

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP

Maria de Fátima Duque Caçador Alexandre

**O PAPEL DO PROFISSIONAL DE
RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL,
SEUS REFERENCIAIS E DESAFIOS**

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

SÃO PAULO
2008

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP

Maria de Fátima Duque Caçador Alexandre

O PAPEL DO PROFISSIONAL DE
RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL,
SEUS REFERENCIAIS E DESAFIOS

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Administração (Área de Concentração: Organização e Recursos Humanos), sob a orientação do Professor Doutor Ladislau Dowbor.

SÃO PAULO
2008

Esta dissertação foi julgada para a obtenção do
Grau de Mestre em Administração pelo
Programa de Pós-Graduação em Administração da
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

BANCA EXAMINADORA

Dedico este trabalho

*ao Maurício, parceiro muito amado e sempre presente, e
à Maína, Vítor e Paulo que fazem tudo valer a pena.*

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Doutor Ladislau Dowbor, muito mais que orientador, um grande inspirador.

Ao Professor Doutor Luciano Antonio Prates Junqueira, coordenador, incentivador e um exemplo de compromisso com a educação.

Ao Professor Doutor Luiz Carlos Merege, por suas valiosas sugestões na qualificação.

Ao Professor Doutor Arnaldo José de Hoyos Guevara, professor, sempre receptivo.

Aos Professores Doutores Antonio Vico Mañas e Belmiro do Nascimento João por suas sugestões no seminário de dissertação.

À Rita de Cássia, secretária do Pós, pelo apoio.

Aos colegas do NEATS e do Mestrado, que acreditam no sonho e na construção do futuro.

Aos profissionais que participaram da pesquisa e aos entrevistados, Alberto Perazzo, Paulo Rogério Lima, Aron Belinki, Caio Magri e Rosangela Quilici, pela disponibilidade e pela riqueza que adicionaram ao trabalho.

À CAPES, pela bolsa que viabilizou a realização do curso.

À Presidência da AAPSA, pela confiança e ao Marceno, pela inestimável colaboração na informática.

À equipe da Vice-Presidência de Responsabilidade Social e do GERS – Grupo de Estudos de Responsabilidade Social da AAPSA, por estar nesta luta comigo.

Às Sete Mulheres do TeD, queridíssimas amigas, sempre apoiadoras.

Aos inúmeros amigos e familiares queridos que me deram seu apoio.

Aos meus pais, Florinda e José, por me possibilitarem trilhar meu caminho.

Aos jovens da família, por serem sempre fonte de inspiração para trabalhar por um mundo melhor.

*Si dices que ya estás practicando la Responsabilidad Social
y todavía nada te duele, es que estás aun
lejos de tu deber y muy lejos de tu alegría.*

François Vallaëys

RESUMO

ALEXANDRE, Maria de Fátima D. C. **O PAPEL DO PROFISSIONAL DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL, SEUS REFERENCIAIS E DESAFIOS.** São Paulo, 2008. (Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Estudos Pós-graduados em Administração de Empresas da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

A Responsabilidade Social Empresarial ganha destaque inédito na história. As transformações trazidas ou evidenciadas pela globalização contribuem para alterações na compreensão dos papéis dos agentes econômicos e nos modelos de relação das empresas com a sociedade. O entendimento linear de que o papel das empresas é só dar lucro aos acionistas começa a dar lugar a uma discussão que considera a complexidade do contexto atual, com todas as interações, interdependências e potencial de impacto dos elementos participantes. Após a II Guerra Mundial a criação da ONU facilitou a criação dos primeiros instrumentos de regulação internacional e hoje temos alguns grandes acordos da humanidade sobre direitos humanos, direitos do trabalho, proteção do meio ambiente, entre outros. Encontramos uma série de convenções, tratados, certificações e acordos, nacionais e internacionais, que buscam direcionar e garantir o comportamento socialmente responsável das organizações em geral e especificamente das empresas. Neste trabalho apresentamos a evolução do entendimento da responsabilidade social empresarial, e de que forma a ela foram incorporados conceitos de ética e desenvolvimento sustentável. Citamos em seguida as 33 fontes de referências consideradas mais destacadas para a prática da responsabilidade social nas organizações. O avanço da formalização das exigências e a expectativa de mudança da relação das empresas com a sociedade levou-as a desenvolver projetos dentro desse espectro, o que possibilitou o surgimento de profissionais de responsabilidade social dedicados exclusivamente, em alguns casos e, em outros, funcionários dedicados parcialmente, que acumulam atividades dessa área com outras. Com o objetivo de conhecer a realidade do papel do profissional de responsabilidade social empresarial foram realizados *survey* e entrevistas para identificar como os profissionais atuantes vêem seu papel na organização, as ferramentas e referências que utilizam, e, principais desafios que encontram. Sendo uma carreira nova, numa área também recente e com um corpo teórico ainda em desenvolvimento, pretende-se contribuir para a discussão, que ainda está no seu início, sobre o importante papel do profissional que assume estas atividades na empresa. A partir da análise da evolução do conceito e dos resultados da pesquisa, identificamos os desafios e as oportunidades que se tem encontrado e as competências requeridas por essa nova atividade profissional.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Empresarial. Profissional de Responsabilidade Social Empresarial. Fontes de Referência de Responsabilidade Social.

ABSTRACT

Corporate Social Responsibility gains inedited prominence in history. The transformations brought or evidenced by globalization contribute for modifications in the understanding of the economic agents' roles and in the models of companies' relationship with society. The linear understanding that the companies' role is only to provide interest for shareholders, begins to be replaced by a discussion which considers the complexity of current context, with all interactions, interdependences and potential of impact of the participative elements. After the II World War the creation of ONU made easier the creation of the first instruments of international regulation and today we have some great humanity agreements on human rights, labor rights, and environment protection among others. A number of conventions, treaties, certifications and agreements, national and international, were found, which try to guide and ensure the socially responsible behavior of the organizations in general and specifically of the companies. In this dissertation, it is presented the evolution of the understanding on corporate social responsibility, and how the concepts of ethic and sustainable development were incorporated into it. In the sequence of the work, the 33 sources of references considered more outlined for the practice of social responsibility in the organizations are mentioned. The advance of the requirements standardization and the expectation of changing of companies' relationship with society made them to develop projects within this context and also enabled the arising of social responsibility professionals dedicated exclusively, in some cases and in another, employees partially dedicated, who accumulate activities of this area with other. With the purpose of knowing the reality of the corporate social responsibility professional role, surveys and interviews were carried out to identify how the active professionals see their role in the organization, the tools and reference that they use and main challenges that they face. As it is a new career, in an area also recent and with a theoretical structure still in development, it is intended to contribute for a discussion, which is still in its beginning, about the significant role of the professional that takes on these activities in a company. From the analysis of the concept evolution and survey results, the challenges and the opportunities that have been found and the competences requested by this new professional activity are identified.

