, a autora deste estudo assim o classificará por entender que ele é o principal agente do comportamento socialmente responsável da empresa. O presente trabalho tentará evidenciar esta relação.

¹ Consideram-se, público interno, para este trabalho, os funcionários não-terceirizados de todos os níveis hierárquicos e funções.

Para isso, parte-se da introdução, no segundo capítulo, ao tema Responsabilidade Social Empresarial (RSE). Nesta parte do trabalho é apresentado breve histórico da RSE, desde o início do século, quando ainda se praticava unicamente a filantropia por parte das empresas. Ainda neste capítulo, o processo que empoderou o segundo setor² nas definições dos rumos sociais, ambientais e econômicos, impulsionado pela globalização, é relatado, bem como a forma como foi iniciada a preocupação com a responsabilidade social pelas empresas.

No segundo capítulo também são mencionados conceitos atuais de RSE, os quais acabam, por vezes, tendo abrangências diversas, sua evolução, e o que seria uma gestão socialmente responsável. Para melhor compreensão deste tema, alguns dos principais indicadores de avaliação são relatados, como os Indicadores Ethos, o GRI, o Balanço Social, as normas AA1000 e a ABNT-NBR 16001:2004.

O terceiro capítulo pretende fornecer informações acerca da cultura organizacional ao leitor. Conceitos diversos são discutidos, demonstrando a relação entre a cultura e a gestão socialmente responsável e são apresentados aspectos a serem considerados na implantação da cultura socialmente responsável, por parte das empresas.

No quarto capítulo, intitulado “Relacionamento com os *stakeholders*: a contribuição do público interno na gestão socialmente responsável”, busca-se a intersecção entre o segundo e o terceiro capítulo. A Teoria dos *Stakeholder*³s é apresentada, a qual evidencia a importância destes para a empresa socialmente responsável.

Ainda neste capítulo busca-se a evidenciar a importância que o público interno possui no relacionamento com os *stakeholders*. Com o intuito de aproximar o leitor da prática, da forma de como se dão (ou deveriam dar-se) estes relacionamentos com determinados públicos de interesse (fornecedores, clientes e consumidores, governo e sociedade, comunidade e os próprios funcionários) são relatados.

Ao longo do trabalho busca-se esta aproximação: teoria e prática. Isto porque, a autora deste estudo entende que é difícil compreender, e até mesmo acreditar, que esta teoria possa ser aplicada no dia-a-dia: é possível que muitas pessoas pensem que responsabilidade

² A setorização dos agentes classifica governo como primeiro setor, iniciativa privada como segundo e entidades não-governamentais com cunho social ou ambiental, como terceiro.

³ Neste trabalho, utiliza-se o termo “*Stakeholders*” como sinônimo para “públicos de interesse”.

social empresarial seja voltada para iniciativas utópicas ou apenas mercadológicas. O presente trabalho pretende ser um meio de contribuição para a esta “utopia” virar, cada vez mais, realidade.



Responsabilidade Social Empresarial

2. RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)

Para compreender a importância do público interno para a responsabilidade social empresarial é necessário, primeiramente, saber do que se trata, afinal, a “tal da RSE”. Neste capítulo são apresentadas as primeiras ações sociais, o processo que transformou as empresas em agentes da transformação social, a evolução da responsabilidade social empresarial, seus diversos conceitos e, por fim, a gestão socialmente responsável.

Busca-se, com este capítulo, o entendimento primário do tema RSE para que, compreendido, seja possível prosseguir com linha de raciocínio que se pretende oferecer ao leitor deste estudo, com o objetivo de evidenciar a importância que o público interno possui para a empresa socialmente responsável.

2.1 O embrião da responsabilidade social empresarial

A abordagem da atuação social empresarial surgiu no início do século XX. Nesse período, a ideologia predominante, o liberalismo de Adam Smith, preconizava a superioridade da indústria sobre a agricultura, do lucro e da mais valia sobre a renda, da moeda sobre a troca, do egoísmo sobre a caridade (TENÓRIO apud DE MASI, 2006, p. 14). Este ideal econômico também diferenciava as responsabilidades do Estado e das empresas:

O Estado seria o responsável pelas ações sociais, pela promoção da concorrência e pela proteção da propriedade. Já as empresas deveriam buscar a maximização do lucro, a geração de empregos e o pagamento dos impostos. Atuando dessa forma, as companhias exerceriam sua função social. (Idem).

Como observado, as empresas não tinham preocupações com a prática de ações sociais. O liberalismo, inclusive, as condenava, pois entendia que a caridade era dever do Estado e não responsabilidade das empresas. Assim, o embrião do que viria a ser responsabilidade social apresentava-se em ações pontuais filantrópicas, motivadas por interesses e inquietações dos próprios empresários. Neste momento, surgiram fundações como Rockefeller⁴ Ford⁵, e Guggenheim⁶.

⁴ A Fundação Rockefeller foi criada em 1913, por iniciativa do milionário John D. Rockefeller, com o objetivo de implantar, em vários países, medidas sanitárias baseadas no modelo americano, com a prioridade de empreender o controle internacional da febre amarela e da malária.

⁵ A Fundação Ford foi criada em 1936 por Edsel Ford, em Michigan, nos Estados Unidos.

Ao longo do século, movimentos populares pressionaram as empresas a pensarem sobre os fatores social e ambiental. Nos países mais desenvolvidos, leis trabalhistas surgiram como forma de proteger os trabalhadores dos excessos das empresas, e os recursos naturais, sobretudo na Europa, começaram a ser considerados. Entretanto, foi com o avanço dos meios de comunicação e, conseqüentemente, da disseminação de ideias, que os ideais de responsabilidade social empresarial ganharam força nas últimas duas décadas. Este período, não coincidentemente, compreende também a época do maior avanço do fenômeno chamado globalização.

2.2 Empresas no poder: a nova racionalidade econômica e social

Desde que o Muro de Berlim e a URSS desmoronaram, mais três bilhões de pessoas passaram a viver em economias de mercado, incentivando a globalização de capital, o conhecimento e as ideias, ainda mais estimulados por um processo de privatização e liberalização que parece contínuo. (GRAYSON & HODGES, 2003, p. 27).

É possível que você utilize um *software* de computador programado por centenas de pessoas de diversos países e continentes. O seu automóvel, embora talvez montado no seu país (de repente, no seu próprio estado), certamente não possui cem por cento de suas peças produzidas localmente e, dificilmente, foi projetado em somente um continente.

Como estes, milhares de outros exemplos de produtos utilizados cotidianamente passam despercebidos pela população. A projeção, produção, montagem, estratégia de venda, de marketing, de comunicação, entre outras inúmeras etapas e processos de grande parte destes itens passou por países, continentes, blocos e, inclusive, regimes econômicos diferentes ao redor do mundo. Com o avanço das tecnologias de informação, todos estão conectados diretamente a diversos pontos do planeta e a linguagem que se utiliza torna-se, inevitavelmente, universal.

Sene & Moreira (1998, p. 60) afirmam que muitos têm alardeado que esta nova ordem mundial seria vitória do capitalismo. Para estes autores, mesmo que esta vitória seja aceita, ainda é discutível a consideração deste modelo como o melhor modelo econômico, questionando: “melhor para quem?”.

⁶ A Fundação Solomon R. Guggenheim foi criada em 1937 pelo filantropo Solomon Robert Guggenheim e pela artista Hilla von Rebay. É conhecido por ser a mantenedora de uma série de museus internacionais.

Adam Smith, considerado o pai da economia clássica, formulou a lógica do capitalismo clássico, que prevê a acumulação de riqueza. Para isto, a equação Valor de Venda – Valor de custo = Lucro, virou “mantra” para os altos executivos. Observa-se, então, um fenômeno lógico, no qual, ou a produção deve ter seus custos minimizados, ou o valor da venda deve ser aumentado para que haja obtenção de lucro. Pressionadas pelo sistema de livre mercado e a conseqüente concorrência, que limita o valor de venda dos produtos ao público consumidor, as empresas que estavam atentas a este novo modelo optaram por buscar alternativas para a diminuição de seus custos operacionais. Considerando que no mundo globalizado quase não há limites territoriais para produção e venda, as companhias que buscam acumulação de mais capital (e possuíam recursos para investir) abriram filiais, centros de negócios, produção, extração e, inclusive, *call centers*, em locais economicamente mais favoráveis, tornando-se transnacionais ou plurinacionais⁷.

Um exemplo desta vantagem econômica é verificado por Grayson & Hoedges:

Quando os asiáticos falam dos benefícios concedidos aos trabalhadores europeus, eles se mostram incrédulos. Não conseguem acreditar. Cinco semanas de férias! Um mês de bonificação de Natal! Oitenta por cento do salário pago pelo seguro-desemprego! Esse é um dos motivos para o sistema não continuar como está. As empresas podem se mudar para o extremo oriente e evitar todos esses benefícios adicionais da Europa. (THUROW apud GRAYSON E HODEGES 2003, p. 18):

Por estas e outras vantagens econômicas, como a exploração a baixo custo de recursos naturais “abundantes” e isenção de impostos concedidos por países menos desenvolvidos e mais necessitados de investimentos estrangeiros, que este fenômeno é denominado, por Furtado, como *relocalização de atividades produtivas*, com concentração de renda em escala planetária (FURTADO apud MELO NETO & FROES, 2001, p. 1). Segundo estes autores, este sistema reforça a concentração do poder econômico e a exclusão social.

Complementando, Grajew anota (in PINSKY, 2004, p. 214):

Este modelo também se caracteriza pela concentração de riqueza gerada, com a conseqüente exclusão de amplas parcelas da população mundial de seus benefícios. Isso se traduz em uma excêntrica polaridade social em que o consumo excessivo e perdulário convive com o crescimento da marginalidade, da fome, do banditismo, das doenças endêmicas e das

⁷ Mcintosh; Leipziger; Jones e Coleman (2001) definem empresa transnacional como aquela que tem sua matriz em um país, mas opera em grande parte em outros países, fora de seu país de origem (a Nestlé, por exemplo, tem apenas 2% de suas operações na Suíça, seu país-base).

pandemias. As diferenças sociais se ampliaram de tal forma que o fosso criado entre algumas nações e, no interior das nações, entre as classes ou grupos sociais, à primeira vista, parece intransponível.

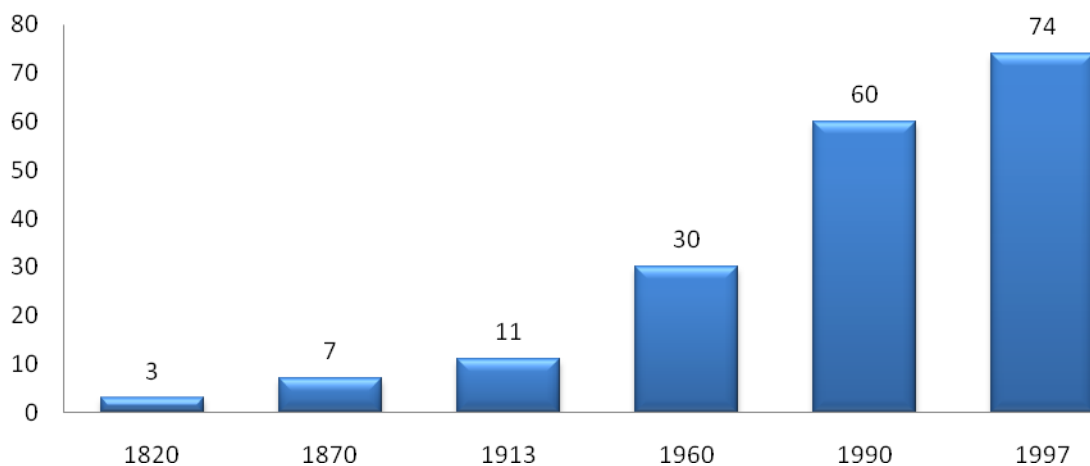
Esta afirmação é reforçada por estatísticas compiladas em relatórios fornecidos pela Organização das Nações Unidas (ONU), entidades governamentais e entidades sem fins lucrativos, os quais são apresentados com grande frequência em matérias de jornais, revistas e emissoras de televisão. Dados apresentados por Busatto (2001, p. 31), apontavam que, em 2001, uma em cada cinco pessoas sofria de “pobreza extenuante”, sendo obrigadas a viver com menos de um dólar diário, e mais de um bilhão de pessoas careciam de serviços básicos. Mattar (2001) também apresenta dados que deixam evidentes os resultados deste modelo econômico:

Tabela 1 – Concentração de renda e informação

	20% mais ricos	20% mais pobres
Renda	86%	1%
Linhas telefônicas	74%	1,5%
Utilização da internet	93%	1%

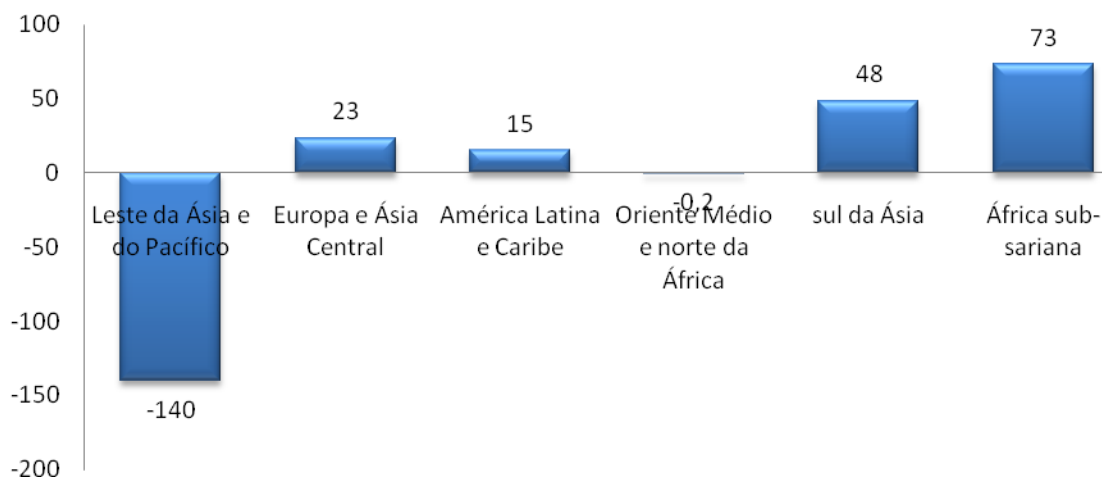
Fonte: World Bank, World Development Indicators, 2000.

Gráfico 1 – Hiato de rendimento entre os 2º% mais ricos e os 20% mais pobres (1820-1997)



Fonte: United Nations, Human Development Report, 1999

Gráfico 2 – Mudança no número de pessoas vivendo com menos de U\$\$ 1 dólar por dia (1987-1998)



Fonte: World Bank, *Attacking Poverty*, 2000.

É verificado, nos gráficos acima, grande hiato entre ricos e pobres no que se refere ao acesso a bens como linhas telefônicas e à Internet. Também é possível verificar o crescimento, praticamente exponencial da diferença entre os 2% mais ricos e 20% mais pobres.

Percebe-se, então, um cenário de extrema desigualdade social, no qual as empresas possuem papel determinante na definição de origem e destino das riquezas e o Estado perde sua soberania. Segundo Melo Neto & Fróes (2001, p. 3):

Espaço e território, do povo, categorias formadas de nacionalidade, perdem seu valor. Sob a nova lógica produtiva global, eles são vistos como espaços produtivos, aproveitáveis ou não, segundo a lógica dominante e o processo de gerenciamento das cadeias produtivas globais.

É nesse contexto que se percebe o poder da influência das decisões tomadas por executivos destas grandes corporações. Definir se uma unidade de produção será transferida do local A para B é determinante para as conseqüências da transformação econômica e social de uma região, tanto negativa, quanto positivamente. Desta forma, o sistema e o controle de destinação de recursos, antes responsabilidades e funções do Estado, agora, passam a ser relegados às empresas.

De acordo com o quadro 1, pode-se perceber a diferença entre o antigo e o novo sistema. O primeiro, controlado pelo estado, denominado, segundo Melo Neto e Froes

(2001), como *Racionalidade econômica tradicional*; o segundo, denominado *Nova racionalidade econômica*:

Quadro 1 - Antiga X Nova lógica econômica

Racionalidade econômica tradicional	Nova racionalidade econômica
Seu principal agente é o Estado e as empresas nacionais.	Seu principal agente são as empresas transnacionais e multinacionais.
É definida no espaço nacional.	É definida em termos globais.
Fortalece o sistema econômico nacional.	Fortalece o sistema econômico mundial.
O núcleo decisório está no Estado.	O núcleo decisório está fora do Estado.
Domínio do político sobre o econômico.	Domínio total do econômico.
Emergência de movimentos sociais.	Desaparecimento dos movimentos sociais.
Baseia-se na ideia de solidariedade social.	A solidariedade social perde seu fundamento econômico.
Fortalecimento das forças sociais.	Enfraquecimento das forças sociais.
Maximização das vantagens relativas próprias.	Maximização das vantagens tecnológicas.
Prevalece a visão macroeconômica baseada em políticas públicas.	Prevalece a visão de mercado baseada nas estratégias das empresas transacionais e multinacionais.

Fonte: MELO NETO e FROES (2001, p. 5)

De acordo com a tabela, há clara diferenciação entre a *tradicional* e a *nova racionalidade econômica*. O principal agente, antes o Estado, agora passa a ser as empresas. O espaço não mais é nacional, agora é global. O sistema econômico, antes definido nacionalmente, agora é definido com a interferência de diversos países. O domínio, anteriormente definido por interesses políticos, passa a ser por interesses econômicos.

Para Corullón (2002, p 33), “vivemos a era do ‘Estado mínimo’: menos controles, menos amarras à atividade econômica, menos regulamentações, mais liberdade para investir, gerar empregos...e também menos investimentos sociais do governo, fator que se combina com a ampliação dos problemas.”

Reforçando a teoria do enfraquecimento do Estado perante as companhias, Brown (apud FISCHER, 2002) afirma que o desenvolvimento das agências governamentais vem se retraindo substancialmente nas últimas décadas:

Alguns têm sido igualmente otimistas sobre a habilidade dos mercados livres para fomentar melhorias sustentáveis na qualidade de vida dos cidadãos, mas também deixam claro que as forças do mercado permitem tanto aumentar quanto reduzir injustiças inaceitáveis no que se refere à fortuna e ao poder entre os cidadãos.

Movimentos sociais iniciados anteriormente a este novo cenário efetivamente globalizado, discussões pós-queda do muro de Berlim sobre os efeitos perversos desta nova racionalidade econômica, a cobertura midiática e sua enorme capacidade de influência das massas (incluindo, claro, consumidores), entre outros fatores, pressionaram as empresas a reverem seu papel na sociedade e descobrirem uma nova racionalidade social, com o objetivo de “atenuar os rigores e diminuir excessos cometidos pelo sistema econômico, baseado na globalização produtiva e financeira, sendo esta racionalidade social, um contrapeso da nova racionalidade econômica” (MELO NETO & FRÓES, 2001, p. 5).

Corullón (2002, p. 32) aponta que esta mudança ocorreu a partir dos anos 90 em função da aceleração do processo de globalização, através do qual as exigências se tornaram planetárias. Para a autora, “os grupos de pressão, acompanhando os rumos da economia, passaram a agir globalmente, observando a atuação, em cada país, não apenas das grandes companhias, mas também se seus parceiros locais.” Um exemplo citado pela autora foi o caso da Nike⁸, ocorrido em 1997, quando a imprensa divulgou que uma de suas fornecedoras, localizada na Ásia, submetia os trabalhadores a maus-tratos. O fato levou ao boicote internacional aos produtos da Nike, cujas ações caíram na Bolsa de Nova York.

⁸ Empresa multinacional de origem norte-americana, considerada a maior no segmento de artigos esportivos.

Sobre o processo de globalização, Schwartzman (2004) afirma ser irreversível e que quem quiser solucionar a questão da pobreza no mundo terá de começar a pensar em como fazê-lo dentro das regras do jogo. Não há como fugir desse contexto.

Considerando esta nova realidade, em que as empresas estão conscientes dos riscos e consequência dos seus negócios, busca-se forma de, primeiramente, atenuá-los e, em um passo mais adiantado, neutralizá-los e revertê-los, dentro das novas “regras do jogo”.

2.3 Evolução da Responsabilidade Social Empresarial

O conceito de responsabilidade social empresarial evoluiu em função dos contextos sociais e econômicos, assim como sua abrangência. Como já apresentado, no início do século XX, as ações sociais estavam reduzidas a práticas *filantrópicas tradicionais*, como doações pontuais de recursos financeiros, brinquedos no Natal, agasalhos no inverno. Este tipo de prática, dominante em toda a história do capitalismo industrial, não conta com nenhum tipo de gerenciamento “pois não há fiscalização e acompanhamento da aplicação dos recursos feitos pelas entidades beneficiadas e, tampouco existe preocupação com o retorno social obtido pelas ações a serem desenvolvidas pelas entidades beneficentes.” (MELO NETO & FROES, 2004, p. 51)

A evolução desta prática, a *nova filantropia* também se baseia em doações. Entretanto, há monitoramento dos recursos repassado à entidade (impacto social previsto x impacto social alcançado), os quais são vistos como “investimento”. É importante ressaltar que este tipo de filantropia ainda hoje é praticado por grandes empresas. Um exemplo deste tipo de abordagem é o “McDia Feliz” do MacDonalDs⁹. Todos os anos a empresa repassa a entidades que tratam de crianças com câncer em todo o Brasil, o valor arrecadado com as vendas, em um determinado dia, do seu principal produto, o sanduíche Big Mac. Ao

⁹ O McDia Feliz é também um exemplo de “Marketing Relacionado à Causa” (MRC). Este modelo de ação de marketing busca motivar o público consumidor a obter determinado produto da empresa, com a promessa de que esta repassará uma parte ou a totalidade do valor arrecadado à determinada causa social. Esta nomenclatura é constantemente confundida com o “marketing social”, o qual não visa à indução ao consumo e sim a sensibilização à determinada causa social.

contrário da filantropia tradicional, neste modelo as ações são contínuas, mas ainda opta-se pela abordagem indireta.

O Investimento Social Privado (ISP) ¹⁰ é diferenciado dos modelos de filantropia. Sua característica, o investimento, opõe-se ao modelo de doação. Segundo Melo Neto & Froes (2004, p. 52)

O alvo das ações de investimento social privado é muito bem definido em termos de amplitude e características do problema social, do seu local de ocorrência, do público-alvo e do tamanho da população a ser beneficiada com ações a serem desenvolvidas, bem como os tipos e natureza de benefícios (diretos e indiretos previstos).

O investimento social privado, atualmente, encontra larga atuação por intermédio de fundações das empresas. Estas fundações ou instituições criam projetos sociais próprios, em parceria com o terceiro e o primeiro setor, e os gerenciam, sendo responsáveis pela execução e controle dos resultados alcançados. Um exemplo de ISP é a Fundação Bradesco¹¹, “que tem como foco de atuação a educação de crianças e adolescentes em várias unidades espalhadas pelo Brasil”. Neste caso, cabe à Fundação Bradesco aplicar e controlar os recursos destinados à instituição. A Dell, empresa de computadores com sede no Texas (Estados Unidos), possui a Dell Foundation¹². A instituição busca formar parcerias com ONGs “em todos os lugares em que haja funcionários Dell morando”. No Brasil, em parceria com a Fundação Pensamento Digital e fornecedores (logísticos, suporte de TI etc), gerencia o Projeto Cidadão Digital, que tem como objetivo incluir digitalmente adolescentes de escolas públicas nos estados do RS e SP.

O quadro 2 evidencia a evolução dos tipos de ações sociais:

¹⁰ Conceito criado pelo Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (Gife) e Instituto para Desenvolvimento do Investimento Social (Idis), no biênio 1998-99, é uma ação de investimento em projetos sociais, feita por pessoas físicas ou jurídicas, objeto de um processo de gerenciamento contínuo.

¹¹ Informações disponíveis em www.bradesco.com.br

¹² Informações disponíveis em www.dell.com

Quadro 2 – Diferenças entre os tipos de ações sociais

Tipos de ações Critérios	Filantropia tradicional	Nova Filantropia	Investimento Social Privado
Modalidade	Doação	Doação	Investimento
Alvos	Entidades filantrópicas	Causas sociais de entidade filantrópicas	Problemas sociais e segmentos populacionais em situação de risco social
Forma de atuação	Individual	Individual	Parcerias estratégicas
Gerenciamento	Inexistente	Ênfase no monitoramento	Ênfase no planejamento, monitoramento e avaliação.
Retorno	Nenhuma preocupação com o retorno	Ênfase no retorno social	Ênfase nos múltiplos benefícios sociais
Natureza das ações	Ações esporádicas	Ações contínuas	Ações permanentes baseadas num compromisso social
Estratégia	Indireta	Indireta	Direta

Fonte: Melo Neto e Froes (2004, p. 51)

A aplicação de recursos com foco na “comunidade do entorno da empresa” foi amplamente utilizado, como é possível perceber na análise da edição de 2002 do Prêmio Ethos¹³ de Jornalismo¹⁴, na qual 55% das reportagens sobre ações sociais de empresas enviadas por jornalistas referiam-se ao tema *comunidade*.

As ações sociais externas e a sua visibilidade possibilitaram o aumento de interesse da opinião pública às empresas que se anunciavam como “empresas cidadãs”. Esta exposição teve como conseqüência a descoberta de certos paradoxos: companhias que investiam nas comunidades do entorno, que, entretanto, não possibilitavam as mesmas

¹³ O Instituto Ethos foi criado em 1998, no Brasil, com o objetivo de disseminar práticas de responsabilidade social empresarial. Inicialmente contando com 11 empresas associadas, hoje o instituto conta com associados de diversos segmentos e portes no país inteiro e é referência no estudo e disseminação do conceito de Responsabilidade Social Empresarial.

¹⁴ O prêmio Ethos de Jornalismo é um projeto criado em 2000, pela Rede Ethos de Jornalistas, com a função de estimular e reconhecer a produção jornalística sobre a temática da responsabilidade social empresarial.

oportunidades de desenvolvimento aos seus próprios funcionários, sonegavam impostos, não tinham preocupações com o meio ambiente, além de outras atitudes graves.

Assim, ficou evidente algo que instituições que preconizavam *responsabilidade social empresarial*, como o Instituto Ethos, já anunciavam: responsabilidade social empresarial não poderia ficar limitada a práticas externas da companhia voltadas a somente um determinado público, como a comunidade.

Segundo Franco (apud MELO NETO & BRENNAND, 2004, p. 46), as empresas iniciaram movimento de migração do foco para práticas de gestão alicerçadas nos princípios da Responsabilidade Social Corporativa. É neste modelo que fica evidente que contribuir somente com doações, voluntariado e investimentos financeiros não é suficiente.

2.4 Conceitos de Responsabilidade Social Empresarial

Os conceitos de responsabilidade social empresarial e, por conseqüência, sobre o que seria uma empresa socialmente responsável, são inúmeros e é possível afirmar que se assemelham em muitos pontos. Essa falta de definição sobre o seu conceito fomenta discussões acadêmicas e é tema de dissertações, artigos, monografias, publicações, entre outros meios de disseminação de informações.

Uma análise desse cenário de indefinições relativas ao conceito da responsabilidade social é visualizada no artigo “Como responsabilidade social empresarial é definida: uma análise de 37 definições”¹⁵, de Alexander Dahlsrud. Segundo o autor, há muitas definições sobre responsabilidade social empresarial disponíveis, as quais referem-se, basicamente, a cinco dimensões: social, ambiental, econômica, de públicos e de voluntariado. Embora estas dimensões sejam apresentadas de diferentes modos, com diferentes frases, elas são predominantemente convergentes.

Para Melo Neto & Fróes (2001, p. 2), a definição do termo Responsabilidade Social encontra dificuldade no entendimento do seu exercício nas empresas: seria um dever, uma obrigação legal, um compromisso ou imperativo ético? Segundo os autores, para muitos teóricos, a melhor maneira de apresentar o conceito é apresentá-lo como “fazer o bem”. Ainda segundo estes autores, algumas definições buscam “associar a ideia de Responsabilidade Social ao compromisso social de contribuir para o desenvolvimento social,

¹⁵ Artigo How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions.

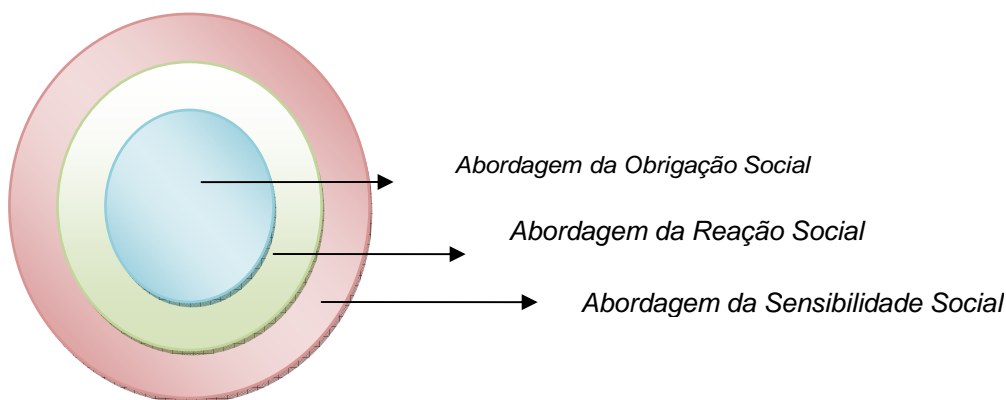
à preservação do meio ambiente e ao dever ético da empresa em assegurar a lisura e a transparência de seus negócios”.

Para Betting (apud KUNSCH, 2003, p. 133) responsabilidade social refere-se ao respeito aos seus públicos e ao investimento em parcerias com os outros setores da sociedade:

Entende-se por responsabilidade social das empresas o exercício pleno da forma superior do capitalismo: respeito ao consumidor, ao trabalhador, ao fornecedor, ao distribuidor, ao investidor, à comunidade, ao meio ambiente, aos encargos fiscais e aos programas sociais. Combinação refertilizadora do segundo setor (recursos privados para fins privados) com o terceiro setor (recursos privados para fins públicos).

As ações de cada empresa em relação as suas demandas sociais, segundo Lourenço e Schroder (apud NERI, 2002, p. 16) podem estar dentre três níveis de abordagem de responsabilidade, conforme figura abaixo:

Figura 1 – As três abordagens da Responsabilidade Social



Fonte: Neri (2003, p. 17)

De acordo com este modelo:

- *Abordagem da Obrigação Social* compreende as atividades de cunho econômico e legal da empresa. A empresa considera-se socialmente responsável ao criar empregos, pagar salários justos que oportunizam a melhoria de vida de seus funcionários. Ao pagar impostos, contribui para o bem público.

Esta abordagem é de maior abrangência, sobretudo entre as pequenas empresas e em um país como o Brasil, com alta carga tributária. Ao cumprir suas obrigações legais, o empresário acredita estar contribuindo para a transformação social

- *Abordagem da Reação Social* trata-se de postura reativa da empresa ao ser pressionada por alguns segmentos da sociedade, tais como associações, sindicatos, ativistas, consumidores etc. Estas empresas buscam atender aos interesses de seus *stakeholders*, pois dependem da sua aceitação para continuarem operando.

Mais comum entre médias e grandes empresas, esta abordagem tem como pressuposto o resguardo da imagem e da licença para funcionamento. O empresário entende que necessita, ao menos, demonstrar estar de acordo com os interesses de seus públicos.

- *Abordagem da Sensibilidade Social ou Pró-Atividade Social* é caracterizada por um comportamento antecipador, ativo, preventivo, que vai além da obrigação social e reação social. A empresa socialmente sensível é comprometida e fortemente empenhada numa abordagem pró-ativa da responsabilidade social.

Este tipo de abordagem vem crescendo fortemente na última década. Já são inúmeras empresas que, além de operar de acordo com o interesse de seus *stakeholders*, agem preventivamente, a fim de manter relacionamentos saudáveis e transparentes e contribuir para a melhoria da sociedade como um todo.

Para o Instituto Ethos, a definição de RSE é mais abrangente e a considera como forma de gestão que, além da relação ética com públicos, necessita de adequação das metas da empresa ao desenvolvimento sustentável (GONÇALVES, 2006, p. 3):

Responsabilidade social empresarial é forma de gestão que se define pela relação ética e transparente com todos os públicos com as quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução de desigualdades sociais.

A dimensão ética da RSE foi e continua sendo amplamente discutida, sendo considerada, segundo Melo Neto & Brennand (2004, p. 8), uma das principais, senão, a

principal dimensão da Responsabilidade Social da empresa. Melo Neto & Fróes (2001, p. 20) afirmam que o exercício da responsabilidade social empresarial pressupõe a adoção de comportamento ético pela organização. A incorporação e difusão destes princípios éticos a qualificam como empresa socialmente responsável.

Reafirmando a ética como pressuposto para a empresa socialmente responsável, o Instituto Ethos afirma seus objetivos como instituição: “disseminar a prática da Responsabilidade Social Empresarial, ajudando as empresas a compreender e incorporar critérios de responsabilidade social de forma progressiva e a implementar políticas e práticas com critérios éticos” (WEINGRIL 2003, p. 13).

Neri (2002, p. 60) apresenta declaração de Oded Grajew, presidente do Ethos, sobre o conceito de responsabilidade social empresarial:

É uma forma de gestão empresarial que envolve a ética em todas as atitudes. Significa fazer todas as atividades da empresa e promover todas as relações – com seus funcionários, fornecedores, clientes, com o mercado, com o governo, com o meio ambiente e com a comunidade – de uma forma socialmente responsável. Ética não é discurso, é o que se traduz em ação concreta. Na hora de escolher um produto, um processo de fabricação, uma política de recursos humanos, e o que fazer com o lucro da empresa; qualquer decisão deve ser pautada por estes valores.

Além de afirmar que a responsabilidade social é uma forma de gestão, ou seja, mais do que uma estratégia elaborada e executada por um departamento único com determinado público de interesse (como as ações de voluntariado ou campanhas de marketing relacionadas a causas), ela necessita ser incorporada na sua cultura organizacional. Esta cultura necessita ter, entre seus princípios, a ética na relação com todos os públicos de interesse da empresa e, para isso, obviamente, a compreensão deste princípio por todos os seus funcionários.

2.5 A gestão socialmente responsável

Para Grajew (in PINSKI, 2004, p. 215), o relacionamento ético das empresas com seus diversos públicos de interesse constitui-se em modelo de gestão socialmente responsável: “nesse sentido, a RSE se expressa no investimento e na melhoria da qualidade de todas as

relações mantidas pelas empresas.” De acordo com o autor, essa gestão implica na revisão de todos os relacionamentos da empresa com os seus públicos de interesse. Responsabilidade Social Empresarial significaria, portanto, gestão voltada para aperfeiçoar a qualidade das relações.

Weingrill (2003, p 13) complementa esse conceito ao afirmar que o grande desafio é

Incorporar critérios de responsabilidade social na gestão estratégica do negócio e traduzir as políticas de inclusão social e de promoção da qualidade ambiental, além do relacionamento com a comunidade e público interno, em metas que possam ser computadas na sua avaliação gerencial.

Para Melo Neto & Froes (2001), Responsabilidade Social Empresarial é um processo dinâmico a ser conduzido com vigilância permanente, de forma inovadora e dotado de mecanismos renovadores e de sustentabilidade. De acordo com esse conceito, a função social da empresa deve ser objeto de ações gerenciais permanentes para fazer face ao enfrentamento das novas demandas sociais detectadas no dia-a-dia.

Atualmente, entre os teóricos do tema, fica claro que há consenso em tratar RSE como sistema de gestão, no qual toda a empresa “socialmente responsável” teria as premissas de RSE internalizadas em todos seus processos e estratégias, ao contrário do que se costuma verificar nas veiculações na grande mídia sobre o assunto. A responsabilidade social deve estar, portanto, necessariamente incorporada a sua cultura organizacional.

2.5.1 Indicadores de gestão socialmente responsável

Assim como há inúmeras definições e conceitos para responsabilidade social empresarial, há também para a sua mensuração e avaliação. Partindo do consenso de que a responsabilidade social empresarial é uma forma de gestão, indicadores, normas, padrões, referências e diretrizes foram criados por diversos institutos nos últimos anos (sobretudo na década de 90), os quais possuem finalidades diferentes – entre elas a verificação do nível de RSE alcançado pela empresa, a informação aos seus *stakeholders*, o cumprimento de obrigações legais etc.

Para o Instituto Ethos (2006)¹⁶, essa diversidade de instrumentos, muitas vezes, resultado do trabalho conjunto de vários atores sociais e amplia o escopo das questões a serem consideradas para a adoção de boas práticas no campo RSE.

Além de auxiliar a administração, de acordo com Tenório (2006, p 37), “os indicadores possibilitam a comunicação transparente da organização com seus diversos agentes”. Ao divulgá-los, a empresa reforça a sua postura ética perante a sociedade.

a) Balanço Social

Segundo Kunsch (2003, p 138), é um dos modelos mais reconhecidos para acompanhamento e monitoramento das práticas de responsabilidade social. Foi criado na década de 70, na França, com o objetivo de atuar de forma análoga ao Balanço Financeiro, o qual prioriza informações de ordem financeira, econômica e patrimonial e não aborda elementos qualitativos ou o faz superficialmente, sendo, portanto insuficientes para a avaliação do desempenho empresarial. O balanço social considera, então, além dos ativos financeiros, os ativos sociais, a justificativa da existência da empresa para a sociedade como um todo.

É um instrumento de informação da empresa para a sociedade, por meio do qual a justificativa para a sua existência deve ser explicitada. Em síntese, essa justificativa deve provar que o seu custo-benefício é positivo, porque agrega valor à economia e à sociedade, porque respeita os direitos humanos de seus colaboradores e, ainda, porque desenvolve todo o seu processo operacional sem agredir o meio ambiente. (RIBEIRO e LISBOA apud TENÓRIO, 2006, p 37-38)

Embora Ribeiro e Lisboa (apud TENÓRIO, 2006) apresentem a conceituação de balanço social com verificação da relação da empresa com o seu público interno e com o meio ambiente (na verificação da autora deste estudo, muito delimitadora), os autores abordam a questão do custo-benefício para a sociedade. Esta equação pode ser exemplificada da seguinte forma: caso uma empresa que produza armas de fogo consiga demonstrar, de maneira clara, transparente e verdadeira que, apesar de seu negócio estar relacionado de forma direta à morte de outras pessoas, ela contribui positivamente de outras formas, de modo que esta contribuição salde os malefícios da sua atuação, ela poderá ser socialmente

¹⁶ Publicação “Critérios Essenciais de Responsabilidade Social e seus Mecanismos de Indução no Brasil”, junho de 2006. Disponível em http://www.ethos.org.br/Uniethos/Documents/criterios_essenciais_web.pdf Acessado em 20 de outubro de 2009.

responsável. Como exemplo, pode ser citado uma empresa fictícia de armas que comprove que seu produto está sendo utilizado somente por pessoas com capacitação para a sua utilização, a qual deve ser justificada. Além disso, deve promover programas de combate aos problemas sociais que têm como consequência o mau uso da arma: como o tráfico de drogas, a violência nas cidades, a negligências dos pais (que possuem armas em casa etc). Sua contribuição para a sociedade, se seguida também a ética na sua gestão empresarial, será positiva.

Entre os benefícios proporcionados pela implantação do Balanço Social, Tenório (2006, p 38-39) destaca alguns:

- Identificação do grau de comprometimento social da empresa com a sociedade, os empregados e o meio ambiente.
- A evidenciação através de indicadores, das contribuições à qualidade de vida na sociedade;
- A avaliação da administração através de resultados sociais, e não somente financeiros.

O Balanço Social demonstra, quantitativamente e de forma padronizada, o montante de recursos que a empresa investe em ações compreendidas “em benefício do público interno, da cultura, da comunidade local e da sociedade como um todo” (KUNSCH, 2003, p 139).

Atualmente, o modelo mais utilizado para a elaboração do Balanço Social é o proposto pelo Ibase¹⁷, o qual demonstra o montante que a empresa investiu em projetos culturais, o percentual de investimento do seu faturamento em sua folha de pagamento, em vantagens para seus funcionários, o saldo entre funcionários admitidos e demitidos no período, o quanto arrecadou em impostos, quanto contribui em investimento na cidadania, meio ambiente etc.

As deputadas Marta Suplicy, Maria da Conceição Tavares e Sandra Starling criaram, em 1997, o Projeto de Lei nº 3116, cujo objetivo era tornar obrigatória a elaboração do Balanço Social para as empresas com mais de 100 empregados, entretanto, até o momento, o projeto ainda não foi votado. Já em alguns países europeus, como França e Alemanha, a divulgação destes dados é obrigatória.