Key-words: Corporate Social Responsibility, Professional of Corporate Social Responsibility. Sources of Reference on Social Responsibility.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – CENÁRIOS DE EVOLUÇÃO DA RSE (ATÉ SÉCULO XIX)	15
QUADRO 2 – CENÁRIOS DE EVOLUÇÃO DA RSE (PRIMEIRA METADE DO SÉCULO XX).....	16
QUADRO 3 – CENÁRIOS DE EVOLUÇÃO DA RSE (DÉCADA DE 50).....	17
QUADRO 4 – CENÁRIOS DE EVOLUÇÃO DA RSE (DÉCADA DE 60).....	18
QUADRO 5 – CENÁRIOS DE EVOLUÇÃO DA RSE (DÉCADA DE 70).....	19
QUADRO 6 – CENÁRIOS DE EVOLUÇÃO DA RSE (DÉCADA DE 80).....	20
QUADRO 7 – CENÁRIOS DE EVOLUÇÃO DA RSE (DÉCADA DE 90).....	22
QUADRO 8 – CENÁRIOS DE EVOLUÇÃO DA RSE (VIRADA DO MILÊNIO - SÉCULO XXI)	23
QUADRO 9 – PERFORMANCE SOCIAL CORPORATIVA.....	30
QUADRO 10 – MODELOS DE RSE PRESENTES NO BRASIL	35
QUADRO 11 – MANDAMENTOS DA ÉTICA PLANETÁRIA.....	48
QUADRO 12 – INTERESSE DE MERCADO VERSUS JUSTIÇA SOCIAL.....	49
QUADRO 13 – A IDÉIA DE DOIS DESENVOLVIMENTOS	50
QUADRO 14 – TIPOS DE CRESCIMENTO.....	59
QUADRO 15 – MUDANÇA DE FOCO DA "NOVA ECONOMIA"	61
QUADRO 16 – MODELOS DE RELATÓRIO E INDICADORES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL UTILIZADOS NO BALANÇO SOCIAL E AMBIENTAL DA PETROBRÁS.....	95
QUADRO 17 – CRITÉRIOS ESSENCIAIS DE RSE.....	97
QUADRO 18 – VISÃO DO CONCEITO DE RSE	178

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – FUNCIONÁRIOS VOLUNTÁRIOS.....	113
TABELA 2 – ÁREAS DE ATIVIDADE DOS PROFISSIONAIS PARTICIPANTES..	133
TABELA 3 – LOCALIDADE DAS EMPRESAS PARTICIPANTES.....	133
TABELA 4 – RAMO DE ATIVIDADE DAS EMPRESAS PARTICIPANTES.....	134
TABELA 5 – NÚMERO DE EMPREGADOS DAS EMPRESAS PARTICIPANTES	134
TABELA 6 – IDADE DOS PROFISSIONAIS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL PARTICIPANTES.....	135
TABELA 7 – CARGO DOS PROFISSIONAIS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL PARTICIPANTES.....	135
TABELA 8 – DEPARTAMENTO DOS PROFISSIONAIS DE SER PARTICIPANTES	136
TABELA 9 – A QUEM SE REPORTAM OS PROFISSIONAIS DE RSE	137
TABELA 10 – TEMPO DE EXPERIÊNCIA DOS PROFISSIONAIS DE RSE	138
TABELA 11 – ÁREA DE EXPERIÊNCIA DOS PROFISSIONAIS DE RSE	138
TABELA 12 – PÚBLICOS ATENDIDOS EM 2007 PELOS PROFISSIONAIS DE RSE	139
TABELA 13 – FERRAMENTAS UTILIZADAS EM 2007 PELOS PROFISSIONAIS DE RSE	140
TABELA 14 – FOCO DAS ATIVIDADES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DOS PROFISSIONAIS PARTICIPANTES	140
TABELA 15 – REFERÊNCIAS DOS PROFISSIONAIS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL PARTICIPANTES.....	141
TABELA 16 – IMPORTÂNCIA DE CRITÉRIOS EXTERNOS PARA OS PROFISSIONAIS PARTICIPANTES	143
TABELA 17 – AFIRMAÇÕES DOS PROFISSIONAIS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL PARTICIPANTES.....	144
TABELA 18 - ÁREAS RESPONSÁVEIS PELOS PROJETOS DE RSE	145
TABELA 19 – CARACTERÍSTICAS DOS GRUPOS PROFISSIONAIS DRS E DRH	146
TABELA 20 – PAPEL DOS PROFISSIONAIS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL	149
TABELA 21 – SITUAÇÕES MAS CONFLITUOSAS DA PRÁTICA DE RSE.....	152
TABELA 22 – COMENTÁRIOS DOS PROFISSIONAIS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL	153

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AAPSA – Associação Paulista de Gestores de Pessoas
ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas
ADCE – Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas
ANDI – Agencia de Noticias dos Direitos da Infância
BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento
BOVESPA – Bolsa de Valores de São Paulo
BSR – Business for Social Responsibility
CEBDS – Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável
CIRED – Centre International de Recherche sur l’Environnement et le Developpement
CVM – Comissão de Valores Mobiliários
DJSI – Dow Jones Sustainability Indexes
DUDH – Declaração Universal dos Direitos Humanos
ETHOS – Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social
FIDES – Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social
GEC – Global Enviromental Changes
GIFE – Grupo de Institutos Fundações e Empresas
GRI – Global Reporting Iniciative
IBASE – Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas
IPCC – Intergovernmental Panel on Climate Change
IPEA – Instituto de Pesquisa Economica Aplicada
ISP – Investimento Social Privado
OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OIT – Organização Internacional do Trabalho
ONG – Organização Não-Governamental
ONU – Organização das Nações Unidas
OSC – Organização da Sociedade Civil
PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
RH – Recursos Humanos
RSE – Responsabilidade Social Empresarial
UNESCO – United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
WBCSD – World Business Council for Sustainable Development

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
1 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL : um conceito que se amplia	13
1.1 Cenários e evolução da RSE	14
1.2 RSE e Conceitos relacionados	25
1.2.1 O Conceito de RSE	26
1.2.2 Cidadania Empresarial	36
1.2.3 Da filantropia corporativa ao ISP: a empresa no setor social	38
1.3 Ética e Desenvolvimento.....	44
1.4 Sustentabilidade e Ecosocioeconomia.....	53
1.5 Ética, Cosmética e Greenwashing	65
2 MECANISMOS DE INDUÇÃO E REFERENCIAIS DE RSE.....	72
2.1 Mecanismos de indução	75
2.1.1 Agentes indutores.....	76
2.1.2 Legislação	83
2.1.3 Auto-regulações certificáveis.....	85
2.1.4 Auto-regulações não-certificáveis.....	87
2.1.5 Práticas de Gestão	90
2.2 Referências e Indicadores	92
2.2.1 Referenciais de RSE da Petrobrás, expressos no Balanço Social.....	94
2.2.2 Fontes de Referência	96
2.3 Ferramentas de Responsabilidade Social.....	108
2.3.1 Código de Ética	108
2.3.2 Programas de Voluntariado Empresarial.....	111
2.3.3 Balanço Social.....	114
2.4 Auto-regulação e controle da incorporação da RSE	117
2.5 O avanço da formalização e adesão aos acordos como garantias.....	119
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	123
3.1 População e Amostra.....	123
3.2 Instrumentos	125
3.3 Análise dos Dados	128
4 RESULTADOS DA PESQUISA	131
4.1 Resultados Gerais.....	132
4.2 Resultados DRS e DRH.....	145
4.3 Papel Profissional e Desafios	147
5 O PAPEL DO PROFISSIONAL DE RESPONSABILIDADE SOCIAL	158
5.1 Competências	159
5.2 Riscos e Desafios	163
5.3 Perspectivas	174

CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	178
REFERÊNCIAS	189
GLOSSÁRIO	204
APÊNDICES.....	207
ANEXOS.....	263

INTRODUÇÃO

*Somos crianças ao sol
A aprender a viver e sonhar
E o sonho é belo
Pois tudo ainda faremos
Nada está no lugar
Tudo está por pensar
Tudo está por criar.*

Milton Nascimento

Responsabilidade Social Empresarial, daqui para frente, RSE, é um tema de grande destaque no mundo inteiro. Para se ter uma idéia, se procurarmos na Internet, no site da Google, um dos mais populares mecanismos de busca, vamos encontrar 130 milhões de resultados, a partir da entrada do termo “*social responsibility*”, e 1 milhão e 950 mil, a partir da entrada de “responsabilidade social”¹.

A RSE ganhou um grande espaço na mídia, e o seu conceito, no que tange às relações com a comunidade e investimentos sociais é, de forma geral, conhecido. Existem, porém, outros aspectos que compõem o significado de RSE, como a relação com os demais públicos relacionados à empresa além da comunidade local, ou seja, os seus empregados, fornecedores, consumidores, organizações sociais, meio ambiente, governos, seus acionistas e investidores. A todos estes públicos que direta ou indiretamente são afetados pela operação da empresa, chamaremos de *stakeholders*².

Um estudo quali-quantitativo produzido pela Agência de Notícias dos Direitos da Infância (ANDI) e pelo Instituto Ethos, considerando 750 textos publicados nos principais jornais do país entre agosto de 2003 e setembro de 2004 sobre RSE, conclui que “... as redações ainda não absorveram, de maneira mais ampla, o real significado do conceito de responsabilidade social, usando muitas

¹ *Social responsibility* e responsabilidade social, ambos pesquisados sem aspas em 10/06/07 em: <<http://www.google.com>>.

² O termo *stakeholder* possui o sentido de público interessado, influente ou afetado pela atividade da empresa. Optamos em, na maioria das vezes, utilizar o termo em inglês, por ser amplamente aceito e utilizado.

vezes essa denominação para designar uma simples ação filantrópica ou uma iniciativa pontual” (ANDI; INSTITUTO ETHOS, 2006, p.8).

Não há uma definição única aceita para o termo responsabilidade social empresarial, aliás, ele pode aparecer, também, como responsabilidade social corporativa, responsabilidade sócio-ambiental entre outras formas. RSE é um conceito em construção, que vem sendo oxigenado pela agregação de outras áreas de interesse da sociedade, e divide espaço com outras terminologias que são comumente utilizadas como sinônimos, tais como, cidadania corporativa, filantropia empresarial, investimento social privado, ética empresarial e, mais recentemente, o conceito de desenvolvimento sustentável. Embora todos os termos sejam utilizados hoje em dia, podemos identificar, em sua utilização, a fase predominante do entendimento ou posicionamento da empresa frente à RSE.

Desse modo, filantropia empresarial remete à aproximação inicial da empresa com a área social, tanto em termos históricos, quanto em termos da qualidade desta aproximação. Na história do Brasil, localizamos a filantropia como primeira expressão de uma preocupação em mitigar algum tipo de carência social, além do papel econômico da empresa. Considera-se, ainda, que as ações de filantropia são uma forma rudimentar, por seu caráter assistencialista, de relação com a área social. Esta requer das empresas muito mais do que investimentos pontuais, mas compromisso com parcerias e projetos de transformação social, chegando, assim, no conceito de investimento social privado.

Autores como Antonio Martineli (1997) entendem a cidadania como o estágio mais evoluído da relação da empresa com a sociedade, que começaria com o nível básico, de finalidade exclusiva de prover lucros para o acionista, passando por uma gradual percepção de necessidades de *stakeholders* diretos e indiretos até chegar ao entendimento de sua parcela de contribuição para a transformação do meio social onde se insere. Archie Carroll (1999) colocou um conceito semelhante numa pirâmide, indicando que a base da responsabilidade social empresarial é a responsabilidade econômica de obter lucro, seguida por outro degrau relativo à responsabilidade legal, de cumprimento de leis e por uma terceira, que é a responsabilidade ética, de procurar justiça na relação com os *stakeholders*,

culminando com a responsabilidade discricionária de colaborar com a melhoria da qualidade de vida da sociedade.

Responsabilidade sócio-ambiental poderia ser entendida até como uma redundância, se considerarmos que a responsabilidade social por si só já inclui a preocupação com as questões ambientais, mas tem o mérito de marcar o entrelaçamento de ambos os níveis de preocupação, que ainda não existiam tão claramente definidos no início do movimento ambiental.

Todos esses conceitos, o de responsabilidade social, inclusive, encontram-se em evolução e ainda carecem de um corpo teórico mais consistente, sendo que alguns vão se agregando e passando a fazer parte da definição conceitual da RSE. Podemos encontrar um direcionamento nessa evolução que vai da preocupação com um único público interessado (os acionistas) a uma diversidade de *stakeholders* (como público interno, clientes, fornecedores, o meio ambiente).

A base para essas relações é a ética, que adquire importância vital para regular as relações entre atores de poder de influência tão díspares como, por exemplo, um grande acionista e uma comunidade pobre onde esteja instalada uma de suas fábricas. Como apontado por Edgar Morin (2002, 2005, 2006), Bernardo Kliksberg (2006a), Joseph Stiglitz (1998, 2000), entre outros que discutem os limites do desenvolvimento econômico, o chamamento à ética, à dignidade humana, é a forma de transformação do desenvolvimento, de maneira a inverter a relação atual e permitir que o desenvolvimento humano seja o direcionador e o condicionador do desenvolvimento econômico.

Hazel Henderson (1998, 2004), por sua vez, reforça a idéia de uma nova economia, em que os negócios estejam mais de acordo com as novas demandas mundiais, fruto das impactantes mudanças geradas pela globalização e pelos avanços tecnológicos do tempo atual. A evolução do conceito também vai do local ao global, não de forma excludente, mas integrando ambos, de modo que a atuação corporativa fique atenta a seus impactos tanto na comunidade local quanto no planeta.

Os recentes relatórios do IPCC (2007) e tantos alertas que têm sido emitidos por entidades internacionais reconhecidas sobre os riscos do aquecimento

global e das condições da terra para atender às necessidades da geração atual e das futuras têm trazido um maior emprego do termo 'desenvolvimento sustentável', um tema que envolve visão de longo prazo a respeito de recursos e que se originou no âmbito da ecologia, mas que hoje entende o entrelaçamento das relações de consumo, a política, as relações sociais.