¹⁷ Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas, organização não-governamental fundada em 1981, por Hebert de Souza (Betinho). Para mais informações, consultar www.ibase.org.br

O Balanço Social não pode ser confundido com o relatório social. No segundo, a empresa pode informar, de acordo com seus critérios de interesse, em que investiu, quais suas prioridades, sem compromisso com números. O Balanço Social é uma planilha, constituída somente de dados numéricos padronizados (ver ANEXO A).

b) Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade da Global Reporting Initiative (GRI)

Surgido em 1997, por iniciativa do Ceres e do Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas (ONU), tem como objetivo:

Promover a padronização internacional de relatórios com informações relevantes e confiáveis sobre atuação ambiental, social e econômica das empresas, para promover a responsabilidade social nas tomadas de decisões (GRAYSON e HODGES, 2003, p 291)

De acordo com o Ethos (2006, p 43), o GRI

Propõe-se a fornecer uma estrutura e os princípios voltados para a produção de relatórios de sustentabilidade; auxiliar as organizações a apresentar uma visão mais abrangente de seu desempenho; possibilitar o estabelecimento de padrões (*benchmarking*) e facilitar o engajamento das partes interessadas.

O GRI conta com número crescente de participantes, entre eles GM, Ford, Natura, Procter & Gamble, que contribuem para o desenvolvimento do seu método de avaliação, com o objetivo de elevar os relatórios sociais e de sustentabilidade a nível equivalente ao dos relatórios financeiros. Em 2006, no mundo todo, 786 organizações utilizavam as Diretrizes GRI, das quais 130 eram consideradas “de acordo com”, ou seja, organizando seus relatórios no nível de maior exigência. No Brasil, 11 empresas utilizam este indicador, das quais quatro estão classificadas como “de acordo com” (ETHOS, 2006, p 43).

Na organização dos princípios, a GRI procura motivar as empresas no sentido de assegurar que as informações agreguem características como transparência, inclusão, verificabilidade, confiabilidade, relevância, clareza, neutralidade e comparabilidade, entre outras.

Os indicadores são apresentados em três grandes categorias (Econômica, Ambiental e Social) as quais se dividem em subcategorias, como quadro abaixo:

Quadro 3 – Áreas, categorias e aspectos do GRI

ÁREA	CATEGORIA	ASPECTOS
Econômica	Impactos econômicos diretos	Clientes, fornecedores, investidores e setor público
Ambiental	Impactos ambientais	Materiais, energia, água, biodiversidade, emissões e resíduos, fornecedores, produtos e serviços, adequação à legislação, transporte, total.
Social	Práticas trabalhistas	Emprego, relações com funcionários, saúde e segurança, treinamento e educação, diversidade, oportunidade
	Direitos Humanos	Estratégia e gestão, não discriminação, liberdade de associação e negociação coletiva, trabalho infantil, trabalho forçado e compulsório, procedimentos disciplinares, procedimentos de segurança, direitos indígenas.
	Sociedade	Comunidade, suborno e corrupção, contribuições políticas, competição e políticas de preços
	Responsabilidade sobre produtos e serviços	Saúde e segurança dos consumidores, produtos e serviços, propaganda e respeito à privacidade.

Fonte: adaptado de Ethos (2006)

Para cada aspecto estão previstos indicadores de desempenho, quantitativos ou não, cuja escolha depende das características e prioridades de cada organização, bem como das necessidades das partes interessadas.

c) Indicadores Ethos de Responsabilidade Social

Criado pelo Instituto Ethos, em 1999, e sendo revisado desde então, os Indicadores Ethos são referência como ferramenta de autodiagnóstico das empresas em relação ao estágio de Responsabilidade Social em que se encontram. A partir desse autodiagnóstico, o Instituto acredita que poderá contribuir no apoio às empresas que desejem gerenciar os impactos sociais e ambientais decorrentes de suas atividades. Ao avaliar em níveis (de 1 a 4) cada um dos temas contemplados, os indicadores sugerem parâmetros de políticas e ações que a empresa pode desenvolver para aprofundar seu comprometimento com a RSE.

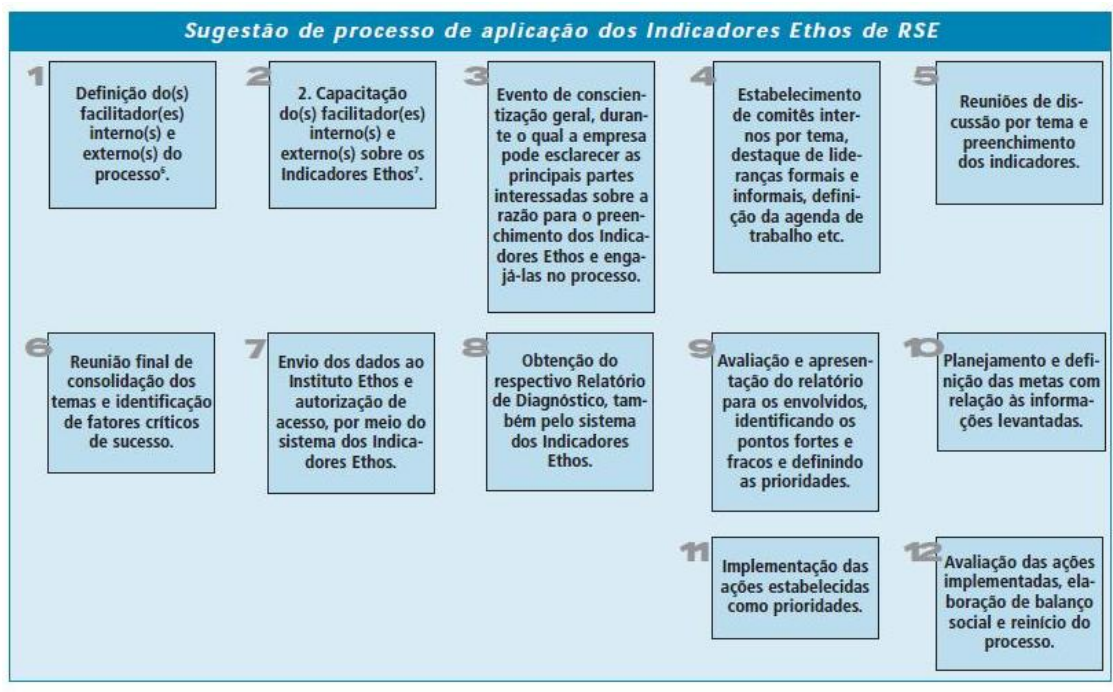
Os indicadores mostram, também, a correlação que possuem com outros tipos de avaliações, como o Pacto Global, os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, as diretrizes para os Relatórios de Sustentabilidade da Global Reporting Initiative (GRI) e a norma SA8000¹⁸, facilitando o cumprimento integrado de aspectos comuns a vários tipos de formas de avaliação.

¹⁸ A SA 8000 é uma norma internacional que define os requisitos referentes às práticas sociais do emprego por fabricantes e seus fornecedores.

Os temas abrangidos são oito: Valores, Transparência e Governança, Público Interno, Meio Ambiente, Fornecedores, Consumidores e Clientes, Comunidade e Governo e Sociedade. De acordo com Custodio e Moya (2007) dentro destes temas, 40 indicadores¹⁹ são utilizados para a medição. Para cada indicador há *questões de profundidade* (com a descrição de quatro diferentes e gradativas situações em que a empresa está no momento, devendo a empresa selecionar o nível em que mais se adequa no indicador), *questionamentos binários* (com as alternativas “sim” ou “não” para questões referentes ao indicador) e *questionamento quantitativos* (que solicita dados numéricos para algumas questões). No caso de a empresa não estar dentro de nenhum dos níveis apresentando, ela deverá assinalar o motivo, dentre dois disponíveis: *não havíamos tratado antes desse assunto* ou *não vemos aplicação disso em nossa empresa*.

O Instituto Ethos sugere que, para o preenchimento dos indicadores, que as empresas sigam as seguintes etapas:

Figura 2: Sugestão de Processo de Aplicação dos Indicadores Ethos de RSE



Fonte: Custódio e Moya (2007)

¹⁹ Ver anexo B – Indicadores Ethos

Após o preenchimento e envio dos indicadores, “os dados são processados, transformados em pontuação e notas, e apresentados no Relatório de Diagnóstico, permitindo a cada empresa compará-los, por meio de tabelas e gráficos, com o grupo de *benchmarking* (as dez empresas com as melhores notas) e com a média de empresas que responderam o questionário no mesmo período” (CUSTODIO e MOYA, 2007, p. 3).

d) AA1000

Lançado em 1999 pela Institute of Social and Ethical Accountability (AccountAbility)²⁰, a norma AA1000, de acordo com Ethos (2006, p 41), tem caráter voluntário e é um padrão auditável e passível de integração com outras normas. Constitui-se em instrumento de âmbito internacional voltado para o gerenciamento ético e social dos negócios, com foco nos *stakeholders*.

Propõe-se a apoiar as empresas na fixação de objetivos e metas, auditoria e relatórios de performance, mecanismos de *feedback*, monitorando a contabilidade social com foco nos públicos de interesse. Tem como princípio fundamental a inclusão, ligada ao envolvimento e participação dos diversos públicos, cujos interesses devem ser constantemente considerados no contexto empresarial, legitimando a empresa como socialmente responsável. A comunicação dos resultados da avaliação é considerada fundamental para assegurar credibilidade ao processo. Não prevê certificação, e sim aprendizado contínuo.

Para a elaboração do relatório, a norma prevê princípios e processos. São cinco as fases propostas: planejamento, contabilidade, auditoria e relatório, implementação, engajamento das partes interessadas.

São previstos oito princípios norteadores²¹ para o estabelecimento de diálogo entre as partes interessadas:

²⁰ ONG sediada em Londres que tem como missão promover e dar suporte às organizações na implementação de sistemas de gestão ética e social. Para mais informações, consultar www.accountability.org.uk

²¹ Adaptado da apresentação “Oficina Gestão de Diálogos e Parcerias com Partes Interessadas”, ministrada durante a Conferência Internacional Empresas e Responsabilidade Social, de 2005. Disponível em http://www.ethos.org.br/Ci/apresentacoes/apresetacoes_10-06/BeatGruninger-GestaoDeDialogos.pdf
Acessado em 28 de setembro de 2009.

Figura 3: Os princípios norteadores para estabelecimento de diálogo entre as partes interessadas, de acordo com a AA1000



- **Materialidade** - diz respeito à necessidade de incluir informação significativa que pode afetar um ou mais grupos de partes interessadas e sua avaliação do desempenho social e ambiental da organização.
- **Completude** - A empresa não pode omitir nenhuma área de atuação dela ou impactos que são gerados.
- **Inclusão** - deve permitir que grupos diferentes da sociedade estejam representados, desde representantes da elite até grupos comunitários.
- **Regularidade** - obriga a empresa a continuar cada processo de diálogo iniciado em espaços de tempo regulares, de forma que solicitações expressas sejam respondidas em tempo hábil e monitoradas de forma contínua.
- **Acessibilidade** - implica no acesso barato e fácil do material de comunicação para cada grupo de partes interessadas. Também inclui o fato de cada grupo de partes interessadas ter acesso fácil aos diálogos promovidos, principalmente em respeito as suas possibilidades econômicas.
- **Neutralidade** - considera a necessidade de absoluta neutralidade que deve reger os diálogos. O princípio favorece o fato de ter um intermediador que facilita o diálogo.

- **Compreensão** - Diz respeito à compreensão da informação pela organização e suas partes interessadas, incluindo questões de língua, estilo e formato. Termos técnicos e científicos devem ser explicados.
- **Integração** - todo diálogo tem que ser alinhado com um processo já existente como, por exemplo, uma pesquisa de clima no caso de diálogo com um público específico.

e) ABNT-NBR 16001:2004 – Norma Brasileira: Responsabilidade Social – Sistema de Gestão – Requisitos

A norma brasileira para gestão da responsabilidade social (ABNT-NBR 16001:2004) foi desenhada em 2004, mas lançada, após processo de consulta nacional pela Internet, em 2005. Elaborada pelo Grupo Tarefa Responsabilidade Social da Associação Nacional de Normas Técnicas, propõe-se a fornecer requisitos mínimos para que a organização implante um sistema de gestão da responsabilidade social. De acordo com Soratto et al²² (2006), a norma

Estabelece uma estrutura de requisitos relativos a sistema da gestão da responsabilidade social, fundamentados na promoção da cidadania, no desenvolvimento sustentável (econômico, ambiental e social) e na transparência das atividades das organizações.

Moraes²³ acrescenta:

(...) foi elaborada de modo a ser aplicável a todos os tipos e portes de organizações ajustando-se às diferentes condições geográficas, culturais e sociais do país. Trata-se de uma norma elaborada para a realidade do Brasil, de modo a se adaptar a qualquer escopo de atuação e porte organizacional.

A norma, passível de certificação, fundamenta-se na estrutura PDCA²⁴, a exemplo das normas ISO. Para Ethos (2006) a sua simples adoção não garante os resultados, pois não fixa padrões específicos de cumprimento. Para Moraes²¹, este é um aspecto negativo da norma, pois, na tentativa de torná-la mais abrangente a qualquer organização, “houve generalização

²² Artigo “Sistemas de gestão da responsabilidade social: desafios para a certificação NBR 16001”. Disponível em http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR550371_7654.pdf Acessado em 28 de setembro de 2009.

²³ Artigo “ABNT NBR 16001:2004 - Desafios e Oportunidades”, de Luciana Peixoto Moraes, publicado no site Mundo RP. Disponível em <http://www.mundorp.com.br/luciana.htm> Acessado em 29 de setembro de 2009

²⁴ Plan-Do-Check, Act ou planejar, fazer, verificar, atuar.

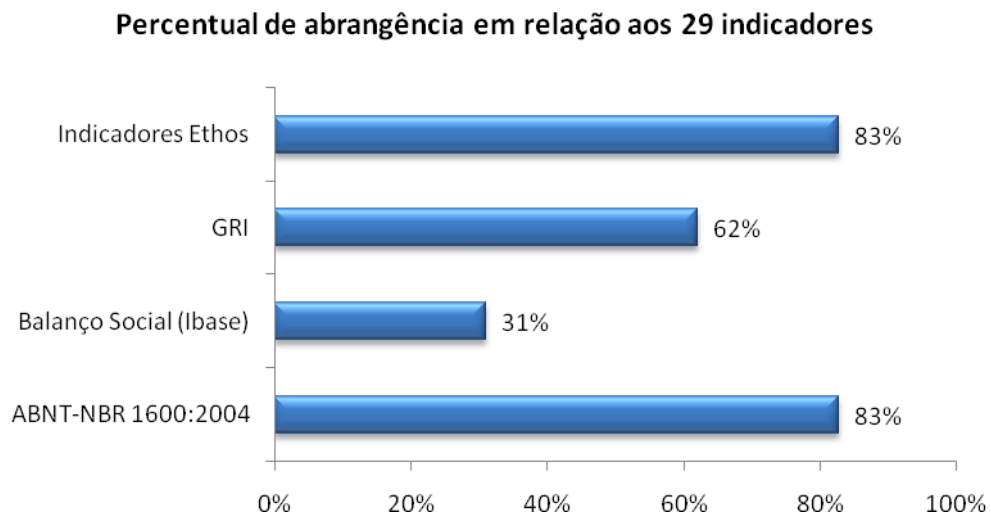
e subjetividade em seus requisitos, o que a tornou complexa no que tange sua implementação”.

A NBR 16001 considera, além das questões legais e outras aplicáveis, os seguintes aspectos: Boas práticas de governança; Combate à pirataria, sonegação, fraude e corrupção; Práticas leais de concorrência; Direitos da criança e do adolescente, incluindo o combate ao trabalho infantil; Direitos do trabalhador, incluindo o de livre associação, de negociação, a remuneração justa e benefícios básicos, bem como o combate ao trabalho forçado, Promoção da diversidade e combate à discriminação (por exemplo, cultural, de gênero, de raça/etnia, idade, pessoa com deficiência); Compromisso com o desenvolvimento profissional, promoção da saúde e segurança; Promoção da padrões sustentáveis de desenvolvimento, produção, distribuição e consumo, contemplando fornecedores, prestadores de serviços, entre outros; Proteção ao meio ambiente e aos direitos das gerações futuras; Ações sociais de interesse público.

Assim como os outros indicadores necessitam do comprometimento dos funcionários, segundo Silva Filho (2005), “o sucesso do sistema depende do comprometimento de todos os níveis e funções, especialmente da alta direção”.

Em 2005, o ETHOS (2006) realizou um estudo que, ao analisar de 33 fontes (entre normas, padrões, referências e diretrizes) que tratam de condutas éticas empresariais em diversos aspectos, verificou 29 *Crítérios Essenciais de RSE* abordados por estes mecanismos de medição. Os critérios foram divididos entre sete grandes temas (Direitos Humanos, Direitos das Relações de Trabalho, Proteção das relações de consumo, Meio ambiente, Ética e Transparência, Diálogo/engajamento com *Stakeholders* e Governança Corporativa). Entre as fontes acima citadas, verificamos a seguinte situação:

Gráfico 3 – Percentual de abrangência em relação aos 29 indicadores



Como se pode verificar, os indicadores apresentados neste trabalho (com exceção do Balanço Social) contemplam significativamente os 29 critérios estabelecidos. Entre eles, os que apresentam maior abrangência em relação aos critérios são: a norma ABNT-NBR 16001:2004 (83% dos critérios) e os Indicadores Ethos (83% dos critérios)²⁵. Esta verificação permite a utilização de um dos principais indicadores contemplados, os Indicadores Ethos, como referência para o prosseguimento da nossa análise sobre a relação entre a “gestão socialmente responsável” e sua relação com a cultura organizacional.

²⁵ Ver anexo C - Tabela Critérios Essenciais – análise das referências de implementação da RSE



Cultura organizacional

3. CULTURA ORGANIZACIONAL

Uma empresa é uma teia de complexidades. Envolve processos, objetivos, negócios, produtos, planos estratégicos, táticos, operacionais, serviços, cenários econômicos, sociais e ambientais, fluxos e, entre milhares de outros fatores, envolve, enfim, pessoas. Entender uma organização é entender a relação entre seus funcionários, afinal “se a organização é um fenômeno social, uma de suas principais características é a interação humana” MARCHIORI (2006a, p 66). Complementando a afirmação, a autora afirma que os padrões de comportamento são um fenômeno cultural distinto, visto que são produtos da interação social.

3.1 Conceitos de cultura organizacional

Embora o conceito de cultura organizacional seja recente²⁶, há indícios de que, muito antes, estudiosos das áreas da antropologia já consideravam a questão “cultura” no âmbito organizacional. Chester (décadas de 30 e 40) e Drucker (década de 50), segundo Marchiori (2006a, p. 67), já consideravam a *centralidade de valores* na administração das organizações. Drucker acreditava que o gerenciamento seria não simplesmente um processo de tomadas de decisões estratégicas e operacionais - a organização seria conduzida (gerenciada) de acordo com a expressão de seu comportamento.

Carrieri e Leite-da-Silva (apud MARCHIORI, 2006b, p 57) citam Sackmann²⁷, ao afirmarem que, para este autor, a escola Funcionalista e a abordagem do Idealismo cultural (ambas as teorias provenientes da antropologia) influenciaram significativamente a literatura empresarial. Segundo Sackmann, a escola Funcionalista considerava cultura um conjunto de simbologias (rituais, cerimônias etc) e a abordagem do Idealismo cultural a via como resultado de interações sociais, reunindo abordagens relacionadas com a evolução histórica dos valores, crenças, costumes, entre outros, que tornam a organização única.

²⁶ Marchiori (2006) afirma que há sinais claros de formação do conceito na década de 80.

²⁷ S.A Sackmann. *Cultural Knowledge in Organizations: exploring de collective mind*. London, Sage. 1991

Entre as décadas 60 e 70, estudiosos defendiam que a “compreensão de uma organização e sua dinâmica interna dependia do entendimento das estruturas interpretativas, desenvolvidas a partir do contexto organizacional e das suas práticas, principalmente as internamente ritualizadas.” (CARRIERI e LEITE-DA-SILVA apud MARCHIORI, 2006b, p 58).

Relacionada à abordagem do Idealismo cultural, Berger e Luckman (1985), afirmam que a origem dos significados no desempenho de papéis na organização está na cultura, ou seja, é o conhecimento primário que define a institucionalização e os papéis a serem desempenhadas no contexto institucional. Isto quer dizer que a cultura já institucionalizada definiria os rumos da organização: seus símbolos, suas funções etc.

Estudos identificaram duas grandes perspectivas de pesquisas já realizadas sobre cultura voltadas à organização: uma, que considera a cultura como *variável* da organização (algo que ela possui), e outra que a entende como *metáfora* da organização (algo que ela é). Martind, Sitkin e Boehm (1985) afirmam que a perspectiva da cultura como variável a confere instrumentalidade, ou seja, algo que pode ser administrado, controlado (CARRIERI e LEITE DA SILVA in MARCHIORI, 2006b).

Dentro da perspectiva da cultura como variável, também é possível entendê-la como a expressão dos valores, crenças e ideais compartilhados por todos os agentes organizacionais. Uma variável que oportuniza evidenciar, compreender e até controlar a criação de valores e crenças que ocorrem na organização.

No sentido de conceituar cultura abordando a questão das crenças e dos valores, e da maneira como ela se expressa, Eldridge e Crombie (apud MARCHIORI, 2006a) analisam que:

A cultura de uma organização refere-se à configuração singular de normas, valores, crenças, modos de se comportar e outros elementos que caracterizam a maneira na qual os grupos e indivíduos combinam para realizar as coisas. A distinção de uma determinada organização está intimamente ligada com sua história e com os efeitos de caracterização das decisões e líderes do passado. Ela é manifestada de modo folclórico, e mais ainda, na ideologia que difere os membros, assim como nas escolhas estratégicas feitas pela organização como um todo.

Motta (in MOTTA e CALDAS, 1997, p 26) também acredita que a expressão das atividades organizacionais dá-se por meio da cultura, analisando os comportamentos resultantes como “verdadeiros ciclos viciosos”, os quais se baseiam em crenças, atitudes e valores.

Seguindo a perspectiva da organização como *metáfora* da cultura, Pacanowsky e O’Donnel-Trujillo (apud MARCHIORI, 2006a, p 77) percebem a organização como um todo: “cultura organizacional não é mais uma ou outra peça do quebra-cabeça, ela é o quebra-cabeça. Do nosso ponto de vista, a cultura não é algo que uma organização possui; uma cultura é algo que uma organização é”. Ainda nesta perspectiva, Marchiori (2006a, p 37), fala de *identidade*, a qual é formada e mantida pelos membros que ali compartilham, discutem e determina os caminhos que a empresa deve seguir. Ou seja, a construção do conceito “quem somos” é uma visão real, praticada pelas pessoas que fazem a organização.

Um dos autores mais citados na bibliografia que trata de cultura organizacional é Edgar Schein. Para o estudioso, cultura é “o resultado de um processo complexo de aprendizado grupal, o qual é parcialmente influenciado pelo comportamento do líder”. (SCHEIN apud MARCHIORI, p 93-94). O fundador da organização, para o teórico, desempenha papel fundamental na formação da sua cultura, pois seu modo de decidir, de solucionar problemas, deixa impressa sua concepção de estrutura. Esta concepção é passada aos gerentes, que, por sua vez, a passam adiante. Neste sentido, a Gerdau²⁸, uma das empresas brasileiras com maior reconhecimento na área da responsabilidade social empresarial, descreve da seguinte forma um de seus fundadores, Curt Johannpeter²⁹: “o Seu Curt sempre foi um grande exemplo de competência social, que é a capacidade de desenvolver, concretamente, no dia-a-dia, um ambiente de trabalho baseado na parceria, na abertura do diálogo, na cordialidade, sem perder o sentido profissional”.

²⁸ A Gerdau é líder no segmento de aços longos nas Américas e um dos maiores fornecedoras de aços longos especiais do mundo. <http://www.gerdau.com.br/sobre-gerdau/perfil-da-empresa.aspx>. Acessado em 3 de outubro de 2009;

²⁹ Disponível em [http://www.gerdau.com.br/sobre-gerdau/memoria-gerdau-empresenedores.aspx](http://www.gerdau.com.br/sobre-gerdau/memoria-gerdau-empresendedores.aspx). Acessado em 3 de outubro de 2009.

A Natura³⁰, fundada em 1969, em São Paulo, por Luiz Seabra, Guilherme Leal e Pedro Passos, então uma loja e um pequeno laboratório, produzia e comercializava produtos que usavam ativos naturais vegetais. Desde então, a questão da sustentabilidade permeou toda sua gestão. Em 2008, foi eleita a “Empresa Sustentável do Ano, pela revista Exame”. Desde a criação deste anuário, em 2000, a empresa figura entre os destaques.

A cultura de um grupo também pode ser entendida, segundo Schein (apud MARCHIORI, p 96), pela análise dos valores, que englobam as normas e regras pelas quais os membros de um grupo moldam seu comportamento. Ou seja, seriam as *diretrizes intrínsecas, códigos velados* que norteiam as atitudes do funcionário. Ainda segundo o autor, se realmente se quer interpretar a cultura de uma organização, deve-se ir além da sua superfície - além dos artefatos visíveis, e descobrir os pressupostos básicos fundamentais, isto é, como se dão as relações, que são o centro da cultura das organizações.

Algumas tentativas de conceituação de cultura organizacional residem em explicações mais simples, entretanto objetivas: “cultura é a forma como fazemos as coisas por aqui”³¹. E “que o funcionário saiba o que se espera dele em uma determinada situação”.

É possível perceber claramente estas duas conceituações nas organizações: o modo de relacionamento entre os colegas, os meios de comunicação utilizados, a postura perante problemas, é esperado que o funcionário se comporte de forma tal. Em algumas organizações, e-mail é o principal meio de comunicação, e o agendamento de reuniões, inclusive com o colega ao lado, é feito necessariamente de modo virtual. Há a necessidade de ata, com formato padronizado e sua distribuição deve ser realizada momentos após a reunião. Em outras organizações, a informalidade predomina: para reunir-se com um colega, basta sentar-se ao lado dele e não há necessidade de registro de ata.

³⁰ Disponível em <http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0930A/especiais/questao-estrategia-395956.html> Acessado em 3 de outubro de 2009

³¹ Conceito de Deal e Kennedy (apud Collins, 1998, p 108) apresentado em Marchiori (2006a, p 68).

Outro exemplo pode ser verificado no que se refere à conduta praticada por funcionário que encontra certa irregularidade em sua organização. Dependendo da sua cultura, pode adotar comportamentos diversificados: uma organização conivente com sabotagens e sem princípios éticos internalizados não motivaria, inconscientemente, o funcionário a denunciar o fato; a empresa intolerante quanto a falhas impulsionariam o indivíduo a relatar o ocorrido.

Em relação à transformação efetiva da cultura, Schein (apud MARCHIORI, p. 94), entende que esta ocorre quando “o público interno entende, deseja, participa, aceita e desempenha o comportamento que vai gerar a mudança proposta”. Exemplificando esta afirmação, o Banco Real³² complementa o pensamento de Schein, ao relatar sua experiência rumo ao modelo de gestão sustentável: “Só quando o indivíduo acredita, tem o poder de transformar suas atividades. E aí, a empresa muda, o mercado é influenciado e a essência do negócio também muda.”.

Para Schein, também é possível que o fundador da empresa pense de determinada forma (por exemplo, enfatizando a cooperação para a solução dos problemas), enquanto o gerente pense o oposto (que os problemas não podem ser compartilhados com o resto do grupo, para que a responsabilidade da atividade não seja difundida). Este caso leva à questão das *subculturas* nas organizações (SCHEIN apud MARCHIORI, 2006a, p. 100). Segundo o autor, toda a empresa passa por um processo de diferenciação, conforme cresce e amadurece. Caso a empresa obtenha sucesso, ela poderá expandir-se, abrindo novas filiais, crescendo. Conforme aumenta o número de clientes, funcionários, processos, torna-se impossível para o fundador ter o controle de tudo. Para o autor, estes outros grupos podem produzir histórias próprias, com pressupostos próprios dentro da organização e conviverão com os outros pressupostos organizacionais desde que haja consenso interno.

Pode-se exemplificar a afirmação acima com o caso hipotético de uma multinacional alemã que abriu filial em outro país, como o Brasil. Ao longo da sua história no novo país, a sua cultura acabou ganhando reforços no quesito informalidade. Esta característica nesta filial não será, obviamente, tão forte quanto entre outras

³² Disponível em <http://www.bancoreal.com.br/sustentabilidade/> Acessado em 3 de outubro de 2009.

empresas de culturas mais informais - como a americana - mas agregará certa diferenciação em relação à matriz na Alemanha. Para Schein, é possível esta situação, mas sem que haja extrapolação. É necessário enfatizar que a informalidade, neste caso, não pode ser acompanhada por outras características, como a flexibilidade no cumprimento dos prazos, pois na cultura original (da matriz) isto não é admitido. A subcultura deve conviver harmonicamente com o resto da organização, pois é necessário que haja consenso (por exemplo, de que é necessário que os prazos sejam cumpridos, sem exceção). Neste sentido, Schein é enfático na questão do consenso interno “pois acredita que a existência de conflito pode prejudicar a performance do grupo em relação ao ambiente; ao mesmo tempo acredita que as mudanças são uma fonte potencial para adaptação e novo aprendizado” (MARCHIORI, 2006a, p 101).

Ao analisar as diversas conceituações de cultura organizacional, Marchiori (2006a, p 81) percebe que a reprodução e criação de cultura incluem socialização. A reprodução dá-se por ritos e outros eventos que reforçam a cultura e, principalmente, a prática social. Para a autora, a prática social constrói manifestações culturais enquanto os ritos e eventos relacionam-se com a reprodução da cultura. Assim, para a estudiosa, “a cultura é construída, mantida e reproduzida pelas pessoas, pois são elas que criam significados e entendimentos” (MARCHIORI, 2006a). Podemos imaginar esta reprodução na seguinte hipótese: um novo funcionário, ao ingressar na empresa A, recebe o treinamento de “boas-vindas”, no qual são apresentados os valores da empresa, suas normas de conduta, seu código de ética, entre outras informações pertinentes. Ao chegar a sua sala, com o passar do tempo, ele sociabiliza-se com seus colegas e, em conversas informais, sabe que as normas de conduta apresentadas no treinamento são realmente levadas a sério: comenta-se o exemplo de um funcionário antigo que, ao cometer um dos delitos enumerados no código de ética, foi demitido. A informação é confirmada por outros colegas que lembram do episódio como exemplo de que a empresa é realmente ética. É esperado um comportamento padrão de todos os funcionários, e eles, ao incorporarem, o mantêm, e ao sociabilizarem-se, o reproduzem.

Este estudo entende a questão da cultura organizacional, como afirmam Martind, Sitkin e Boehm (1985), como algo que pode ser alterado, instrumentalizado, controlado. Uma empresa certamente manterá vestígios da cultura que possuía no momento de sua

fundação, entretanto, ela não está fadada a manter-se desta forma. Ou seja: há a possibilidade de alteração da cultura. Embora necessite árduo trabalho de comunicação interna, recursos humanos entre outras áreas, por vezes faz-se necessário que a forma como os funcionários agem dentro da empresa seja alterada e uma nova forma de pensar seja implantada – para o bem de todos.

3.2 A responsabilidade social como expressão da cultura organizacional

Ações corporativas socialmente responsáveis não podem ser tópicas, devendo estar necessariamente vinculadas a uma transformação da cultura da empresa.

Rob Frederik, diretor de Responsabilidade Social da Ford Motor Company
33

Conforme vimos, a cultura organizacional é constantemente associada ao compartilhamento de valores comuns, à forma como se espera que um funcionário atue em determinada situação. É reproduzida e disseminada pelo público interno. É a cultura organizacional que irá balizar as atitudes de todos os seus colaboradores, as quais, conseqüentemente, terão efeitos em toda a sua cadeia produtiva e distributiva.

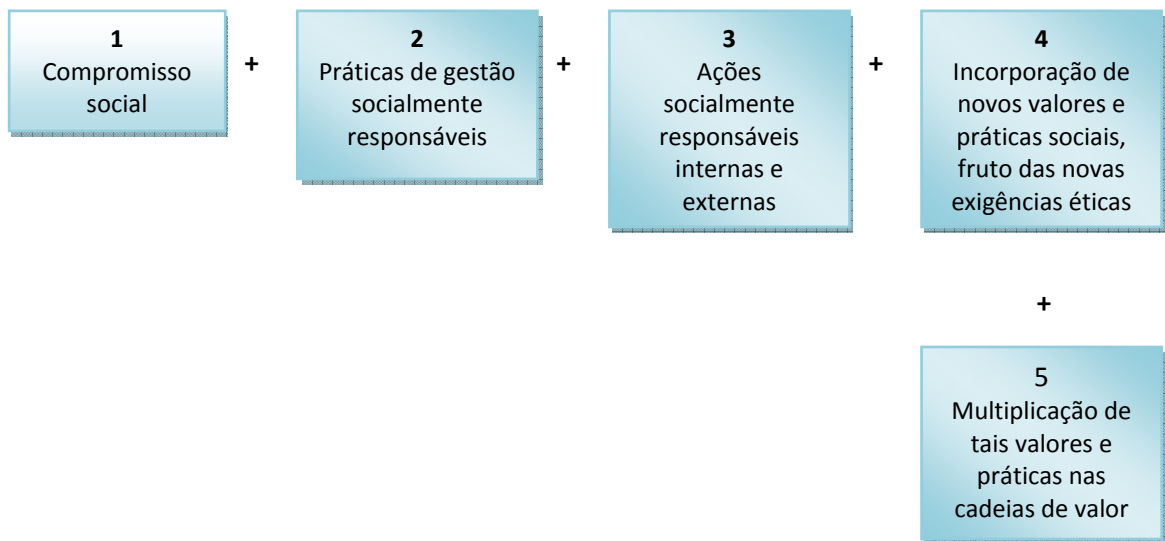
De acordo com Federik, diretor de RSE da Ford, as ações socialmente responsáveis devem estar internalizadas, alinhadas à visão e aos princípios da empresa. Não é possível falar em empresa socialmente responsável sem que este conceito e, principalmente, seus pressupostos não estejam disseminados e incorporados pelos seus funcionários. Para Melo Neto e Brennand (2004, p. 19) “é inadmissível imaginar uma empresa socialmente responsável internamente com práticas abusivas de gestão, falta de confiança nos funcionários, falta de transparência em seus negócios, pagamento de baixos salários, condições inadequadas de trabalho”. Ou seja, uma empresa que não se relaciona de forma ética com seus fornecedores, pois não possui esse modelo de relacionamento enraizado entre seus funcionários do setor de compras, por exemplo, pois mais que em vista projetos sociais impactantes para sua comunidade do entorno, não possui gestão socialmente responsável.

³³ Afirmação feita pelo executivo no encontro anual da Business for Social Responsibility (BSR), ocorrido em Miami (Estados Unidos), na primeira quinzena de novembro de 2002.

Para os autores, em situação deste tipo, há *incongruência* básica entre a cultura organizacional, seus valores e práticas e uma estratégia social, fundamentada em outros valores e ações sociais.

Abordando a questão da *incongruência* entre a cultura e a gestão, Melo Neto e Brennand (2004, p. 20), apresentam diferentes níveis, conforme figura abaixo:

Figura 4: Congruência entre Responsabilidade Social e Cultura Organizacional



Fonte: Melo Neto e Brennand (2004)

- **Nível baixo (1)** – inexistem valores sociais expressos na definição da missão da empresa e suas práticas de gestão são socialmente inaceitáveis (como demissões em massa, baixa remuneração etc).
- **Nível um pouco maior (2)** – quando a empresa introduz algumas ações internas de gestão socialmente responsável (salários mais justos, maior participação dos empregados, mais diálogo com seus diversos públicos) e introduz em seu ideário alguns valores sociais básicos que traduzem o seu compromisso social com seus funcionários e dependentes.
- **Nível médio (3)** – quando a empresa firma o seu compromisso social, estendendo não apenas aos empregados e dependentes, bem como aos seus acionistas, fornecedores, distribuidores, parceiros e público em geral e governo.

Tal postura se reflete em seus contratos e atos externos, embora em escala ainda menor.

- **Nível médio maior (4)** – quando a empresa começa a incorporar novos valores e práticas sociais, frutos das crescentes exigências éticas do nosso tempo. E torna a sua gestão socialmente responsável, seja no âmbito interno ou no externo. É neste momento que surgem ações de gestão corporativa socialmente responsável (governança corporativa, políticas de recursos humanos inovadoras, transparência nos negócios, certificação social e ambiental, parcerias estratégicas etc).
- **Nível alto (5)** – quando a empresa inicia a multiplicação desses novos valores e práticas junto as suas respectivas cadeias de valor e torna-se uma “inovadora social” em seu setor de atividades. Neste momento a empresa exerce a sua cidadania empresarial plena. Torna-se um agente de transformação social da sua comunidade e do seu setor de atividades. Suas ações não são mais tópicas. Tornam-se globais, de grande impacto na sociedade. Seu modelo de ação e estratégias social torna-se referência para as demais empresas. Atua em parceria e constrói redes de valor social em seu entorno.

É possível perceber, analisando os níveis de congruência entre RSE e cultura organizacional, que há fases “evolutivas” para se chegar a um patamar de gestão socialmente responsável. Anteriormente a isso, ela deverá, naturalmente, cumprir suas obrigações sociais e iniciar processos que atinjam seus funcionários e dependentes. Ou seja, deverá agir de maneira socialmente responsável “de dentro para fora”.

Tenório (2006, p. 129) afirma que responsabilidade social empresarial “é um produto da cultura organizacional. As empresas que só se preocupam com os benefícios comerciais da gestão socialmente responsável acabam por cair em descrédito e não colhem os benefícios esperados”. Abordando a questão da disseminação dos valores entre outras empresas, o autor afirma que as empresas que realmente acreditam na sua responsabilidade social se interessam em disseminá-la entre outras empresas, principalmente em sua cadeia produtiva, pois acreditam nesses valores, os têm vinculados a sua cultura, e querem seus parceiros sintonizados com eles.

Para Pinsky (2004, p 215), a construção da sustentabilidade pressupõe que a gestão empresarial seja pautada pela busca da harmonização entre crescimento econômico e desenvolvimento socioambiental; tem que se traduzir em nova visão da empresa quanto ao seu papel social, internalizada como cultura gerencial. O autor ressalta que essa nova cultura deve ser pautada pela ética e aplicada aos diversos processos e relacionamentos da prática empresarial cotidiana. Ou seja, todos os seus funcionários, ao atuarem em seus diversos campos de atuação dentro da organização - os quais implicam, invariavelmente no relacionamento da empresa com seus diversos públicos de interesse - devem ter internalizados os valores da organização para que atuem seguindo os seus pressupostos. O autor aborda um ponto de partida: rever todos os relacionamentos da empresa com seus *stakeholders*.

Atentando a esta recomendação, pode-se verificar outros aspectos culturais que também necessitam ser considerados para o início de uma gestão socialmente responsável.

3.3.1 Aspectos a serem considerados na implantação da cultura socialmente responsável

Gonçalves (2006), ao listar os desafios para a implantação de cultura socialmente responsável afirma que, independentemente da situação da organização, a gestão da cultura é um processo-chave que deve ser sistemático, com enfoque institucional e corporativo, com orientação estratégica e entendido como fator determinante para que a RSE aconteça. O autor complementa “não se muda efetivamente a cultura de uma empresa se os novos valores não se refletirem em novas práticas” (GONÇALVES, 2006, p. 12).

Concordando com a teoria de Schein (apud MARCHIORI, p. 93-94), ao creditar aos fundadores papel essencial na formação da cultura socialmente responsável, Gonçalves (2006) fala sobre os graus de comportamentos em relação à RSE, dependendo de sua origem. Diz o autor que uma empresa que, desde sua fundação, possui valores muito focados para si mesma e no lucro para seu dono (e acionistas), tende a ter pouca noção sobre a importância que outros públicos (que não os clientes) representam para sua sustentabilidade. Em outra situação encontram-se as empresas que desde seu surgimento

preocupam-se com seus empregados, com o desenvolvimento da sociedade e a relação que possuem com seus diversos públicos de interesse. Seus fatores de sucesso incluem, principalmente, o comprometimento de seus funcionários, e relacionamento construtivo que estes possuem com *stakeholders*. Há clara diferenciação entre estes dois tipos de empresas, principalmente no que tange sua cultura e o relacionamento com seus públicos de interesse. O caminho rumo à formalização de uma gestão socialmente responsável necessitará partir da análise destes cenários.