A empresa não está à parte dessa realidade, aliás, está envolvida pelos impactos sociais, econômicos e ambientais de sua produção, do início ao fim do processo. Muitas vezes protagoniza também escândalos e tragédias de grandes conseqüências como o vazamento de gases letais³ ou o prejuízo de milhares de investidores, grandes e pequenos em casos como a falência da Enron⁴ e a quebra súbita de vários bancos brasileiros.

Olhemos para o exemplo da rede varejista Wal-Mart, emblemático pelo gigantismo dos números e pelo impacto de sua atuação:

- ✓ maior corporação da história, maior empresa do planeta;
 - ✓ vendas de 345 bilhões de dólares em 2006;
 - ✓ 1,9 milhão de funcionários;
 - ✓ quase 7 mil lojas em 15 países;
 - ✓ 176 milhões de pessoas visitam seus supermercados por semana;
 - ✓ mais de 60 mil fornecedores;
 - ✓ gastos de mais de 200 bilhões de dólares na compra de mercadorias para abastecimento das lojas em 2006;
 - ✓ se fosse um país, seria o 20º maior do mundo;
 - ✓ se fosse uma cidade, seria a quinta maior da América;
 - ✓ é o maior consumidor privado de energia nos EUA;
 - ✓ tem uma das maiores frotas de caminhões do país, consumindo 500 milhões de litros de diesel por ano;
 - ✓ suas emissões de CO₂ chegam a quase 20 milhões de toneladas por ano.
- (ROSENBERG, 2007)

³ Em 1984, um vazamento de gás letal proveniente da fábrica de agrotóxicos da Union Carbide, instalada em Bhopal, Índia, iniciou uma tragédia que matou mais de 8.000 pessoas nos três primeiros dias. Depois do vazamento, a empresa abandonou o país, deixando centenas de toneladas de compostos químicos tóxicos que vêm contaminando o solo e o lençol freático. Segundo o Greenpeace, desde a catástrofe, mais de 20 mil pessoas já morreram e outras 150 mil tiveram a saúde afetada (Cf. <http://www.greenpeace.org.br>).

⁴ Os milhares de funcionários da Enron perderam suas aplicações em papéis da firma e seu fundo de pensão, além de milhares de outros prejudicados (Cf. <http://www7.rio.rj.gov.br/cgm/comunicacao>).

Fundado em 1962, o lema do Wal-Mart sempre foi oferecer ao consumidor o preço mais baixo, porém, a empresa é cercada de críticas por suas práticas sociais e ambientais. É acusada de forçar os fornecedores a trabalhar no limite de suas margens, de práticas trabalhistas condenáveis, de presença de mão-de-obra semi-escrava na sua cadeia, de destruição do comércio local onde se instala, de violação a leis ambientais nos EUA e outras, trazidas à mídia, inclusive, por campanhas dedicadas exclusivamente a expor seus impactos danosos, como a Wal-Mart Watch⁵. O preço de suas ações está em queda desde 2000, com perda de 2% a 8% de consumidores possivelmente por causa da mídia negativa (ROSENBURG, 2007; WAL-MART WATCH, 2007; WAL-MART BRASIL, 2007).

Depois que a Conservação Internacional, uma organização de proteção ambiental, e uma consultoria de sustentabilidade foram contratadas para identificar seus impactos ambientais, em outubro 2005 o CEO da empresa abraçou publicamente a causa verde e colocou três metas ambiciosas para a empresa: reduzir a zero a geração de lixo, ter 100% do suprimento de energia oriundo de fontes renováveis, e vender produtos que não ameacem os recursos naturais e o meio ambiente. A empresa passou a entender que

“as pessoas esperam muito de nós e elas tem o direito de ter essa expectativa, [...] graças ao nosso tamanho e escopo, podemos ter um impacto grande no mundo, talvez como nenhuma companhia antes de nós. [...] Na medida em que ampliamos nossa presença global, os problemas do meio ambiente são os nossos problemas. Não existem dois mundo, um mundo do *Wal-Mart* e um outro mundo”. (ROSENBURG, 2007, p. 103 -105).

Hoje a empresa possui 13 grupos de trabalho que estudam as mudanças nas diversas áreas e ampliam a preocupação tradicional – qualidade e preço – com perguntas sobre: de onde vem o produto, como ele é fabricado, que substâncias contém, como é transportado e embalado. Precisou, neste processo, abrir suas portas para universidades, ONGs e órgãos do governo americano, para dar consistência e velocidade às mudanças necessárias. Passou também a dar notas de sustentabilidade para os produtos de seus fornecedores e a escolhê-los de acordo com esse critério. Orientou, ainda, os principais fornecedores a implementar

⁵ Wal-Mart Watch é um projeto conjunto de “The Center for Community & Corporate Ethics”, uma ONG devotada a estudar o impacto das grandes corporações na sociedade, e de seu braço jurídico, Five Stones (WAL-MART WATCH, 2007).

um projeto de produtos ou embalagens para reduzir o impacto ambiental. No entanto, o retorno para tais ações é lento. No Brasil, a empresa contratou o Instituto Akatu para dar aulas de sustentabilidade para os executivos e os 60 mil funcionários.

Para o CEO do Wal-Mart,

“uma decisão sua [da rede] pode afetar a maneira como um produto é fabricado, embalado ou transportado. Determina seu preço, suas vendas e o trabalho de todos os profissionais envolvidos na cadeia. [...] Ao elevar seus padrões ecológicos, a rede provoca um efeito dominó capaz de atingir empresas de todos os setores – de pescadores no Alasca a produtores de algodão na Turquia e fabricantes de brinquedos na China”. (ROSENBERG, 2007, p. 105).

Por outro lado, a campanha de Wal-Mart Watch (2007) continua apontando a insustentabilidade do negócio da companhia como um todo e os efeitos apenas parciais das medidas que ela está tomando. Este embate, a nosso ver, está apenas começando, com as exigências da sociedade se tornando mais acentuadas e críticas, em relação ao impacto das atividades empresariais.

A sustentabilidade está emergindo como novo conceito e, em nossa prática, temos visto áreas que nas empresas recebiam a denominação de “Responsabilidade Social” passando a ser tratadas por “Desenvolvimento Sustentável”, substituindo um termo pelo outro. Dado ao fato do movimento ainda ser recente, altamente dinâmico e possuir pouca consolidação teórica, fizemos a opção neste trabalho de utilizar o termo “responsabilidade social empresarial”, cuja definição, a seguir, engloba todos os aspectos anteriormente citados, inclusive a sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável. Assim, ‘Responsabilidade Social Empresarial’, numa definição recente, é

“a forma de gestão que se define pela relação ética, transparente e solidária da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona – acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, clientes, comunidade, governo, sociedade e meio ambiente – e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, de forma a preservar recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitar a diversidade e promover a redução das desigualdades sociais” (ANDI; INSTITUTO ETHOS, 2006, p.17).