Gonçalves (2006) entende que esta mudança precisa partir de uma liderança forte, confiável, exemplar e de grande poder de persuasão. O papel da direção, gerências e lideranças é essencial para a incorporação da cultura socialmente responsável à empresa. É necessário que haja engajamento destas figuras para que seu exemplo seja seguido. Neste sentido, o Instituto Ethos³⁴, ao sugerir os passos para a implantação de um Código de Ética (CE), um dos primeiros passos para a gestão socialmente responsável, indica que esta implantação seja iniciada pela alta direção. Analisando a questão da cultura organizacional, a publicação afirma:

Se a alta direção não aderir ao conjunto de estipulações morais do CE, os demais profissionais da empresa não terão motivação para fazê-lo. Isto não significa que a tarefa de implantar um CE se resume ao exemplo vindo de cima. Quando se pretende mudar comportamentos, uma atitude passiva não costuma dar resultados. (ETHOS, 2000)

Outra publicação do Instituto Ethos (Gonçalves, 2006, p 9), também inclui a liderança como primeiro desafio na implantação da gestão socialmente responsável, pois “a liderança geralmente é o fator que impulsiona as ações de forma consistente”. Gonçalves acredita que o engajamento das gerências é essencial para que o processo “ganhe força”. Mais do que engajamento puro e simples, a autor propõe que se desperte a “paixão” destes agentes, pois isto representaria a garantia de que o objetivo seria, pelo menos, levando em conta na sua atuação com a equipe. Essa paixão, para o autor, deve “traduzir-se em atitudes que tragam consigo a força do exemplo” (GONÇALVES, 2006, p. 15). Complementando esta afirmação, o hospital paulista Ana Costa, que implantou com sucesso um programa de Educação

³⁴ Formulação e Implantação de Código de Ética em Empresas – Reflexões e Sugestões. Publicado em agosto de 2000, pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social

Ambiental (Turma do Meio Ambiente)³⁵ com o objetivo de conscientizar e engajar seus funcionários acerca da preservação de recursos naturais, recomenda para a replicação da prática: “Obter apoio da alta direção, pois todo projeto novo sofre críticas e é preciso transformá-las em ações positivas, as quais todos os indivíduos participem”. (WEINGRILL, 2003, p. 204).

O Grupo Votorantim também compartilha desta premissa e a relatou em seu *case* “Projeto Viver”³⁶, que tinha como missão gerar e apoiar projetos de melhoria de qualidade de vida de famílias de baixa renda da cidade de São Paulo. O *case*, que contou com a participação voluntária de seus funcionários e o engajamento de organizações não-governamentais (ONGs), enunciou: “o comprometimento da alta direção da empresa com os princípios, valores e filosofia do projeto de Responsabilidade Social contribui significativamente para o envolvimento dos funcionários nas ações propostas” (WEINGRILL, 2003, p. 326).

Com o intuito de apresentar um “passo-a-passo” aos líderes para a implementação de estratégias que ajudam a conquistar vitórias tanto para a empresa quanto para a sociedade, Grayson e Hodges (2003) compilaram “Os setes passos da vitória”. O processo publicado foi, segundo os autores, baseado nas boas práticas de empresas experientes nos temas emergentes de gestão e na mudança de expectativas dos *stakeholders*. Os passos têm como objetivo servirem de manual para os executivos que querem engajar sua empresa no novo processo de gestão socialmente responsável, voltado à qualificação do relacionamento com seus *stakeholders*:

³⁵ Case relatado na publicação Práticas Empresariais de Responsabilidade Social. Weingrill (2003, p 203)

³⁶ Case relatado na publicação Práticas Empresariais de Responsabilidade Social. Weingrill (2003, p 326)

Figura 5 – Sete passos da vitória



Fonte: adaptado de Grayson e Hodges (2003, p. 210-211)

- 1. Identifique os gatilhos:** nesta primeira etapa, os autores sugerem que se identifique um “bom momento” para promover a mudança. Este momento pode ser a crise de produto no mercado, alguma mudança de legislação ou regulamentação relacionadas ao comportamento das empresas, a pressão de ONGs e outros tipos de entidades do terceiro setor. Para Grayson e Hodges, os executivos precisam aprender a reconhecer os gatilhos ou até dispará-los para ficar à frente dos fatos.
- 2. Prepare argumentos sólidos:** nesta etapa, sugere-se que o executivo prepare um bom *business case* para que sirva de argumento a sua proposta. Deverá ser feito a partir da análise de riscos e oportunidades, custos ou economias. Será um material de persuasão e evidenciará as vantagens da gestão socialmente responsável.

3. **Avalie a abrangência das questões:** é recomendado, neste passo, que se mapeie as questões de maior relevância para ações prioritárias. Os autores sugerem que se consultem os *stakeholders* para verificar seus principais temas de interesse – o que poderia ser adequado para a gestão.
4. **Comprometa-se a agir:** depois de mapeadas as principais questões, é necessário se comprometer a agir, na condição de gerente, chefe de departamento ou alto executivo. É nesta etapa, que, por exemplo, um gerente de compras deverá negociar e ser claro quanto às novas condições, tal como condições de trabalho dos seus funcionários e impactos ambientais.
5. **Integre as estratégias:** neste momento, é indicado que, primeiramente, se examine os atuais processos dos negócios, de modo a verificar as áreas das políticas que podem ser ampliadas para abarcar os temas mapeados no passo 4. Em segundo momento, propõe-se a reflexão sobre a necessidade de acrescentar novos elementos às políticas existentes.
6. **Envolva os stakeholders:** neste passo, é necessário efetivar mudanças e implementar as ações identificadas em fases anteriores por meio de um diálogo constante com as partes interessadas. A participação de todos os funcionários da empresa nesse momento é fundamental, pois eles também se relacionarão com estes públicos. É preciso identificar os principais grupos de interesse, abrir canais de comunicação, entender as necessidades da comunidade, usar a capacidade de fazer parcerias e superar obstáculos.
7. **Faça a avaliação e os relatórios:** é vital monitorar e demonstrar eficiência da estratégia, ao mesmo tempo em que se avalia se as metas estão sendo cumpridas. Este passo serve para avaliar o impacto da empresa, verificar seu progresso e demonstrar transparências aos *stakeholders*.

Os passos indicados por Grayson & Hodges (2003) evidenciam o longo e cuidadoso processo que se deve tomar para a mudança de uma cultura organizacional voltada à responsabilidade social empresarial.

Também deixam clara a necessidade de envolvimento dos *stakeholders* para a gestão socialmente responsável, conforme será visto, mais detalhadamente, no próximo capítulo.



**Relacionamento com os stakeholders:
a contribuição do público interno na
gestão socialmente responsável**

4. RELACIONAMENTO COM OS STAKEHOLDERS: A CONTRIBUIÇÃO DO PÚBLICO INTERNO NA GESTÃO SOCIALMENTE RESPONSÁVEL

Conforme se verificou no segundo capítulo, é necessário que a empresa socialmente responsável possua uma *gestão* socialmente responsável, ou seja, que todos os seus processos, suas atividades, suas tomadas de decisões, sejam pautadas pela ética e que considerem seus públicos de interesse, ou seja, seus *stakeholders*.

Este comportamento da empresa pressupõe, logicamente, que, em sua cultura, esteja internalizado o *comportamento ético* por parte de seus funcionários nas suas relações entre si e com clientes, fornecedores, comunidade, imprensa, entre outros.

Para que a empresa seja socialmente responsável, esta cultura prescinde da *ética profissional* de seus funcionários. E, como visto no terceiro capítulo, ela é gerada e transmitida por meio de simbologias, rituais, conversas informais, além do próprio exemplo do fundador e dos gerentes.

Sobre ética profissional, Pizzi (2004, p. 38) anota:

A ética apresenta uma exigência da qual não se pode abrir mão: a universalidade. Sem isso, limitamo-nos a pareceres individuais, relativismos muito frágeis, uma individualidade que só procura fins para si mesma, a um saber apenas observador dos demais como objetos. A dimensão ética requer, pois, uma capacidade racional para discernir e dialogar em torno do que se deve, do que todos entendem, ou deveriam entender, como justo, correto e bom.

Pizzi entende que a ética no campo profissional deve considerar o que é bom também para os outros. Ou seja, verificar se as atitudes do profissional, em seu trabalho, interferem ou podem vir a interferir de modo negativo algum público da organização. Entende-se que é a partir da atuação do profissional que considera as conseqüências para todos públicos (e não somente para o dono da empresa ou para si próprio) que a empresa acaba tendo uma gestão ética, ou seja, socialmente responsável.

Tem-se, como reforço à teoria de atendimento às necessidades de todos os públicos, a Tabela Critérios Essenciais – análise das referências de implementação da RSE (ANEXO C), criada a partir a análise dos indicadores de RSE, apresentados no segundo capítulo deste

estudo. No quadro, podemos verificar sete grandes áreas de atuação da empresa socialmente responsável: Direitos Humanos, Direito das Relações de Trabalho, Proteção das relações de consumo, Meio ambiente, Ética e Transparência, Diálogo/engajamento com *Stakeholders* e Governança Corporativa. É possível identificar que, no conjunto, estas grandes áreas consideram o relacionamento ético e pró-ativo da empresa com públicos de interesse: os funcionários (próprios e terceirizados), os fornecedores, os consumidores, o governo e a sociedade como um todo.

No presente estudo, é possível tomar como base para análise de iniciativas exemplares de relacionamento de empresas com seus *stakeholders*, um dos indicadores com maior abrangência entre os temas da “Tabela Critérios Essenciais”. Os Indicadores Ethos, conforme visto no “Gráfico 3 – Percentual de Abrangência em relação aos 29 indicadores”³⁷, cobrem 83% destes critérios. A partir deste indicador, percebemos o quanto o *relacionamento ético da empresa com seus stakeholders* é importante para a sua gestão.

4. 1 Teoria dos *Stakeholders* (Públicos de interesse)

Faz parte do cotidiano ouvir falar sobre a importância que os *stakeholders* têm para a organização. No âmbito das relações públicas, é praticamente o ponto de partida para a estruturação de todo e qualquer trabalho estratégico: mapear os públicos de interesse. E é necessário perguntar-se neste mapeamento: qual o grau de interferência destes públicos na minha empresa?

No campo dos estudos da responsabilidade social empresarial, os *stakeholders* também são ponto de partida para o trabalho estratégico. Parte-se dele para definir *como a empresa* irá atuar e, diferenciando-se um pouco das relações públicas no que se refere ao fluxo de interferência, pergunta-se: o quanto a minha empresa interfere neste público?

Pizzi, ao abordar a Teoria dos *Stakeholders*, afirma:

uma empresa, atuando ética ou moralmente, considera a dimensão ética de suas ações, projeto e planos antes e não depois de atuar. Ou seja, ela estuda e analisa as conseqüências das ações e de suas políticas sobre todos os afetados e respeita o direito deles, pois conhece as exigências dos grupos ou indivíduos implicados. (PIZZI, 2002, p 105)

³⁷ Página 39, segundo capítulo.

Seguindo a mesma linha de Pizzi, Karkotli (2006, p 18), sobre a Teoria dos *Stakeholders*, complementa:

[...] (*a teoria*) considera que deve haver uma mudança de perspectiva na estratégia das organizações, de forma que exista uma relação de responsabilidade da organização com o atendimento das necessidades de todos os grupos de interesse – *stakeholders* - e não somente dos acionistas majoritários da mesma.

E quem seriam estes *stakeholders*? Na visão de Thompson *et al* (1991, apud ALMEIDA *et al*, 2002), *stakeholder* é “qualquer ator (pessoa, grupo ou entidade) que tenha uma relação ou interesses (diretos ou indiretos) com ou sobre a organização”. Neste mesmo conceito, afirma a empresa The Body Shop (apud McIntosh *et al*, p 216, 2001) “um interessado (*stakeholder*) é qualquer grupo ou pessoa que possa afetar ou ser afetado pelo impacto ou comportamento de uma organização”.

McIntosh *et al* (2001, p 217) demonstram quais seriam as categorias de *stakeholders*, de uma organização, dividindo-os em *principais* e *secundários* e os sub-dividindo em *sociais* e *não-sociais*, conforme Quadro 4:

Quadro 4 – Stakeholders segundo McIntosh

Principais	
Sociais	Acionistas e investidores
	Funcionários e gerentes
	Clientes
	Fornecedores e outros parceiros de negócios
	Comunidades locais
Não-sociais	O ambiente natural
	Gerações futuras
	As espécies não-humanas
Secundários	
Sociais	Governos e entidades regulamentadoras
	Instituições cívicas
	Grupos de pressão social
	A mídia e o mundo acadêmico
	Associações comerciais
	Concorrentes
Não-sociais	Grupos de pressão ambiental
	Organizações para o bem-estar animal

Fonte: Adaptado de McIntosh et al (2001, p 218)

Pelo quadro, é possível perceber que os autores atribuem graus de importância distintos ao dividirem os grupos de interesse entre principais e secundários, caracterizando como *não-sociais* grupos em que inexistem possibilidades de contato direto ou que podem ser

de difícil contato. Ou seja, entendem que é possível comunicar-se diretamente com os *interessados principais sociais*, o que geralmente não pode ser feito com os *interessados não-sociais* (Mcintosh et al 2001, p. 218,). Entretanto, ao contrário do que afirmam estes autores, entende-se que há, sim, meios de comunicar-se com interessados *não-sociais secundários*, como, segundo a divisão de Mcintosh, os grupos de pressão ambiental. Um típico exemplo de grupo de pressão ambiental é a ONG Greenpeace³⁸, que, mesmo que possua modos diferenciados de expor suas reivindicações, necessita de relacionamento aberto e transparente com as organizações as quais solicita alterações. Este relacionamento (Greenpeace – organização) dá-se, geralmente, por meio dos funcionários da empresa que atuam no campo ambiental e de comunicação corporativa.

Um exemplo de atividade do Greenpeace que necessita do envolvimento das empresas, especificamente do ramo de eletrônicos e de tecnologia da informação, é a avaliação que a ONG faz dos produtos quanto ao seu impacto no meio ambiente. A ONG pontua as empresas de acordo com suas políticas de reciclagem, esforços ambientais, composição química e consumo de energia de seus produtos. No último relatório, publicado em 13 de setembro de 2009³⁹, a Nokia ocupou o primeiro lugar entre as 17 companhias listadas pelo Greenpeace, principalmente devido ao programa que possui para recolher celulares usados em quase cinco mil pontos de coleta em 84 países. No entanto, o *ranking* diz que a fabricante de celulares deve melhorar sua taxa de reciclagem, que está em torno de 5%. Para elaboração deste *ranking*, faz-se necessário o relacionamento empresa-ONG, ou seja, que se mantenha contato com este *stakeholder* “*Grupos de pressão ambiental*”.

Kartotli (2006, p 26) também identifica alguns *stakeholders* da organização, salientando que suas expectativas e necessidades devem ser consideradas nos processos de tomada de decisões estratégicas da empresa, visando à permanência da organização no longo e médio prazo.

³⁸ O Greenpeace é uma organização não-governamental com sede em Amsterdã (Holanda do Norte) e escritórios espalhados por quarenta e um países. Atua internacionalmente em questões relacionadas à preservação do meio ambiente e desenvolvimento sustentável, com campanhas dedicadas às áreas de florestas, clima, nuclear, oceanos, engenharia genética, substâncias tóxicas, transgênicos e energia renovável

³⁹ Disponível em <http://www.greepeace.org/international/campaigns/toxics/eletronics>. Acessado em 24 de novembro de 2009.

Quadro 5 – Os Stakeholders

Parceiros	Contribuições	Demandas básicas
Acionistas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capital 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lucros e dividendos ▪ Preservação do patrimônio
Empregados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mão-de-obra ▪ Criatividade ▪ Ideias ▪ Tempo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Remuneração justa ▪ Condições adequadas de trabalho ▪ Segurança, saúde e proteção ▪ Reconhecimento e realização profissional
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mercadorias 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Respeito aos contratos ▪ Negociação leal ▪ Parceria
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dinheiro 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Segurança e boa qualidade dos produtos e serviços ▪ Preço acessível ▪ Atendimento das necessidades e desejos
Concorrentes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Competição; referencial de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lealdade na concorrência ▪ Propaganda honesta
Governo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suporte institucional, jurídico e político. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obediência às leis ▪ Pagamento de tributos
Grupos e movimentos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aportes socioculturais diversos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proteção ambiental ▪ Respeito aos direitos das minorias ▪ Respeito aos acordos salariais
Comunidade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Infra-estrutura 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Respeito ao interesse comunitário ▪ Contribuição para a melhoria da qualidade de vida da comunidade ▪ Conservação dos recursos naturais, etc

Fonte: Kartotli (2006, p. 26)

Por meio do Quadro 5, no qual estão listados oito diferentes *stakeholders*, sem distinção de grau de interferência ou tipo hierarquização, pode-se perceber a importância que estes grupos possuem para a organização. Ao passo que a empresa necessita de suas contribuições (clientes – dinheiro, fornecedores – mercadorias), também são demandadas contribuições do grupo à empresa, que, claro, necessitam ser atendidas.

O que se pode observar é que a empresa não é uma entidade independente, ou seja, ela precisa do relacionamento com as outras partes para continuar existindo. São necessárias, para garantir a sua sustentabilidade econômica, a sua sustentabilidade social e sustentabilidade ambiental, as quais pressupõem o atendimento dos interesses de seus *stakeholders*.

Esta afirmação pode ser comprovada pelo exemplo de uma fábrica de refrigerantes. Para que produza seu produto, necessita, entre outras matérias-primas, de água. Para que o comercialize, necessita de pessoas que possuam capital para comprá-lo. Caso não haja recursos ambientais disponíveis (como água) e recursos sociais (como condição social para que seus clientes possuam capital para comprar o refrigerante), ela irá falir.

Neste sentido, a Coca-Cola, por meio da Fundação Coca-Cola Brasil, lançou, no país, os projetos “Projeto Água” e “Água das Florestas Tropicais Brasileiras Programa”⁴⁰. O primeiro trata, entre outras coisas, da qualidade da água que é devolvida à rede de esgoto pelos fabricantes e da economia na utilização deste bem cada vez mais escasso no planeta. O segundo promove a recuperação de bacias hidrográficas através do reflorestamento de matas ciliares.

O relacionamento da empresa com seus públicos, por necessitar de comunicação, acaba sendo uma via de mão dupla, ou seja, a empresa fornece oportunidades aos funcionários, produtos/serviços aos clientes, negócios aos fornecedores, mas deles também recebe (mão-de-obra, capital, produtos/serviços).

Além desta óbvia relação de troca, há, também, outra troca essencial: a de informações. À empresa socialmente responsável cabe ouvir a opinião de seus *stakeholders*

⁴⁰ Informação disponível em http://www.tai.com.br/release_detalhe.asp?release=168&Categoria=35 Acessado em 24 de novembro de 2009.

(pois é a eles que ela afeta) e considerar suas sugestões nos seus processos. Para isso, ela precisa criar espaços formais de consulta e diálogo com seus públicos de interesse.

A subsidiária brasileira da Basf, maior companhia química do mundo, iniciou, em 2008, processo formal para permitir que públicos estratégicos se engajem em sua política de responsabilidade social⁴¹. Para isso, cada uma das dez áreas de negócios da empresa deve levar em conta em seu planejamento as opiniões desses grupos. Um dos exemplos práticos do resultado desse diálogo com os stakeholders foram as mudanças na área de tintas decorativas. Uma das entidades ouvidas pela Basf foi a Sustentax, consultoria que trabalha com empreendimentos sustentáveis. A empresa recomendou à Basf que diminuísse a poluição causada por adesivos e impermeabilizantes e desenvolvesse tecnologias dentro dos padrões do selo Leed, criado nos Estados Unidos para a certificação de prédios verdes. Graças a essa orientação, ainda em 2008, 14 tintas da marca Suvinil, da Basf, receberam o selo de qualidade da Sustentax (que incorpora normas do Leed). Para conquistar a certificação, a companhia teve de provar que as tintas possuíam níveis reduzidos de compostos orgânicos voláteis - substâncias irritantes e perigosas para a saúde humana.

4.2 A atuação do público interno no relacionamento com os stakeholders

Conforme visto, a Teoria dos *Stakeholders* estabelece a premissa de que, para que a organização mantenha-se viva, ela precisa considerar os interesses de seus *stakeholders* em todas as suas atividades.

Parte-se do princípio óbvio de que uma empresa é constituída por seus funcionários. São eles quem tomam as decisões do dia-a-dia, elegem a opção A em detrimento da opção B, sugerem soluções, executam seus processos e relacionam-se com os outros públicos – os vendedores com os clientes, o financeiro e o setor de compras com fornecedores, a comunicação com a imprensa e outros públicos, o departamento jurídico com quem necessita contratos, os recursos humanos com os próprios funcionários etc. A maneira como o funcionário relaciona-se com este seu público específico reflete a cultura da empresa – ou

⁴¹ Revista Exame, Guia de Boa Cidadania. Edição 2006

seja, ele agirá eticamente caso seja motivado a agir assim, em função das regras (formais ou informais) que sua empresa mantém.

Como visto no terceiro capítulo, esta cultura empresarial baliza as atitudes de seu funcionário. Ao possuir princípios éticos arraigados, espera-se o comportamento ético por parte de seu público interno com todos os públicos com os quais ele se relaciona.

Esta atuação ética do funcionário, mesmo que não se comunique diretamente com algum público externo, guiará suas atitudes diárias. O engenheiro de produto, mesmo não tendo contato direto com os atingidos pelo resultado de seu trabalho (como clientes, sociedade, governo), levará em consideração suas necessidades ao desenvolver seu trabalho. Ou seja, verificará se o produto o qual está desenvolvendo poderá prejudicar, de alguma forma, outras pessoas (em nível ambiental, de segurança etc).