À parte do aspecto semântico, o mais relevante neste trabalho é a abrangência que o termo responsabilidade social empresarial representa, englobando desenvolvimento sustentável e ética na relação com todos os *stakeholders*. Da mesma forma, a denominação 'profissional de responsabilidade social empresarial' que aqui utilizamos é ampla, referindo-se ao profissional que atua dentro da empresa, dedicado aos aspectos citados na definição do termo, em parte do tempo ou integralmente.

Levando em conta que as primeiras considerações sobre RSE limitavam o papel das empresas à responsabilidade de prover o lucro máximo possível para o acionista, a discussão mais recente da economia, não só nos aspectos econômicos, mas éticos, ecológicos e sociais, é uma ampliação considerável do conceito. Rapidamente (se considerarmos a perspectiva histórica) as conseqüências de todas as atividades da empresa, de curto e longo prazo, locais e globais se tornam evidenciadas e importantes. Descartar lixo, comprar material, usar a água, estão deixando de ser atividades prosaicas para se tornarem símbolos de posicionamento responsável sócio-ambiental, através de reciclagem de materiais, compras verdes e uso racional de recursos, só para citar alguns exemplos.

O impacto nas comunidades locais da existência da empresa, especificamente se for multinacional de maior poder político, passa a ser avaliado pelo grande público, ou pelo menos por parcela crescente dele, não só nos aspectos positivos, de geração de empregos e desenvolvimento econômico, mas da influência quanto à sustentabilidade social, ambiental, política e cultural da região. Com as profundas mudanças ocorridas no mundo globalizado, o que antes era considerado óbvio no posicionamento da empresa frente à sociedade passa a ser confuso e complexo (VALLAEYS, 2001, 2006a).

Mas, como esse novo conceito de RSE, complexo e sistêmico, está sendo materializado nas empresas? Essas demandas que exigem comprometimento institucional precisam ser traduzidas para o contexto empresarial e transformadas em práticas que venham a concretizar resultados. Mesmo considerando que a RSE, a exemplo da gestão de recursos humanos, seja responsabilidade de todos os líderes e demais funcionários, é preciso que seja função de alguns o seu posicionamento estratégico e a sua operacionalização ou pelo menos a criação de

condições para operacionalização pelos departamentos. Uma questão que não tem encontrado resposta consistente na literatura, nem acadêmica, nem especializada de RSE, nem na mídia em geral, é quem é o profissional que assume este papel nas organizações. Se o conceito é novo, a RSE como departamento ou função é uma novidade maior ainda e podemos falar em ‘atividade’ de RSE, ou ocupação mais do que em profissão⁶.

A pergunta que se coloca na seqüência é sobre as referências que esse profissional utiliza para orientar sua prática e as ferramentas que tem à disposição. Se o próprio termo RSE, mais exposto na mídia, ainda dava margem a dúvidas sobre o seu entendimento, pode-se calcular o que a multiplicação de significados nesta área tem gerado nos dirigentes, nos profissionais que se dedicam a este tema nas organizações e na sociedade em geral.

Espera-se que a empresa seja ética, responsável e sustentável, porém, o cruzamento de interpretações diversas e a quantidade de variáveis envolvidas podem gerar incertezas que dificultem o direcionamento estratégico do tema. A pressão sobre as empresas por participação responsável e sustentável aumenta o número de prêmios, selos de acreditação, normas e diretrizes, fazendo multiplicar, também, a possibilidade de caminhos para o direcionamento de políticas e práticas que garantam o comportamento ético, socialmente responsável e sustentável das empresas.

Nos últimos anos, organismos internacionais dedicam-se a apresentar acordos, tratados, cartas de princípios e outros documentos que sirvam como fontes de referência para a atuação responsável das empresas. Poder-se-ia considerar até dispensável citar uma referência básica, como a Declaração Universal dos Direitos Humanos, para direcionar a atuação empresarial, contudo, o assédio moral e a existência de trabalho escravo na cadeia de fornecimento de uma empresa, casos infelizmente comuns nos noticiários, são exemplos de infrações a este documento magno. Esta Declaração, especificamente, é voltada para as relações humanas de uma forma geral, outras referências são orientadas à atuação empresarial, como o

⁶ Seguimos aqui a definição de ocupação como a espécie de trabalho feito por uma pessoa e profissão como “atividade ou ocupação especializada e que supõe determinado preparo”, de acordo com Novo Aurélio, Editora Positivo, São Paulo, 2004.

Pacto Global, um convite da ONU ao compromisso das empresas com questões de trabalho, ambientalismo e combate à corrupção.

As fontes de referência servem como apoio para a definição de políticas e procedimentos, mas, para isso, precisam antes ser traduzidas em critérios cujos indicadores possam trazer a grande diretriz daquelas fontes para a prática das empresas. Os indicadores Ethos de Responsabilidade Social são um exemplo da tradução das normas de grandes acordos a que se vem chegando em termos de atuação empresarial para indicativos que podem ser avaliados e mensurados em termos práticos.

Ilustrando a quantidade de possíveis indicadores que existem à disposição das empresas, basta acessar o balanço social e ambiental da Petrobrás (2006) do ano base de 2005 e verificar a lista de 22 páginas de indicadores, baseados em diretrizes do GRI, DJSI, Ibase, Indicadores Ethos, Indicadores Ethos setoriais e CEBDS.⁷ Estes modelos juntos geraram uma matriz de indicadores que, somando-se os considerados essenciais e os adicionais, chega ao expressivo número de 451 indicadores relacionados. Para administrar esta quantidade de referências e indicadores, a Petrobrás mantém uma equipe com dedicação exclusiva além de mobilizar comitês intersetoriais para este assunto. Nossa vivência prática tem nos mostrado que poucas empresas possuem os recursos ou a disponibilidade para viabilizar um investimento deste porte em indicadores de responsabilidade social e ambiental.

De qualquer forma, existe uma quantidade de fontes de referências que podem ajudar as corporações na tarefa de construção de empresas éticas, socialmente responsáveis e sustentáveis. Com isso, outra questão que se coloca é: quais as fontes de referência de responsabilidade social que os responsáveis consideram mais importantes para direcionar a sua prática? Ou, antes, consideram necessária a existência de referências e indicadores de fontes externas à empresa?

Este campo recente, com critérios de avaliação subjetivos e demandas inéditas sobre as empresas em termos de dimensão e complexidade de variáveis a

⁷ GRI – Global Reporting Sustainability Index; DJSI – Dow Jones Sustainability Index; Ibase - Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas; CEBDS – Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável.

incluir na sua gestão constitui um desafio para o profissional que se proponha internamente a representá-lo ou defendê-lo. Assim, é importante saber qual a sua percepção desse desafio e em que áreas a adaptação se torna mais conflituosa, além de saber como este importante ator da RSE se posiciona frente aos diversos referenciais existentes, no Brasil e no mundo.

A atuação de profissionais voltados à gestão da responsabilidade social dentro das empresas é recente e traz consigo ainda muitas dúvidas quanto ao papel deste profissional, sua formação, área de origem e ferramentas que possam ser utilizadas. É dentro deste contexto que surge a pergunta desta pesquisa: qual o papel do profissional de responsabilidade social nas empresas e quais as referências que utiliza para balizar sua prática?