Da mesma forma, a pessoa que vende determinado produto ou serviço de sua empresa, agindo eticamente, não poderá prometer mais do que pode cumprir. Sua estipulação de prazo deve ser real, a forma de pagamento não pode ser ilusória, os resultados do produto ou do serviço também não devem ser aumentados ou “mascarados”.

Ou seja: não há como esperar comportamento socialmente responsável de alguma empresa cujos próprios funcionários não atuam de forma ética, transparente, com respeito aos públicos da instituição. Por mais investimentos sociais que a empresa faça, com grandes resultados, inclusive, ela não poderá ser definida como socialmente responsável, pois, conforme visto no segundo capítulo, a responsabilidade social empresarial é uma forma de gestão.

A seguinte figura permite visualizar mais claramente como, genericamente, em uma empresa fictícia, dá-se o relacionamento dos funcionários com os *stakeholders*.

Figura 6 – Relacionamento Público Interno x Stakeholders

PÚBLICO INTERNO		STAKEHOLDER
<ul style="list-style-type: none"> • Departamento Financeiro • Presidência 	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Comunicação • Departamento Jurídico 	Acionistas
<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de RH • Departamento de Comunicação 	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento Jurídico 	Empregados
<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Compras • Departamento Financeiro 	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento Jurídico 	Fornecedores
<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Comunicação • Departamento de Marketing • Departamento de Vendas 	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Pós-Vendas • Departamento Jurídico 	Clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Comunicação • Departamento de Relações Institucionais 	<ul style="list-style-type: none"> • Presidência • Departamento Jurídico 	Concorrentes
<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Comunicação • Departamento de Recursos Humanos • Departamento de Relações Institucionais 	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento Financeiro • Departamento Jurídico 	Governo
<ul style="list-style-type: none"> • Área Especializada (Ex.: Engenharia, Produtos, Ambiental) • Departamento de Comunicação 	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Relações Institucionais • Departamento Jurídico 	Grupos e movimentos
<ul style="list-style-type: none"> • Todos os funcionários 		Comunidade

No quadro acima se verifica que é comum que um *stakeholder* possua contato direto com mais de uma área da empresa, assim como também é comum que alguns departamentos tenham contato com mais de um *stakeholder*, mesmo que eventualmente.

Como exemplo destas relações, pode-se citar o relacionamento entre o público interno *Departamento Jurídico* e o *stakeholder fornecedores*. Em momento de contratação de empresa fornecedora, são necessárias as burocracias do contrato, as quais são realizadas pelo Departamento Jurídico. O contrato necessita ser claro e vantajoso para ambas as partes e, para isso, é necessário que o funcionário do Jurídico esteja ciente, em suas atividades diárias, da importância do relacionamento ético que precisa ter com os públicos da sua empresa.

A partir deste quadro acima, também é possível perceber o quanto há de convivência entre os funcionários da organização e os públicos com os quais ela se relaciona. Ou seja: para que a atuação uniforme com estes públicos esteja alinhada ao discurso, ela prescinde de padronização cultural, baseadas nos seus princípios e valores. Daí a importância da incorporação na cultura organizacional da empresa e, conseqüentemente, da disseminação destes valores entre os funcionários.

Neste sentido, a Philips, líder no Brasil de eletroeletrônicos, eletrodomésticos portáteis, produtos para cuidados pessoais e iluminação, implantou, em suas políticas internas, metas de responsabilidade social⁴². Para os funcionários de nível administrativo, há metas de participação em treinamentos que envolvam o tema, contempladas em seus planos de desenvolvimento de carreira. Em nível gerencial, todos os executivos estão envolvidos com metas e objetivos comuns, ajudando a inserir, na cultura da empresa, os valores da responsabilidade social.

4.2.1 Formas e exemplos de atuação do público interno com stakeholders

Para verificar como o público interno pode atuar de forma socialmente responsável, conforme já comentado no segundo capítulo, elege-se, aqui, um dos indicadores de maior

⁴² Case relatado na Revista *Você SA*. 28 de setembro de 2008.

abrangência: os Indicadores Ethos. Como já visto, os indicadores são divididos em oito temas, os quais servem como base para a avaliação do relacionamento da empresa com seus diversos *stakeholders*: 1) Valores; 2) Transparência e Governança; 3) Público Interno; 4) Meio Ambiente; 5) Fornecedores; 6) Consumidores e Clientes; 7) Comunidade e 8) Governo e Sociedade.

Os temas 1 e 2 verificam a forma como a empresa atua de maneira geral. É analisado, por exemplo, como ela permeia a questão da ética e da transparência em sua cultura organizacional. Também verifica como se dá o relacionamento da empresa com seus *stakeholders*, de forma mais abrangente. Os itens 3, 5, 6, 7 e 8 avaliam, com mais detalhes, este relacionamento.

Nesta análise, será verificada a atuação do público interno com os *stakeholders* Fornecedores, Consumidores e Clientes, Comunidade, Governo e Sociedade e o próprio público Interno.

a) Relacionamento com os fornecedores

Para algumas empresas os fornecedores são o ponto de partida. É por meio deles que adquire sua matéria-prima, por vezes também é quem fornece mão-de-obra, quando terceirizada, e é também quem, às vezes, pode entregar seu produto ao consumidor final, quando pronto.

O funcionário da empresa socialmente responsável precisa saber a procedência dos materiais de seu fornecedor, como estão suas relações trabalhistas, de quem esta empresa compra seus produtos (como é sua cadeia produtiva). Enfim, a empresa é co-responsável pelas atitudes de seu fornecedor e não pode alegar desconhecimento sobre o que se passa dentro desta organização.

Exemplos não faltam de empresas que foram prejudicadas em função do mal gerenciamento de sua cadeia produtiva: a Parmalat, em 2004 já havia enfrentado situação de crise, quando sua matriz na Itália foi denunciada por fraudes contábeis e quase foi à falência. Em 2007, viu-se em meio a mais outro escândalo: descobriu-se que o leite produzido por um de seus fornecedores no Brasil continha substâncias prejudiciais à saúde humana, entre elas, água oxigenada (utilizada para prolongar a validade do produto). Relatório do Ministério Público afirmou que o leite com água oxigenada, se fosse ingerido

em pequenas quantidades, poderia provocar problemas no estômago e no intestino. Se a concentração fosse muito alta, o produto poderia até matar ou provocar a perfuração das córneas se em contato direto com os olhos.

Outro exemplo, menos conhecido, envolve a empresa produtora de utensílios de escritório alemã, Faber-Castell. Em fevereiro de 2006, estudo apresentado pelo Instituto Observatório Social⁴³ constatou que a empresa estava envolvida na cadeia de exploração de mão-de-obra infantil, pois comprava talco das empresas Minas Talco e Minas Serpentinito. Essas empresas, de acordo com estudo, utilizavam crianças na mineração da pedra-sabão, em Mata dos Palmitos, zona rural de Ouro Preto (MG). Ao ser comunicada do fato, a Faber-Castell declarou repúdio à forma de trabalho relatada pelo Instituto e comunicou o cancelamento imediato do contrato com a Minas Talco.

De acordo com Gonçalves (2006, p 20), a principal questão que se coloca, no relacionamento empresa – fornecedores, parece ser: “as empresas devem priorizar parcerias com fornecedores com os quais têm identidade de valores ou isso não é relevante porque *business is business*”?

Para o autor, esta questão tem outros inúmeros desdobramentos para os funcionários que fazem a interface da empresa com os fornecedores, entre eles:

- Os valores, mesmo que sejam os mesmos entre os atores podem ser combinados para determinada relação?
- Como combinar princípios éticos nos contratos? Precisamos de verificação externa?
- Como substituir relações de poder, historicamente consolidadas, por relações de parceria, num contexto em que os acordos comerciais nem sempre têm continuidade?

Gonçalves entende que a construção de relações com os fornecedores, visando o fortalecimento dos princípios da RSE, parece iniciar-se com o “desmonte das relações de poder e com a proposta de construção de um horizonte comum. Princípios éticos e valores

⁴³ O Instituto Observatório Social foi em 1999 por iniciativa da Central Única dos Trabalhadores (CUT), e tem como objetivo a fiscalização de empresas nacionais e multinacionais por meio de pesquisas de suas cadeias produtivas. O caso relatado pode ser conferido em <http://www.direitos.org.br>. Acessado em 20 de novembro de 2009.

são fundamentais para viabilizar esse começo” (GONÇALVES, 2006, p 21). Assim, o autor sugere que a empresa fornecedora seja engajada, pelo seu cliente, em um processo rumo ao comportamento ético, e, conseqüentemente, socialmente responsável.

Para o processo de gestão do *stakeholder* fornecedores, Gonçalves (2006, p 21) cita algumas premissas:

- As iniciativas de ventilar questões sobre RSE na rede de fornecedores devem integrar um esforço maior da empresa em promover a inserção destes temas em seus planos e práticas cotidianas, ou seja, em sua rede de relações. A premissa é de que não pode haver parte se não há um todo que lhe dê sentido;
- Há um dever de casa a ser feito pela organização, pois não pode ser apenas os outros que devem mudar – a mudança deve começar em casa;
- Mudanças de padrão e processos são inevitáveis.

Entende-se que os funcionários que tenham relacionamento com fornecedores, sobretudo os responsáveis pela sua escolha, precisam ter determinadas atitudes em relação a este público. Uma delas seria, por meio de processos internos (a serem tornados padrões), estimular os fornecedores a determinadas questões, como educação ambiental, boas práticas nas relações de trabalho, utilização de materiais com menor impacto ambiental e respeito aos direitos humanos.

Segundo Gonçalves (2006, p 22), os momentos em que se pode iniciar o diálogo com os fornecedores em torno destas questões podem ser:

- Na adoção de políticas corporativas que sustentem a formação de relações de parceria e valorizem as boas práticas de governança;
- No momento do cadastramento;
- No momento que antecede à contratação;
- Nas revisões contratuais.

Um exemplo muito comum na gestão de empresas socialmente responsáveis é a solicitação, pelo funcionário de compras, ao fornecedor, do atendimento a determinadas

certificações, como ISO 9001⁴⁴ ou SA 8000⁴⁵. Para empresas menores, o preenchimento *online* dos Indicadores Ethos e submissão do formulário à consulta pública é outra opção para verificar como andam as questões relacionadas à RSE dentro da empresa fornecedora.

A Refap – Refinaria Alberto Pasqualini⁴⁶ iniciou, em 2001, projeto-piloto em parceria com o Sebrae-RS⁴⁷, com o objetivo de capacitar micro e pequenas empresas fornecedoras⁴⁸. Além da parte técnica, o trabalho incluiu conscientização sobre saúde, segurança no trabalho e meio ambiente. Uma das vantagens do curso oferecido foi, segundo uma das participantes, a Metalúrgica Paesi, a exigência que ela estendeu, as suas próprias fornecedoras, de atendimento a questões legais, além de atenção com saúde e segurança no trabalho (uso de equipamentos de proteção individual entre os funcionários da operação) e meio ambiente (licença ambiental). Rodrigo Paesi, gerente administrativo da Metalúrgica ressalta: “Isso porque nos exigem (*a Refap*) e, portanto, exigiremos de nossos parceiros. No final, todos ganham”(AMANHÃ, 2003, p.12). Vicente Rauber, diretor financeiro da Refap e um dos funcionários envolvidos neste processo de capacitação dos fornecedores, complementa que o objetivo do programa também é contribuir para o desenvolvimento social. Segundo Rauber “qualificadas, as empresas nos servem bem e ainda podem ampliar a carteira de clientes deles” (AMANHÃ, 2003, p. 12).

A Refinaria também possui o cuidado de capacitar os funcionários terceirizados que atuam dentro da empresa: junto com seus funcionários próprios, passam por cursos internos para o compartilhamento de informações com base nos indicadores da Petrobras, disseminando, assim, sua forma de gestão socialmente responsável.

O que deve ficar claro, na relação empresa – fornecedores, é que, de nada adianta a empresa possuir instrumentos que possibilitem a gestão destes *stakeholders*, se estes não forem compreendidos e utilizados pelos seus próprios funcionários.

⁴⁴ Um certificado ISO 9001 prova que o sistema de gerenciamento de qualidade da empresa foi certificado contra um padrão de melhores práticas e foi aprovado.

⁴⁵ Norma cuja missão é aprimorar as condições de trabalho. Compreende um conjunto de nove princípios básicos para nortear a política de RSE.

⁴⁶ Refinaria de petróleo do grupo Petrobras localizada em Canoas – RS.

⁴⁷ Serviço Brasileiro de Apoio às Empresas.

⁴⁸ Caso relatado na publicação “Consumo Responsável: Ética e moral no diálogo com o mercado” do Núcleo de Projetos Especiais da Revista Amanhã. 2003

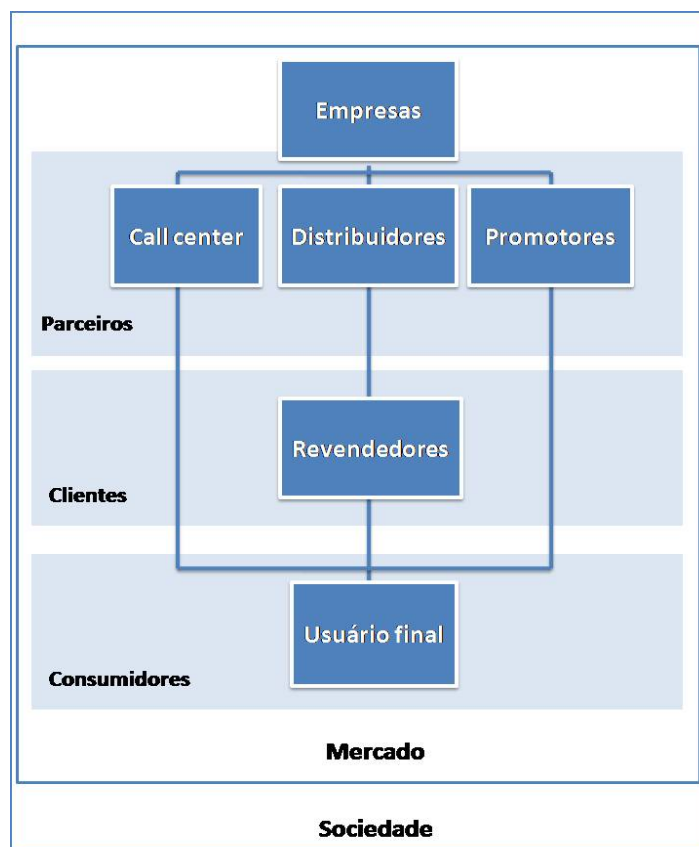
b) Relacionamento com os clientes

Antes de pensar diretamente no *stakeholder* clientes, é necessário mapear toda a cadeia das Relações com Clientes e com o Mercado Consumidor (RCMC). Ainda antes, define-se aqui o que seria a RSE na Gestão das Relações com Clientes e com o Mercado Consumidor:

Promoção da cultura da responsabilidade social e do consumo consciente, a partir de ações continuadas de otimização da atuação quanto aos seus produtos, processos, operações, de forma a atender as necessidades das partes envolvidas nas Relações com os Clientes e com o Mercado Consumidor, integrando-as ao sistema de gestão da organização, tratando das dimensões ambiental, social e econômica e contribuindo para o desenvolvimento sustentável, tanto da própria organização como da sociedade. (GONÇALVES, 2006, p 30).

A partir da figura abaixo é possível perceber como se dá o relacionamento da cadeia empresa – parceiros – mercado – clientes – consumidores:

Figura 7 – Mapa genérico das RCMC



A figura acima representa o *mercado* (conjunto de clientes e consumidores atuais e potenciais), os *clientes*, caracterizando a relação organização - organização (podem ser exemplificados, dentre outros, por franqueados, como postos, escolas e lojas, terceirizados, como contratados, consultores, vendedores, promotores, corretores e *call centers*, distribuidores, como operadores e centros de distribuição, além de agências, revendas e representantes) e os *consumidores*, que são os usuários finais de um produto ou serviço de uma organização. A sociedade engloba o conjunto de envolvidos.

Todos estes atores estão ligados nas RCMC e são público-alvo do trabalho de engajamento a ser realizado pela empresa socialmente responsável.

Gonçalves (2006, p 31) lista os *fatores críticos de sucesso*, os quais são condicionantes para o desenvolvimento da responsabilidade social nas relações com os clientes e com o mercado consumidor:

- Liderança - trata do envolvimento da alta direção da organização e o seu papel no esforço de desenvolvimento da responsabilidade social.
- Gerenciamento - refere-se à estratégia de condução do desenvolvimento da RSE nas RMC, ao modo como será conduzida no dia-a-dia da empresa pelos funcionários.
- Mobilização – sensibilização e conscientização dos envolvidos na cadeia mercadológica.

Outra questão relevante, segundo o autor, é a identificação dos principais dilemas, os quais tratam de questões ou situações muitas vezes delicadas e difíceis, que requerem atenção e posicionamento claro quanto ao encaminhamento. A atenção a este ponto é essencial, pois é neles que residem questões cruciais que geram dúvidas entre os funcionários sobre como agir.

Alguns dilemas genéricos citados por Gonçalves:

- Obter vantagem econômico–financeira usando artifícios como: colocar conscientemente no mercado produtos danificados para aumentar a lucratividade, usar ingredientes e/ou insumos de baixa qualidade, utilizar produtos que agridam o meio ambiente para obter vantagem de produtividade e

custos de produção, comunicar qualidades inexistentes ou não completamente verdadeiras e omitir fatos ou informações importantes relativas às características ou ao uso do produto ou serviço.

- Abusar do poder de barganha impondo preços ou condições injustas aos parceiros, clientes e consumidores.
- Aceitar um negócio sem levar em conta os valores corporativos, como vender produtos ou serviços a organizações que reconhecidamente adotam práticas empresariais que confrontam ou contrariam os conceitos e fundamentos da RSE.

A implementação de processo adequado de desenvolvimento da RSE nas RCMC é otimizado quando há a sistematização do passo-a-passo do trabalho, gerando, assim, possibilidade do entendimento claro e integrado de todas as atividades envolvidas, permitido aprendizado, não somente dos fundamentos da RSE, mas do seu próprio processo de desenvolvimento.

Gonçalves (2006) apresenta sugestão de processo de trabalho, que deve ser adaptado às características e realidades da empresa, conforme figura 8:

Figura 8 – Processo de desenvolvimento da RSE nas RCMC



Fonte: adaptado de Gonçalves (2006, p. 32)

Na primeira etapa, Gonçalves (2006, p 33) recomenda que os funcionários com poder de tomada de decisão da organização, como diretores e membros de conselhos sejam reunidos e sensibilizados a incluir os princípios da RSE na formulação das estratégias e no planejamento.

Na etapa dois, elabora-se o Mapa de Relacionamento dos agentes que formam a cadeia RCMC (similar à Figura 8) e, na etapa três, ouvem-se os agentes por meio de relacionamento e comunicação. Neste momento, faz-se necessária pesquisa com revendedores e usuários finais para levantar suas necessidades (exemplo: o revendedor poderá solicitar apoio no uso, disposição ou responsabilidade pelo produto e, o consumidor final, poderá requerer segurança para o uso ou consumo deste produto).

Na etapa quatro, os aspectos socioeconômicos e ambientais presentes nas transações e relacionamento da cadeia de RCMC são mapeados, como, por exemplo, a poluição gerada pela logística da empresa.

Na quinta etapa, dissemina-se aos públicos, principalmente o interno, os valores que estão norteando esta transformação na relação da empresas com sua cadeia de consumo. Este momento requer demasiada atenção: caracteriza-se como essencial para a continuidade do programa. Por meio do entendimento dos funcionários da organização sobre a importância desta nova prática de relacionamentos que a empresa manterá sua estratégia e a retro-alimentará com sugestões de melhorias, vindas dos próprios envolvidos na operação, ou seja, os funcionários.

Na sexta etapa é sugerida e elaboração de plano de ação no modelo “5 W e 1 H” (*What, Who, Where, When, Why, How*, em português O quê, Quem, Quando, Onde, Por quê e Como, respectivamente).

A sétima irá requerer o envolvimento ativo de funcionários estratégicos da organização: reuniões realizadas com coordenadores e gerentes irão estabelecer metas e indicadores de avaliação dos resultados. Aproveita-se este momento para reforçar, a estes funcionários de nível intermediário, a importância que possuem na disseminação da cultura de gestão socialmente responsável entre suas equipes.