A partir dessa questão, levantamos os seguintes pressupostos:

- a) as atividades de RSE são exercidas por profissionais dedicados também a outras atividades;
- b) a área de Recursos Humanos é a mais relacionada com as atividades de RSE;
- c) a atividade do profissional de RSE ainda não está delimitada e estruturada de forma clara dentro das empresas;
- d) os indicadores Ethos podem ser considerados a referência mais conhecida e acessível dos profissionais de RSE.

Considerando que a RSE envolve diversas áreas do conhecimento e ainda não possui um corpo teórico próprio que possibilite a formulação mais precisa de seus conceitos, parece-nos importante formular os seguintes objetivos para esta dissertação:

- a) **Objetivo Geral:** identificar as referências dos profissionais de RSE na sua atuação nas empresas.
- b) **Objetivos Específicos:** identificar o perfil do profissional de RSE que atua hoje na empresa; verificar as fontes de referência e ferramentas predominantemente utilizadas na prática de RSE; e identificar o que os profissionais de RSE visualizam como desafios na sua prática profissional.

A fim de dar conta dos objetivos a que nos propusemos, fizemos uma pesquisa com profissionais de responsabilidade social empresarial, considerando tanto aqueles que a este tema dedicam toda sua jornada de trabalho quanto aqueles que a dividem com outras atividades dentro da empresa.

Os resultados desta pesquisa apontam para uma situação em que o papel do profissional de responsabilidade social ainda é pouco definido e seu espaço de atuação prejudicado por falta de dotação orçamentária, por falta de entendimento da sua missão e, conseqüentemente, pouco apoio da direção e dos funcionários, na sua percepção. A sua própria missão apresenta dualidades e oscila entre questões muito pontuais e grandes princípios éticos. A partir desta situação, alguns desafios são identificados: a capacitação para o desempenho da função de forma estratégica; a habilidade para traduzir demandas do meio externo para o meio produtivo; e a condição de lidar com as contradições da busca do lucro *versus* os imperativos éticos e sociais que se impõem.

Em sua apresentação, este trabalho se organiza da seguinte maneira:

Introdução, em que apresentamos o tema, sua delimitação, o problema da pesquisa e os objetivos estabelecidos para sua resolução.

*Capítulo 1, **Responsabilidade Social Empresarial**: um conceito que se amplia*, em que apresentamos quadros cronológicos resumidos com os principais acontecimentos mundiais e a evolução do conceito de responsabilidade social nesse contexto. Em seguida, os principais entendimentos do conceito de RSE, cidadania empresarial, filantropia e investimento social privado; as noções de ética e desenvolvimento, sustentabilidade e ecossocioeconomia, que fazem parte da mais atual definição de RSE, a partir do entendimento de Edgar Morin (2002, 2005, 2006), Bernardo Kliksberg (2006a), Hazel Henderson (1998, 2004) e Ignacy Sachs (2007); e, ainda, uma discussão sobre o *greenwashing* e cosmética, um risco sempre presente quando se trata de conciliar interesses da sociedade com maximização de lucros.

*Capítulo 2, **Mecanismos de Indução e Referenciais de RSE***, em que apresentamos os quatro principais mecanismos: legislação, auto-regulação certificável, auto-regulação não-certificável e práticas de gestão; os agentes indutores: consumidores, funcionários, entidades sindicais, governo e investidores;

as principais fontes de referência nacionais e internacionais e ferramentas de RSE. Ao final discute-se auto-regulação e controle social na incorporação da RSE.

Capítulo 3, em que apresentamos a **Metodologia** utilizada na pesquisa.

Capítulo 4, em que temos os **Resultados da Pesquisa**, com análise dos dados coletados, em termos de perfil do profissional, seu posicionamento e principais referências que utiliza.

Capítulo 5, em que apresentamos **O Papel do Profissional de RSE**, e, a partir do conjunto de dados estudados, uma discussão sobre os desafios que se colocam frente ao desempenho desta atividade nas empresas.

Por fim, esta dissertação encerra-se com as **Considerações Finais**, em que apresentamos, entre outras coisas, a resposta para a pergunta problema.

1 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL : um conceito que se amplia

A educação deve mostrar que não há conhecimento que não esteja, em algum grau, ameaçado pelo erro e pela ilusão. [...] O conhecimento não é um espelho das coisas ou do mundo externo. [...] O conhecimento, sob forma de palavra, de idéia, de teoria, é o fruto de uma tradução/reconstrução por meio da linguagem e do pensamento e, por conseguinte, está sujeito ao erro.

Edgar Morin

RSE é um tema recente no Brasil, se considerarmos como indicadores a produção acadêmica nacional⁸ e exposição na mídia⁹. Porém, no que pese a atualidade do termo, a legitimidade das empresas, desde sua própria criação como entidade, sempre foi ancorada por seu papel no contexto social onde estão inseridas e o reconhecimento dessa importância. O que variou ao longo do tempo foi a percepção da extensão da sua responsabilidade, de mero agente de lucro para o acionista a importante parceiro de desenvolvimento sustentável.

O conceito de RSE vem mudando porque o papel das empresas como é percebido pela sociedade tem sido cada vez mais questionado em função da importância de seus impactos na área social e ambiental, muito além das questões meramente econômicas. Sua participação social é muito mais complexa e abrangente do que a realização de ações filantrópicas ou mesmo apenas da relação ética com seus *stakeholders*.

⁸ Em termos de produção nacional, tomando como exemplo os trabalhos apresentados no EnANPAD, Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, tivemos apenas uma referência em 1998, na área de “contabilidade e controle gerencial” sobre o tema de balanço social. A produção nesta área foi rapidamente aumentando e, olhando para os anais do EnANPAD 2006, encontramos na divisão acadêmica “administração pública e gestão social”, área “gestão social e ambiental”, 54 trabalhos inscritos nesta temática, além de referências diretas ou indiretas nas divisões acadêmicas de “estudos organizacionais”, “finanças e contabilidade”, “gestão de pessoas e relações de trabalho” e na divisão acadêmica de “marketing” (ANPAD 1998, 2006).

⁹ Especificamente no Brasil a RSE parece ter irrompido como tema de interesse da mídia no final dos anos 90, acompanhando a criação do GIFE em 1995, do Instituto Ethos, em 1998, e de outros surgidos nessa década, girando em torno da necessidade identificada de discussão do tema entre empresários e profissionais do mercado.

Para melhor entendermos a perspectiva do contexto histórico em que as alterações no conceito de responsabilidade social aconteceram, apresentamos na seção 1.1, em quadros, alguns dos eventos mais destacados do cenário mundial e das mudanças que a sociedade vem sofrendo ao longo do tempo, o que certamente influenciou na expectativa de atuação da corporação e na formatação do conceito de RSE.

A seção 1.2 discute conceitos de RSE e outros freqüentemente relacionados, como cidadania empresarial, filantropia empresarial e investimento social privado, que, embora estejam relacionados ao tema, não se constituem em sinônimos porque tem seu foco direcionado a aspectos parciais da RSE.

A ética e o desenvolvimento sustentável, objetos das seções 1.3 e 1.4, por sua vez, passam a fazer parte da definição de RSE, ética incluída no conceito pela ampliação da relação e atenção empresarial com os *stakeholders* e desenvolvimento sustentável ligado aos impactos e responsabilização da empresa com a sustentabilidade das gerações presentes e futuras. Os autores apresentados nessas seções não conceituam RSE de maneira formal, mas discutem de forma ampla o papel da economia e os conceitos de ética e de desenvolvimento sustentável, que passam a fazer parte do conceito ampliado.

A seção final, 1.5, levanta a questão da cosmética e *greenwashing*, uma distorção que gera boa parte do ceticismo da sociedade em relação às empresas e seu comprometimento.

1.1 Cenários e evolução da RSE

Esta breve apresentação dos cenários e evolução da RSE através de quadros não tem o intuito de cobrir todos os fatos históricos dos cenários mundial e nacional, nem explicá-los detalhadamente, visto serem amplamente conhecidos, mas criar um pano de fundo para as alterações conceituais do termo, que não podem ser dissociadas de seu contexto. Os principais conceitos de RSE serão retomados na seção seguinte.

QUADRO 1 – CENÁRIOS DE EVOLUÇÃO DA RSE (ATÉ SÉCULO XIX)

No Brasil	Nos EUA e Europa
<p>Grandes latifúndios e uma economia agro-exportadora exploratória são o resultado do modelo de produção econômica do período colonial.</p> <p>O café permitirá o início da industrialização.</p> <p>O paradigma da Igreja Católica prega a caridade e fazer o bem aos desfavorecidos.</p>	<p>Direito de conduzir negócios é prerrogativa do Estado ou Monarquia, que autoriza corporações de capital aberto que promovam benefícios públicos, como a colonização do Novo Mundo.</p>

Fonte: elaborado pela autora, com dados de Ashley; Coutinho; Tomei (2000); Fischer (2002)

Segundo Hood (1998, apud ASHLEY; COUTINHO;TOMEI, 2000), negócios corporativos não são um interesse econômico privado, e a função social das empresas é aceita como doutrina na Europa e EUA até que com o Iluminismo, no século XVIII, se iniciam questionamentos sobre a crença de que o governo deve controlar e dirigir a atividade econômica. Após aprovação das legislações dos estados americanos, as corporações nos EUA passaram a ter como objetivo fundamental o lucro dos acionistas.

No Brasil, colônia de exploração do mercantilismo europeu, funcionando com mão-de-obra escrava até 1888, a Igreja se mostrou como um forte ator social no cuidado aos excluídos.

QUADRO 2 – CENÁRIOS DE EVOLUÇÃO DA RSE (PRIMEIRA METADE DO SÉCULO XX)

Cenário	Papel das Empresas
<p>Primeira Grande Guerra Mundial.</p> <p>Grande Depressão Americana. Crise da Bolsa de Nova York.</p> <p>Estado populista no Brasil começa a assumir controle social e assegurar benefícios ao trabalhador.</p> <p>John Keynes formula a Teoria Hegemônica do Capitalismo, com intervenção ativa do Estado na economia.</p> <p>Welfare State – o Estado provedor das condições básicas para o desenvolvimento da sociedade.</p> <p>Segunda Grande Guerra Mundial.</p> <p>Friedrich Hayek publica “O caminho da servidão”, criticando o intervencionismo do Estado.</p> <p>Funda-se a ONU, organismo internacional para assegurar a paz e o incentivo à cooperação.</p>	<p>Caso Dodge vs Ford: Suprema Corte de Michigan determina que a corporação existe para o benefício de seus acionistas</p> <p>Primeiras referências sobre RSE, principalmente nos EUA.</p> <p>Oliver Sheldon publica “<i>The Philosophy of Management</i>”, sugerindo que a administração das empresas seja guiada pela noção geral de serviço à comunidade.</p> <p>Empresas oferecendo bens e serviços necessários ao bem-estar da comunidade.</p> <p>Indústrias no Brasil procuram fornecer aos funcionários totais condições de trabalho.</p>

Fonte: elaborado pela autora, com dados de Ashley, Coutinho; Tomei (2000); Fischer (2002); Souza (2003)

Até esta época, o conceito de RSE pouco mobiliza empresas ou universidades, sendo que a noção da corporação voltada apenas para o lucro dos acionistas começa a ser questionada mais firmemente na academia, após os efeitos da Grande Depressão e da Segunda Guerra Mundial.

O estado brasileiro não consegue configurar um *welfare state* como os países de economia avançada que, com seu conjunto de políticas sociais, assegure atendimento de necessidades básicas, como em países desenvolvidos. No país, o foco nos benefícios trabalhistas e sistema de ensino público ajuda a evitar a insegurança política e social, mas os mais pobres e sem emprego continuam a ser ajudados pela caridade da Igreja e pela filantropia.

QUADRO 3 – CENÁRIOS DE EVOLUÇÃO DA RSE (DÉCADA DE 50)

Cenário	Papel das Empresas
<p>Grandes transformações sociais: a economia se recupera e cresce continuamente.</p> <p>Início da industrialização brasileira e chegada das empresas multinacionais.</p> <p>Política nacional desenvolvimentista de Juscelino Kubitschek.</p> <p>Em termos de envolvimento social, no Brasil, nenhuma entidade tem a penetração e o poder de influência da Igreja Católica.</p> <p>A igreja brasileira condena o apego à riqueza, pede apoio aos pobres, igualdade e dignidade a todos os seres humanos.</p>	<p>Howard Bowen publica <i>“Social Responsibilities of the Bussinessman”</i>, marcando a era moderna de RSE.</p> <p>Bowen afirma que centenas de grandes negócios são centros vitais de força e tomada de decisões, fazendo com que as ações das empresas toquem as vidas dos cidadãos em muitos pontos.</p> <p>Peter Drucker propõe a humanização das organizações.</p> <p>Caso Smith vs Barlow: Suprema Corte de New Jersey decide que a corporação pode buscar o desenvolvimento social, o que estabelece as bases legais da filantropia corporativa.</p> <p>Administradores estrangeiros no Brasil mantêm os benefícios dos empregados, fornecem roupas e equipamentos e estendem alguns benefícios aos moradores residentes próximos à região onde a empresa está instalada.</p> <p>Leavitt argumenta que governo e outras instituições possuem a função institucional de atuar nas funções que seriam de RSE, não tendo os gerentes corporativos a competência, o tempo ou a legitimidade para tal.</p>

Fonte: elaborado pela autora, com dados de Fischer (2002); Souza (2003); Pena et al (2005)

Na considerada “era moderna da responsabilidade social”, o conceito de RSE começa a ser construído, com a ênfase migrando de preocupações sociais e morais para o bem-estar dos trabalhadores, segurança na produção, direitos dos empregados e outras questões específicas.