O passo oito, de avaliação, inclui no sistema de planejamento estratégico a avaliação dos macro-resultados, além da periodização da revisão das práticas de Gestão das RCMC. Todos os funcionários da empresa devem envolver-se neste momento, pois, suas sugestões nos âmbitos operacionais e táticos, advindas das experiências que tiveram durante este processo de implantação, nortearão as grandes estratégias empresariais.

Assim como os fornecedores são envolvidos na mudança de cultura com vistas ao comportamento ético e socialmente responsável, a empresa de nível alto no campo da RSE, conforme apresentado por Melo Neto e Brennand (2004) também envolverá seus clientes e consumidores neste processo de conscientização. Uma das formas de atuação poderá ser, por exemplo, a utilização dos funcionários como disseminadores dos valores e da conscientização dos clientes, quanto à necessidade da preocupação com questões sociais e ambientais.

Pensando nessa questão, a empresa de cosméticos, Natura, criou o *Movimento Natura*⁴⁹, que atua na mobilização da sua Força de Vendas (Consultoras Natura) para que sejam disseminadoras das suas crenças e visão de mundo, atuando como agentes de transformação local. O movimento, segundo a empresa, está baseado no conceito de rede de relações, em que cada gesto individual ganha força quando unido a várias outras ações que resultam em um retorno benéfico à sociedade. No escopo do *Movimento Natura* estão alguns projetos envolvendo as consultoras e seus clientes, como o *Programa Crer para Ver* cujo objetivo é contribuir com a melhoria da qualidade da educação nas escolas públicas, por meio de apoio e desenvolvimento de projetos. Para isso, a empresa conta com a mobilização das Consultoras, que vendem os produtos da linha Crer para Ver a seus clientes, sem obtenção de lucro. O resultado líquido dessas vendas é destinado aos projetos de educação, em especial do ensino infantil, com foco no incentivo à leitura. Outra atividade de conscientização dos clientes é o programa de *Reciclagem de Embalagens Natura*. O projeto incentiva as Consultoras e as equipes de entrega das transportadoras parceiras a participarem da cadeia de reciclagem, recolhendo e destinando as embalagens pós-consumo dos produtos para cooperativas de catadores locais.

Além da questão da conscientização e envolvimento dos clientes na melhoria das condições sociais e ambientais, é necessário ressaltar, também, a importância do alinhamento do discurso externo e interno da empresa, incluindo na sua relação com clientes. O banco ItaúSA⁵⁰ posiciona-se externamente⁵¹ com suas ferramentas de comunicação de massa (televisão, rádio, jornal, revista, outdoor), de ponto de venda (programação visual nas agências e folhetos), marketing direto, eventos e internet, como uma empresa cidadã, com respeito aos consumidores e aos concorrentes, transparente e de

⁴⁹ Disponível em <http://naturavendas.wordpress.com/2009/10/13/por-um-mundo-melhor-ha-40-anos/>
Acessado em 24 de novembro de 2009.

⁵⁰ Banco Itaú S.A., sediado em São Paulo, é o braço do Itaú Holding voltado ao setor de varejo, oferecendo serviços de finanças e seguros a mais de 12,4 milhões de pessoas físicas e pequenas empresas. Atua na Argentina, Chile, Uruguai, Portugal, Inglaterra, Estados Unidos, Japão e China. O conjunto de empresas do conglomerado é denominado Grupo Itaúsa, que é o nome de uma holding que tem o controle acionário de parte das empresas.

⁵¹ Caso relatado em Weingrill (2000).

comportamento ético. Internamente estes valores corporativos são embasados pelo seu Código de Ética, o qual reforça, segundo a empresa, um dos pilares da sua cultura de respeito a todos os públicos. O código orienta a conduta dos funcionários no relacionamento seus públicos e prevê, por exemplo, que nas suas campanhas de comunicação (internas ou externas), a transparência seja estimulada, que não seja realizado qualquer tipo de comparação com a concorrência e que não sejam geradas expectativas diferentes do que está sendo oferecido. Os funcionários são orientados e estimulados, por meio de campanhas de comunicação interna, a seguirem os valores anunciados externamente. A empresa acredita que este alinhamento entre os atributos que anuncia e o comportamento de seus funcionários no dia-a-dia resulta em altos índices de satisfação de seus clientes.

A relação com clientes, conforme visto, acaba, por questões mercadológicas, sendo a mais evidente e, por isso, delicada. É evidente que as empresas sabem que precisam tratar bem seus clientes, pois é deles que vem o fluxo direto de capital. Entretanto, os gastos com comunicação enganosa acabam sendo jogados fora caso a empresa não cumpra as suas necessidades básicas. O cliente enganado, mal atendido, insatisfeito, sem informações claras e precisas sobre o produto ou serviço, incentivado a consumir sem necessitar, que possui sua privacidade violada ou que perceba incoerência entre o discurso e a prática da empresa, disseminará suas impressões a outros consumidores, os quais, ao rejeitarem os produtos/serviços da empresa, a tornarão insustentável financeiramente. Não basta anunciar, é necessário cumprir.

c) Relacionamento com o governo e sociedade

Geralmente, empresas que se auto-anunciam como socialmente responsáveis divulgam cases narrando seu sucesso em programas pontuais de relacionamento com públicos de fácil identificação: comunidade, clientes, fornecedores, etc. Entretanto, as ações de relacionamento com um público de grande relevância acabam sendo pouco divulgadas: o governo.

O relacionamento empresa-governo, no âmbito estratégico, é geralmente delegado aos grandes executivos da corporação. No âmbito operacional, funcionários de diversos setores da empresa acabam relacionando-se com este público: funcionários de Recursos Humanos com órgãos públicos de fiscalização de questões trabalhistas (como Tribunais e

Ministério do Trabalho) e funcionários do Financeiro com órgãos de arrecadação (como Secretarias de Fazenda). Frequentemente também há o relacionamento entre o Departamento Jurídico e órgãos públicos diversos.

Como deve dar-se este relacionamento, levando em consideração que a corrupção ainda é prática comum no Brasil? Os pedidos de propina não são raros e a aceitação destes, por vezes, possibilitariam economia de milhões de reais em algum tipo de multa por autuação.

Em primeiro lugar, a empresa socialmente responsável deve ter, como prática básica, disseminada amplamente entre seus funcionários, o atendimento a todas as leis, sejam elas municipais, estaduais ou federais. O desconhecimento destas, como para qualquer pessoa física, qualquer cidadão comum, não é aceitável.

O funcionário deverá ter consciência desta prática da empresa, ou seja, deverá ser capacitado a conhecer as leis e orientado e conscientizado a cumpri-las. Um exemplo prático refere-se à legislação trabalhista: o funcionário encarregado do cálculo e pagamento dos benefícios deve conhecer com rigor os acordos estabelecidos e executá-los integralmente. Mas somente cumprir as leis não é o suficiente. É necessário contribuir, também, com a promoção da atuação ética da sociedade, ao verificar empresas que cumprem ou não a legislação.

Um exemplo de atuação neste sentido é a campanha *Empresa Legal: quem respeita as leis respeita o Brasil*⁵². Promovida pela Dell Computadores do Brasil, a iniciativa tem como objetivo conscientizar a sociedade quanto aos impactos negativos do comércio de produtos com componentes importados ilegalmente, softwares piratas ou sonegação fiscal - o "mercado cinza". De acordo com a empresa, "o mercado cinza é um competidor desleal, pois não cria empregos, não paga impostos e não gera desenvolvimento, além de impedir o progresso da indústria de informática nacional, gerando aumento dos custos para empresas que atuam de formas legais e, conseqüentemente, dos preços dos equipamentos de informática para os usuários". Também informa que o mercado cinza impede que o Governo Federal receba milhões de reais em impostos, com os quais seria possível ampliar os

⁵² Disponível em

<http://www1.la.dell.com/content/topics/reftopic.aspx/gen/pt/campaign?c=br&l=pt&cs=brbiz1> Acessado em 24 de novembro de 2009.

investimentos em educação, segurança, transporte, saúde etc, revertendo em benefícios para a população. A campanha de comunicação da empresa incluiu a criação de um selo, presente nos anúncios, e-mails e site da Dell, atestando que a empresa fabrica seus produtos dentro das leis, pagando todos os seus impostos.

A questão do financiamento público de campanha é outro ponto que merece destaque na relação empresa-governo. É necessário que a empresa posicione-se de forma transparente perante a sociedade, quanto ao financiamento ou não de campanhas políticas, permitindo às partes interessadas acesso às informações e requerendo do financiado a respectiva comprovação e registro da doação. Atendendo a este requisito, o banco HSBC divulga em seu *website*⁵³:

O HSBC prima pela ética e transparência nas suas relações com o poder público. Baseado nesta premissa, pauta sua atuação de acordo com as leis vigentes no País, assumindo uma posição neutra no relacionamento com partidos e candidatos políticos. No Brasil, como no resto do mundo, o HSBC não faz contribuição a Partidos Políticos ou a Campanhas Políticas, mas sim apóia grupos que discutem o desenvolvimento de políticas públicas que resultem em ganhos socioambientais

Com o objetivo de comprometer as empresas a combater a corrupção, de maneira geral e engajar o público do meio empresarial neste desafio, foi lançado o Pacto Empresarial pela Integridade e contra a Corrupção⁵⁴, uma iniciativa de diversas instituições independentes, entre elas o Instituto Ethos e o Escritório das Nações Unidas contra Drogas e Crimes (UNODC). A adesão voluntária das empresas requer a assinatura do pacto, que prevê, entre outros, o compromisso de:

Adotar ou reforçar todas as ações ou procedimentos necessários para que as pessoas que integram as suas estruturas conheçam as leis a que estão vinculadas, ao atuarem em nome de cada uma das Signatárias ou em seu benefício para que possam cumpri-las integralmente, especialmente no relacionamento com agentes públicos.

Fica claro perceber o quão importante é o engajamento dos funcionários no combate à corrupção, pois, sem conhecer as leis a que sua empresa é submetida ou, até mesmo, sem ser orientado e conscientizado a cumpri-las integralmente, o funcionário pode praticar ações

⁵³ Disponível em <http://www.hsbc.com.br/1/2/portal/pt/sobre-o-hsbc/sustentabilidade/publicos-de-relacionamento-do-hsbc>. Acessado em 24 de novembro de 2009.

⁵⁴ Disponível em <http://www.empresalimpa.org.br>. Acessado em 24 de novembro de 2009.

não condizentes com o comportamento esperado da empresa socialmente responsável, no seu relacionamento com o governo e a sociedade.

d) Relacionamento com a comunidade

A preocupação com a comunidade do entorno costuma ser, geralmente, o ponto de partida das empresas que querem iniciar “práticas socialmente responsáveis”. Crêem essas empresas que as doações de final de ano à comunidade carente suprem a carência da gestão socialmente responsável da empresa. Conforme visto no segundo capítulo, embora bem-intencionadas, a realização destas práticas, isoladamente, não caracterizam a empresa como socialmente responsável. Ainda assim, o relacionamento da empresa com a sua comunidade do entorno não pode ser desmerecido.

O impacto que a empresa provoca entre seus vizinhos, tanto em função da alteração de suas rotinas, quanto da sua preocupação com possíveis danos ambientais ocasionados por eventual má gestão dos recursos deve ser considerado e priorizado nas políticas internas da organização.

Antes de mais nada, a empresa precisa mapear a comunidade do seu entorno: deve saber com quem irá se relacionar. O contato com os moradores da região é necessário para que a empresa consiga entender quais ferramentas de comunicação utilizará na interlocução com este público, tanto na passagem de informações quanto na recepção e diagnóstico.

Mapeada a comunidade, implantados e devidamente divulgados os canais de comunicação, é necessário verificar, entre este público, seus principais pontos de dúvida em relação à empresa. Estes pontos deverão ser abordados e esclarecidos de forma acessível e transparente no contato promovido entre a empresa e a comunidade.

Ao passo que as dúvidas forem recebidas pela organização, faz-se necessário um canal formal encarregado de saná-las. O fluxo de resposta pode ser responsabilidade do departamento cuja questão está relacionada. Neste caso, por exemplo, o funcionário *analista ambiental* poderá entrar em contato direto com morador para responder sua questão. Também é possível que esta informação seja repassada por meio do departamento de comunicação da empresa, que averiguará internamente a resposta à questão e ficará encarregado de contatar a pessoa que realizou o questionamento à empresa.

Um exemplo de relacionamento dos funcionários com a comunidade foi relatada pela Shell⁵⁵. Segundo a empresa, o relacionamento com a comunidade, por meio de uma comunicação aberta, faz parte da filosofia da empresa e está entre os *Princípios Empresariais do Grupo Shell*. Funcionários de diversas áreas e níveis hierárquicos interagem com a comunidade em diferentes fóruns e grupos.

Além do envolvimento de diferentes áreas do público interno no relacionamento da empresa com a comunidade por meio de grupos e fóruns, por vezes, o fluxo de informações acaba sendo outro: é comum que, informalmente, os próprios funcionários da empresa, na condição de também moradores da região, recebam dúvidas e, ao seu modo, tentem saná-las à vizinhança.

Neste caso, o fluxo da informação foge da padronização e acaba não sendo mensurado pela área de comunicação. Também não é possível o controle das conversas informais que os funcionários da empresa acabam tendo com seus vizinhos membros da comunidade.

Para estar preparado para as questões que podem vir diretamente da comunidade, fora do ambiente de trabalho, o funcionário deve ter seu discurso alinhado às mensagens da empresa. Por isso, caso a empresa transmita externamente uma informação errônea, o funcionário que está integrado ao processo, poderá esclarecê-la. Logo, fica evidente que a informação passada à comunidade, bem como a todos os públicos de interesse, devem ser integralmente verdadeiras e claras, sem margens para dúvidas ou más interpretações.

Além disso, este funcionário que mantém relacionamento com a comunidade poderá ser parceiro na disseminação e desmistificação de informações. Por estar na vizinhança, o funcionário em questão, conta com maior credibilidade. Para a comunidade, não será ele, também morador da região, que omitirá informações que podem ser prejudiciais a ele e a sua família. O público interno necessita estar bem informado em relação às práticas de sua empresa e orientado a, caso não souber responder a determinada dúvida, sugerir que esta seja acionada pelos meios formais de comunicação da empresa.

Outro momento de relacionamento entre os funcionários e a comunidade do entorno, são durante as práticas de voluntariado, presentes em diversas organizações. Os programas

⁵⁵ Empresa multinacional petrolífera de origem-britânica, que tem como principais atividades a refinação de petróleo e a extração de gás natural.

de voluntariado, incentivados pela empresa, são a oportunidades para que os funcionários conheçam, caso não morem perto, a comunidade do entorno e seus possíveis problemas. Compreendendo esta realidade que, por vezes, acaba sendo muito distante da vivenciada diariamente pelo funcionário, ele poderá perceber o quanto ainda há a fazer em questões sociais. O programa de voluntariado, além de promover a integração entre os funcionários, acarreta em melhorias nas suas relações interpessoais. O espírito solidário é disseminado e há resultados, inclusive na relação que esse empregado tem com outros públicos da empresa (como com clientes e fornecedores). Neste sentido, a Shell que desde 2000 realiza, no Brasil, o programa de Voluntariado “Saber Dividir”⁵⁶, informa que um dos seus objetivos é conscientizar o funcionário de sua capacidade de influenciar mudanças positivas na sociedade, estimulando o seu papel como cidadão. Um funcionário sensibilizado e comprometido com a transformação social, dificilmente, na sua relação diária com outros públicos, adotará comportamentos antiéticos.

e) Relacionamento com os próprios funcionários

O exemplo parte de casa. É seguindo essa premissa que a relação da empresa com os seus próprios funcionários deverá ser pautada pela ética, respeito e transparência.

A capacidade de dialogar deverá considerar o atendimento das suas necessidades em diversas esferas: no relacionamento da empresa com sindicatos, com comitês internos e grupos diferenciados, este último, principalmente no que se refere ao respeito à diversidade.

A promoção ao respeito mútuo deve ser incentivada pelo Departamento de Recursos Humanos, com o apoio da comunicação interna. Segundo Melo Neto e Fróes (2001, p. 136) “empresas que estimulam a competição interna entre seus empregados, como forma de aumentar a produtividade, sem o perceberem, criam uma verdadeira cultura organizacional do ‘vale tudo’”. Os autores entendem que esta atuação desperta em seus empregados comportamentos antiéticos (denúncias, intrigas, apropriação do trabalho alheio, sonegação de informações, etc).

Os autores ainda ressaltam a importância da ética interna nas organizações:

⁵⁶ Caso relatado em Weingrill (2003).

Tais empresas, mesmo obtendo excelência em seu desempenho social interno – através de programas de benefícios motivacionais e participativos, além de políticas de remuneração inovadoras; e, externo – ações educativas voltadas para a preservação do ambiente e desenvolvimento social da comunidade e sociedade, falham em sua ética interna.(MELO NETO e FROES, 2006, p. 137)

Neste entendimento, o comportamento por parte dos funcionários acaba afetando seu desempenho social interno, pois a qualidade de vida no trabalho é contaminada, bem como sua cultura e clima organizacional. É necessária a compreensão, entre os empresários e os funcionários do Departamento de Recursos Humanos, de que a “competitividade interna” não é fator de promoção da lealdade e de motivação entre os funcionários, pois estes são os disseminadores de tal prática organizacional.

Além de estimular o bom relacionamento interpessoal entre os funcionários, a empresa socialmente responsável deve incluí-los em suas tomadas de decisões e estratégias, em uma Gestão Participativa. A Serasa⁵⁷, por exemplo, com o intuito de disseminar objetivos, implementar diretrizes estratégicas e acompanhar resultados em todos os níveis, realiza o “processo de RenaSer”⁵⁸. A partir dele, é garantido, no processo de planejamento da empresa, a participação de todos os seus funcionários, por meio de sessões de trabalho específicas para cada área. A administração participativa, segundo a empresa, visa envolver todo “Ser Serasa” no sentido de obter motivação, disseminando o sentimento de que o trabalho individual tem alto valor agregado e que suas sugestões influenciam diretamente no desenvolvimento dos processos operacionais da empresa.

Além da garantia às necessidades laborais, cabe à empresa, incentivar, entre seus funcionários, o comportamento ético, pois será este comportamento que balizará suas relações com os outros públicos da empresa.

A Serasa possui, também, programas formais de disseminação deste comportamento entre seus funcionários. A organização relata que, desde o ingresso, os valores e crenças são passados aos seus funcionários. Além disso, todos participam de reciclagens em eventos organizacionais que enfocam temas da sua filosofia. Das reuniões de liderança participam

⁵⁷ Serasa Experian (nome atual da empresa) é uma empresa brasileira que presta serviços de informações para decisões de crédito. Presta serviços dentro do Brasil em outros países, por meio de parcerias com outras empresas de informações.

⁵⁸ Caso relatado em Weingril (2003)

todos os níveis de gestão: a alta direção da empresa, o corpo gerencial, líderes de projetos, líderes de produtos e equipes. Os resultados destas reuniões são repassados aos funcionários, garantindo que todas as pessoas da empresa tenham a mesma visão organizacional. A empresa apóia sua cultura organizacional em quatro princípios: Ser ético, Ser empreendedor, Ser Gente e Ser excelência.

Conforme visto neste capítulo o envolvimento dos funcionários, de todos os níveis (operacional ao estratégico, das áreas ambiental, de operação, comunicação, recursos humanos, compras e vendas) é essencial para o relacionamento ético entre a empresa e seus diversos públicos de interesse, o qual caracteriza o comportamento empresarial socialmente responsável.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme foi visto neste estudo, as empresas têm buscado, por meio da revisão de sua função social, adequar-se às necessidades da sociedade atual. A globalização impulsionou este processo, pois a concentração de riqueza pelo segundo setor enfraqueceu o Estado que, por, por sua vez, não consegue, sozinho, solucionar problemas sociais. O poder está nas mãos das empresas e desde então, são elas que definem os rumos.

Os interesses econômicos acabaram norteando estas decisões e as conseqüências acabaram sendo desastrosas: os recursos naturais estão se esgotando e a desigualdade social ocasiona situações em que crianças morrem de fome e adultos não possuem acesso a bens básicos de sobrevivência. Uma nova era se formou e as empresas, agora protagonistas da decisão perceberam que deveriam rever o relacionamento que possuíam com seus públicos, pois sua postura perante os mesmos implica diretamente nas questões ambientais, sociais e, claro, financeiras.

O comportamento ético da empresa, que considera os impactos de suas decisões sobre todos os públicos, é o pressuposto da responsabilidade social empresarial. E este comportamento necessita ser incorporado, claro, pelos seus funcionários.

Embora esta afirmação seja lógica, não foi encontrada bibliografia específica sobre o assunto. A autora deste estudo baseou seu objetivo de pesquisa – evidenciar a importância que o público interno possui para a empresa socialmente responsável – em materiais que continham ideias que convergiam à conclusão de que, efetivamente, são os funcionários os agentes da empresa socialmente responsável.

Conforme demonstrado ao longo deste trabalho, sendo as empresas compostas por pessoas (seus funcionários), entende-se, logicamente, que, para que ela seja socialmente responsável, em sua cultura organizacional deve estar enraizado o comportamento ético. Seus funcionários devem compreender esta questão e incorporá-la ao dia-a-dia, no seu relacionamento com todos os públicos de interesse da organização: seus clientes, a comunidade, seus fornecedores e, inclusive, entre eles mesmos.

Neste sentido, como demonstrado, é necessário o envolvimento de todo o público interno em uma atuação integrada, rumo à transformação social: a de levar para fora das paredes e dos muros da empresa estas questões éticas. Há que se disseminar, entre a sociedade, o comportamento socialmente responsável, o qual não deve ser responsabilidade somente do primeiro, segundo ou terceiro setor. É uma responsabilidade de todos.

Exemplos de empresas que envolvem seus funcionários em ações de referência neste caminho foram aqui apresentados. Entretanto, não foi possível verificar entre as mesmas, se o que por elas é anunciado, é realmente cumprido.

Esta questão - desconfiança por parte do público externo - é gerada pelo fato de, historicamente, não ter havido o compromisso das empresas com a transparência. Ainda hoje a sociedade não acredita integralmente no que afirmam as organizações (tanto do primeiro quanto do segundo setor). Entretanto, por meio do trabalho, lento e gradual, de transformação da cultura organizacional, de conscientização, entre os funcionários, de que, agora, são eles os protagonistas dessa mudança, se propõe uma nova forma de a sociedade considerar as empresas: com confiança. O ceticismo pode ser superado com exemplos práticos, participação ativa, denúncias públicas etc.

Ao abordar a questão da gestão dos relacionamentos, da comunicação entre os funcionários e os *stakeholders*, foi percebido que, embora seja um trabalho que requeira o esforço conjunto de várias áreas da empresa, pode ser coordenado pela área de relações públicas da organização. Isto porque é sua atribuição o gerenciamento da comunicação (interna e externa).

Entende-se que o profissional de relações públicas, capacitado a, estrategicamente pensar o relacionamento da empresa com seus diversos públicos, pode elaborar formas de disseminar, entre os funcionários, os princípios que deverão ser incorporados e transmitidos aos *stakeholders*. O trabalho de comunicação interna, em conjunto com os recursos humanos, é essencial nesta gestão e refletirá, também externamente, os resultados.

Buscou-se, com este trabalho demonstrar que o público interno é o agente da empresa socialmente responsável. Isto porque é comum verificar, inclusive entre grandes empresas, a tentativa de um posicionamento de imagem “socialmente responsável”, que, infelizmente,

por desconhecimento ou falta de interesse na compreensão do tema, acabam sendo iniciados por um caminho errado: externamente.

Este estudo não tem a pretensão de ser referência no assunto, mas sim de provocar a produção de pesquisas, tanto no campo das relações públicas, quanto de administração ou recursos humanos, que possam, com o devido respaldo teórico e prático, evidenciar a necessidade de iniciar-se o posicionamento “socialmente responsável” pelo público interno.

Espera-se que este trabalho tenha cumprido seu objetivo e que novas produções surjam no sentido de colaborar com a construção de uma sociedade mais igualitária e sustentável, por meio da atuação das empresas.

REFERÊNCIAS

- AMANHÃ, Revista. *Consumo Responsável: ética e moral no diálogo com o mercado*. Porto Alegre, 2003
- ALMEIDA, Fernando. *O bom negócio da sustentabilidade*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.
- ALMEIDA, _____. *Os desafios da sustentabilidade*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- BANCO Bradesco Disponível em <www.bradesco.com.br> Acessado em 20 de setembro de 2009.
- BANCO Real Disponível em <<http://www.bancoreal.com.br/sustentabilidade>> Acessado em 3 de outubro de 2009.
- BERGER, P.L; LUCKMAN, T. *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. Petrópolis, Vozes: 1985.
- BUSATTO, Cezar. *Responsabilidade social: Revolução do Nosso Tempo*. Porto Alegre: CORAG, 2001.
- CONSUMO Responsável: *Ética e moral no diálogo com o mercado*, Núcleo de Projetos Especiais da Revista Amanhã. 2003
- CORULLÓN, Mônica Beatriz Galiano. *Voluntariado na empresa: gestão eficiente da participação cidadã*. São Paulo: Peirópolis, 2002.
- CUSTODIO, Ana Lucia de Melo; MOYA, Renato. *Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial – São Paulo*: Instituto Ethos, 2007.
- DAHLSTRUD, Alexander. *How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions*. Disponível em <www.interscience.wiley.com> Acessado em maio de 2008.
- DELL Computadores Disponível em <www.dell.com> Acessado em 20 de setembro de 2009.

ETHOS. Publicação *Formulação e Implantação de Código de Ética em Empresas – Reflexões e Sugestões*. Ethos: São Paulo, 2000.

ETHOS. *Critérios Essenciais de Responsabilidade Social e seus Mecanismos de Indução no Brasil*, 2006. Disponível em <[http://www.ethos.org.br/ Uniethos/Documents/criterios_essenciais_web.pdf](http://www.ethos.org.br/Uniethos/Documents/criterios_essenciais_web.pdf)>

Acessado em 10 de outubro

FISCHER, Maria Rosa. *O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GRAYSON, David; HODGES, Adrian. *Compromisso Social e Gestão Empresarial: o que é necessário saber para transformar questões de responsabilidade social em oportunidades de negócio*. São Paulo, Publifolha, 2003

GONÇALVES, Benjamim S. (coordenação e edição de texto). *Responsabilidade Social Empresarial nos Processos Gerenciais e nas Cadeias de Valor*. São Paulo: Instituto Ethos, 2006

HARVARD BUSINESS REVIEW. *Ética e responsabilidade social nas empresas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

INSTITUTO Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE) Disponível em <www.ibase.org.br> Acessado em 5 de agosto de 2009.

KARKOTLI, Gilson. *Responsabilidade social empresarial*. Petrópolis, RJ : Vozes, 2006.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo, Summus, 2003.

MARCHIORI, Marlene. *Cultura e comunicação organizacional : um olhar estratégico sobre a organização*. São Caetano, SP: Difusão Editora, 2006a.

_____. *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano, SP: Difusão Editora, 2006b.

MARTIN, J; SITKIN S.B; BOEHM, M, Founders and the elusiveness of a cultural legacy. In: Frost, P.J., Moore, LF; Louis, M. R; LundBerg, CC; Martin, J. Organizational culture. London, Sage, 1985.

MATTAR, Hélio. *Os novos desafios da responsabilidade social empresarial. São Paulo.* Ano 2, nº5. Julho de 2001

MCINTOSH, Malcom ...[et al]. *Cidadania Corporativa: estratégias bem-sucedidas para empresas responsáveis.* Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

MELO NETO, Francisco Paulo de; BRENNAND, Jorgiana Melo. *Empresas socialmente responsáveis: o novo desafio da gestão moderna.* Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

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

MORAES, Luciana Peixoto. *ABNT NBR 16001:2004 - Desafios e Oportunidades.* Disponível em <<http://www.mundorp.com.br/luciana.htm>> Acessado em 29 de setembro de 2009

MOTTA, Fernando C Pretes; CALDAS, Miguel P. (org) *Cultura organizacional e cultura brasileira.* São Paulo: Atlas, 1997.

NERI, Antonia Francisca da Silva. *Responsabilidade social corporativa: possibilidade e dificuldade da ação empresarial no Brasil.* Rio de Janeiro, 2002.

ONG Direitos Disponível em <<http://www.direitos.org.br>>. Acessado em 20 de novembro de 2009.

PINSKY, Jaime (org.). *Práticas de cidadania.* São Paulo: Contexto, 2004.

PIZZI, Jovino. *Ética e responsabilidade social.* Pelotas: Educat, 2004.

PLURAL, *Responsabilidade Social: A construção de uma nova era.* Porto Alegre, 2004.

SENE, Eustáquio de; MOREIRA, João Carlos. *Geografia Geral e do Brasil: Espaço Geográfico e Globalização.* São Paulo. Scipione, 1998.

SILVA FILHO, José Salvador da, *Sistemas de gestão da responsabilidade social: desafios para a certificação NBR 16001, 2005*. Disponível em <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR550371_7654.pdf> Acessado em 28 de setembro de 2009.

SCHWARTZMAN, Simon. *Pobreza, Exclusão Social E Modernidade*. São Paulo, Editora 34, 2004.

SORATTO, Alexandre Nixon et al. *Sistemas de gestão da responsabilidade social: desafios para a certificação NBR 16001*. Disponível em <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR550371_7654.pdf> Acessado em 28 de setembro de 2009.

VIEIRA, Roberto Fonseca. *Comunicação Organizacional: gestão de Relações Públicas*. Rio de Janeiro, Mauad, 2004.

TENÓRIO, Fernando (org). *Responsabilidade Social Empresarial: Teoria e Prática*. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2006.

WEINGRIL, Carmem. *Práticas empresariais de responsabilidade social: relações entre os princípios do Global Compact e os indicadores Ethos de responsabilidade social*. São Paulo: Instituto Ethos, 2003.

ZENONE, Luiz Cláudio. *Marketing Social*. São Paulo: Thomsom, 2006

REVISTA Exame, Guia de Boa Cidadania. Edição 2006. Disponível em <<http://portalexame.abril.com.br/static/aberto/gbcc/>> Acessado em 8 de outubro de 2009.

REVISTA Profissional e Negócios. Edição 111, Agosto de 2007. Editora Fênix.

REVISTA Você/SA. 28 de setembro de 2008.



Anexos

ANEXO A - Modelo de Balanço Social Ibase

Modelo de Balanço Social IBASE

1- Base Cálculo	2008 (R\$)	2007 (R\$)
Receita Líquida (RL)		
Resultado Operacional (RO)		
Folha Pagamento Bruta (FPB)		

2- Indicadores Sociais Internos	2008			2007		
	R\$	% s/ FPB	% s/ RL	R\$	% s/ FPB	% s/ RL
Alimentação						
Encargos Sociais compulsórios						
Previdência Privada						
Saúde						
Segurança e saúde no trabalho						
Educação						
Cultura						
Capacitação desenv. Profissional						
Creches ou auxílio creches						
Participação lucros ou resultados						
Outros						
Totais indicadores sociais internos						
3- Indicadores Sociais externos	R\$	% s/ RO	% s/ RL	R\$	% s/ RO	% s/ RL
Geração renda e oportun. trab.						
Educação p/qualificação profiss.						
Garantia direitos criança adolec.						
cultura						
esporte						
outros						
Tributos (excluir encargos sociais)						
Totais indicadores sociais externos						

4- Indicadores Ambientais	R\$	% s/ RO	% s/ RL	R\$	% s/ RO	% s/ RL
Investimentos o/produção empresa						
Investimentos projetos externos						
Quanto a metas anuais de minimizarem resíduos e aumentar a eficácia na utilização de recursos naturais	<input type="checkbox"/> Não possui metas <input type="checkbox"/> cumpre de 0 a 50% <input type="checkbox"/> cumpre de 51 a 75% <input type="checkbox"/> cumpre de 76 a 100%			<input type="checkbox"/> Não possui metas <input type="checkbox"/> cumpre de 0 a 50% <input type="checkbox"/> cumpre de 51 a 75% <input type="checkbox"/> cumpre de 76 a 100%		

5-Indicadores do corpo funcional	2008	2007
Nº. empregados final período		
Nº. admissões durante período		
Nº. empregados terceirizados		
Nº. estagiários		
Nº. empregados acima de 45 anos		
Nº. mulheres q trabalham empresa		
% cargos chefia por mulheres		
Nº. negros trabalham empresa		
% cargos chefia ocupados negros		
Nº. portadores deficiência		

ANEXO B Indicadores Ethos

Valores, Transparência e Governança	
Auto-regulação da conduta	<ul style="list-style-type: none"> • Indicador 1 – Compromissos éticos • Indicador 2 – Enraizamento da Cultura Organizacional • Indicador 3 – Governança corporativa
Relações Transparentes com a sociedade	<ul style="list-style-type: none"> • Indicador 4 – Relações com a concorrência • Indicador 5 – Diálogo e engajamento das Partes interessadas (<i>stakeholders</i>) • Indicador 6 – Balanço Social
Público Interno	
Diálogo e participação	<ul style="list-style-type: none"> • Indicador 7 – Relações com sindicatos • Indicador 8 – Gestão Participativa
Respeito ao Indivíduo	<ul style="list-style-type: none"> • Indicador 9 – Compromisso com o Futuro das Crianças • Indicador 10 – Compromisso com o desenvolvimento infantil • Indicador 11 – Valorização da diversidade • Indicador 12 – Compromisso com a não-discriminação e promoção da equidade racial • Indicador 13 – Compromisso com a promoção da equidade de gêneros • Indicador 14 – Relações com trabalhadores terceirizados
Trabalho Decente	<ul style="list-style-type: none"> • Indicador 15 – Política de remuneração, benefícios, carreira • Indicador 16 – Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho • Indicador 17 – Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade • Indicador 18 – Comportamento nas demissões • Indicador 19 – Preparação para aposentadoria
Meio Ambiente	
Responsabilidade com as gerações futuras	<ul style="list-style-type: none"> • Indicador 20 – Compromisso com a melhoria da qualidade ambiental • Indicador 21 – Educação e conscientização ambiental
Gerenciamento do impacto ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Indicador 22 – Gerenciamento dos impactos sobre o meio ambiente e do ciclo de vida de produtos e serviços • Indicador 23 – Sustentabilidade da economia florestal • Indicador 24 – Minimização de entradas e saídas de material
Fornecedores	
Seleção, avaliação e parceria com fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Indicador 25 – Critérios de seleção e avaliação de fornecedores • Indicador 26 – Trabalho infantil na cadeia produtiva • Indicador 27 – Trabalho forçado (ou análogo ao escravo) na cadeia produtiva • Indicador 28 – Apoio ao desenvolvimento de fornecedores
Consumidores e clientes	
Dimensão social do consumo	<ul style="list-style-type: none"> • Indicador 29 – Política de comunicação comercial • Indicador 30 – Excelência no atendimento • Indicador 31 – Conhecimento e gerenciamento de danos potenciais de produtos e serviços
Comunidade	
Relações com a comunidade local	<ul style="list-style-type: none"> • Indicador 32 – Gerenciamento do impacto da empresa na comunidade de entorno • Indicador 33 – Relações com organizações locais
Ações Sociais	<ul style="list-style-type: none"> • Indicador 34 – Financiamento da Ação Social • Indicador 35 – Envolvimento com a ação social
Governo e Sociedade	
Transparência política	<ul style="list-style-type: none"> • Indicador 36 – Contribuições para campanhas políticas • Indicador 37 – Construção da cidadania pelas empresas • Indicador 38 – Práticas anticorrupção e antipropina
Liderança Social	<ul style="list-style-type: none"> • Indicador 39 – Liderança e influência social • Indicador 40 – Participação em projetos sociais governamentais

ANEXO C

Tabela Critérios Essenciais – análise das referências de implementação da RSE

	Critério	ÁREA	ABNT-NBR 1600:2004	Balanco Social (Ibase)	GRI	Indicadores Ethos
1	Respeitar e apoiar a proteção dos direitos humanos expressos na Declaração Universal dos Direitos Humanos e outros documentos relacionados ao tema	Direitos Humanos	X			
2	Respeitar e apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva	Direitos das Relações de Trabalho	X	X	X	X
3	Garantir a igualdade de oportunidades e de tratamento, com o objetivo de eliminar toda discriminação negativa por motivos de, mas não se limitando a, raça, cor, sexo, idade, religião, opinião, política, nacionalidade, origem social, condição social e condição física.	Direitos das Relações de Trabalho	X	X	X	X
4	Apoiar a erradicação efetiva de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório, tanto em suas atividades diretas quanto em sua cadeia produtiva.	Direitos das Relações de Trabalho	X		X	X
5	Apoiar a erradicação efetiva do trabalho infantil, tanto em suas atividades diretas quanto em sua cadeia produtiva.	Direitos das Relações de Trabalho	X		X	X
6	Contribuir para a erradicação do analfabetismo e o desenvolvimento e capacitação dos empregados	Direitos das Relações de Trabalho	X	X	X	X
7	Assegurar aos trabalhadores uma remuneração que garanta um nível de vida adequado para eles e suas famílias	Direitos das Relações de Trabalho	X	X	X	X
8	Garantir um ambiente de trabalho seguro e saudável	Direitos das Relações de Trabalho	X	X	X	X
9	Adotar medidas para garantir a saúde e segurança dos consumidores e clientes e a qualidade de produtos e serviços	Proteção das relações de consumo	X		X	X
10	Fornecer informações exatas e claras sobre conteúdo, segurança de utilização e manutenção, armazenagem e eliminação, que sejam suficientes para o consumidor/cliente tomar decisões sobre o produto ou serviço	Proteção das relações de consumo	X		X	X
11	Estimular o consumo e utilização de produtos e serviços sustentáveis, ou seja, ambientalmente adequados, socialmente justos e economicamente viáveis.	Proteção das relações de consumo	X			

12	Dispor de procedimentos transparentes, eficazes e acessíveis que permitam captar e dar respostas á reclamações do consumidor/cliente, contribuindo para a resolução de eventuais conflitos	Proteção das relações de consumo	X	X		X
13	Respeitar a privacidade do consumidor/cliente e garantir proteção de dados pessoais	Proteção das relações de consumo	X		X	
14	Adotar ou participar de programas de informação e educação do consumidor, incluindo aspectos socioambientais, relativos aos padrões de consumo, estimulando os fornecedores a também fazê-los.	Proteção das relações de consumo	X			
15	Adotar uma gestão responsável dos impactos ambientais causados pelos processos, produtos ou serviços, tanto em suas atividades diretas quanto na cadeia produtiva, que inclua práticas preventivas e considere eventuais passivos existentes	Meio ambiente			X	X
16	Adotar práticas para redução. Reutilização e reciclagem de materiais em geral, energia, água e resíduos.	Meio ambiente		X	X	X
17	Desenvolver ações de educação ambiental junto aos empregados e outros públicos de relacionamento	Meio ambiente	X			X
18	Buscar a inovação, identificando, adotando e difundindo tecnologias ambientalmente sustentáveis para o desenvolvimento, produção, distribuição e consumo dos produtos e serviços.	Meio ambiente	X			X
19	Estabelecer, difundir e estimular a adoção de valores e princípios éticos, assegurando o diálogo com as partes interessadas.	Ética e Transparência	X			X
20	Abster-se de subscrever ou realizar práticas anticoncorrenciais ou abusivas, tais como fixar preços, concorrer em conluio, impor restrições ou cotas de produção e outras práticas dessa natureza.	Ética e Transparência	X		X	X
21	Divulgar princípios éticos e resultados econômicos, sociais e ambientais das operações, para os públicos de relacionamento.	Ética e Transparência	X			X
22	Observar e respeitar as normas aplicáveis do direito internacional, as leis e regulamentos nacionais, o interesse público e as políticas sociais, econômicas, ambientais e culturais.	Ética e Transparência	X		X	
23	Posicionar-se de forma transparente perante a sociedade, quanto ao financiamento ou não financiamento para campanhas políticas, permitindo às partes interessadas acesso às informações e requerendo do financiado a respectiva	Ética e Transparência			X	X

	comprovação e registro de doação.					
24	Combater a corrupção em todas as suas formas, incluindo a extorsão, suborno, sonegação e fraude.	Ética e Transparência	X		X	X
25	Contribuir para o desenvolvimento ambiental, social e econômico, participando da construção de uma sociedade sustentável, através do diálogo e engajamento de seus diversos públicos.	Diálogo/engajamento com Stakeholders				X
26	Apoiar ações de interesse público, contribuindo para a redução da desigualdade social e o fortalecimento do capital social, natural e humano.	Diálogo/engajamento com Stakeholders	X			X
27	Contribuir para a melhora da qualidade de vida da comunidade, priorizando o fortalecimento das organizações locais que representam os interesses legítimos da sociedade.	Diálogo/engajamento com Stakeholders		X	X	X
28	Estimular e, quando aplicável, requerer a adoção de critérios de responsabilidade social empresarial entre os parceiros comerciais, incluindo fornecedores e subcontratados.	Diálogo/engajamento com Stakeholders	X	X	X	X
29	Adotar boas práticas de governança, com base na transparência, equidade e prestação de contas, envolvendo os relacionamentos entre os membros da direção, acionistas/cotistas, conselheiros, auditores, empregados e todos os demais públicos de interesse.	Governança Corporativa	X			X