No Brasil, a Igreja Católica estimula a ação pessoal dos dirigentes de empresas na prática da filantropia, que, aos poucos, se desloca para a ação da pessoa jurídica, mantendo-se, porém, o caráter de caridade, em eventos pontuais, sem programas estruturados.

QUADRO 4 - CENÁRIOS DE EVOLUÇÃO DA RSE (DÉCADA DE 60)

Cenário	Papel das Empresas
<p>Convulsões sociais na Europa trazem instabilidade e alteram o método de atuação das empresas; crescem a atuação das multinacionais e os movimentos sindicais.</p>	<p>Autores do período apontam a amplitude do relacionamento entre empresas e sociedade, muito além dos aspectos técnicos e econômicos.</p>
<p>Militares tomam o poder político no Brasil, instauram a Ditadura Militar e recebem volumosos financiamentos norte-americanos.</p>	<p>Keith Davis: as decisões tomadas pelos dirigentes das empresas afetam todo o sistema social; apontou também as conseqüências éticas dessa situação.</p>
<p>O espaço para diálogo e participação é tolhido em todos os setores da sociedade brasileira.</p>	
<p>As multinacionais no Brasil continuam estimuladas ao crescimento para reforçar o ideal de progresso dos militares.</p>	<p>William Frederick: é papel das empresas supervisionar o sistema econômico e cumprir as expectativas do público.</p>
<p>A comunidade internacional começa a discutir riscos da degradação do meio ambiente.</p>	<p>Joseph McGuire: além do aspecto político, as empresas devem zelar pelo bem-estar dos empregados e da comunidade</p>
<p>ONU: primeira década das Nações Unidas para o desenvolvimento.</p>	<p>ADCE Brasil publica Carta de Princípios, utilizando o termo responsabilidade social.</p>

Fonte: elaborado pela autora, com dados de Cordani (1995); Fischer (2002); Souza (2003); Pena et al (2005); Santana (2006); Serva e Andion (2006)

O conceito se expande, se populariza na TV americana e cresce na Europa no final da década, mobilizando diversos autores na defesa e na crítica da RSE.

A proposta da ONU acredita que o crescimento econômico, por meio da cooperação internacional, poderá resolver rapidamente os problemas dos países subdesenvolvidos. Nesta década, a questão ambiental começa a ganhar destaque com a atuação de grupos de ação em países desenvolvidos.

Começam a surgir no Brasil “novos movimentos sociais” e surgem as primeiras ONG’s, ao mesmo tempo em que o estado autoritário aumenta a tutela nas questões civis.

QUADRO 5 – CENÁRIOS DE EVOLUÇÃO DA RSE (DÉCADA DE 70)

Cenário	Papel das Empresas
<p>Crise do petróleo, seguida por onda inflacionária.</p> <p>Crescem, no mundo, a formação de grupos ativistas e associações de voluntários para defender interesses das minorias e/ou lutar pela preservação do meio ambiente.</p> <p>Clube de Roma declara: neste ritmo, o limite de desenvolvimento do planeta será atingido no máximo em 100 anos.</p> <p>Conferência sobre o Ambiente Humano, das Nações Unidas, em Estocolmo, discute com líderes mundiais as questões ambientais e o eco-desenvolvimento.</p> <p>Friedrich Hayek ganha o prêmio Nobel de Economia e sua obra “O caminho da servidão” torna-se <i>best-seller</i> e bíblia do movimento neoliberal.</p> <p>Declaração de Cocoyoc da ONU aponta explosão demográfica, pobreza mundial, destruição desenfreada de recursos naturais, altos índices de consumo nos países ricos.</p> <p>Relatório “<i>Que Faire</i>” apresentado pela Fundação Dag Hammarskjold complementa Cocoyoc, exigindo mudanças nas estruturas de propriedade do campo.</p> <p>O Brasil continua sob ditadura militar e censura.</p> <p>O milagre econômico brasileiro exalta os aspectos positivos do capitalismo e da influência norte-americana.</p>	<p>Pesquisas sobre atuação das empresas ganham destaque nos meios acadêmicos europeus.</p> <p>Friedman defende os direitos de propriedade, argumentando que a direção corporativa não tem o direito de fazer nada que não atenda ao objetivo de maximização dos lucros.</p> <p>Harold Johnson: empresa socialmente responsável é aquela cujo pessoal administrativo pondera uma multiplicidade de interesses (dos empregados, fornecedores, comunidade, da nação) além do lucro.</p> <p>Harold Johnson: um empreendedor responsável é aquele interessado não unicamente no seu bem-estar, mas também no bem-estar coletivo, dos outros membros da empresa e da sociedade.</p> <p>CED (Committee for Economic Development) propõe 3 níveis de RSE: a responsabilidade básica para a execução da função econômica, o nível de consciência para mudança de valores e prioridades da sociedade e, um mais amplo, de envolvimento ativo, para melhoras sociais.</p> <p>Henry Eilbert e Robert Parket: RSE consiste em estabelecer bons limites com a vizinhança.</p> <p>Ignacy Sachs e equipe interdisciplinar sediada no CIRED discutem eco-desenvolvimento.</p> <p>Jules Backman: indicadores da performance social corporativa: empregar minorias, reduzir poluição, aperfeiçoar segurança, como exemplos.</p> <p>França aprova lei que obriga empresas com mais de 300 empregados a realizar balanço social anual.</p> <p>Carroll: quatro etapas da definição de RSE – responsabilidade econômica de produzir e lucrar; legal, de cumprimento de leis; ética, de comportamentos de acordo com princípios morais e discricionárias; de ações voluntárias para a comunidade</p> <p>América Latina, Brasil inclusive, começa a discutir as idéias de RSE, com atuação da União Internacional de Empresas / Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas – UNIAPAC/ADCE – tentando conciliar o sistema de livre-empresa com as idéias cristãs.</p>

Fonte: Elaborado pela autora, com dados de Cordani (1995); Souza (2003); Pena et al (2005); Galego (2006); Santana (2006)

Proliferam, assim, conceitos, pesquisas e debates sobre o posicionamento da RSE; no entanto, no Brasil, o movimento ainda é insipiente.

Milton Friedman (1985), expoente do neoliberalismo, considera que a empresa lesa os acionistas se qualquer ação não for voltada à geração de lucro. É contestado por Carroll (1979, apud Carroll 1999), Johnson (1971, apud SOUZA, 2003) e outros autores, ao mesmo tempo em que movimentos sociais começam a pressionar as empresas para assumirem postura de responsabilidade social.

O Brasil e outros países em desenvolvimento consideram certos graus de poluição e degradação ambiental inevitáveis conseqüências do seu desenvolvimento industrial. Sobre os proponentes do crescimento a todo custo, Ignacy Sachs relata:

“Havia gente neste país que dizia: ‘O Brasil é suficientemente grande para abrigar todas as indústrias poluidoras do mundo e quando chegar ao nível da renda *per capita* do Japão, haverá tempo de sobra para preocupar-se com o meio ambiente’” (SACHS, 2000,p. 7).

QUADRO 6 – CENÁRIOS DE EVOLUÇÃO DA RSE (DÉCADA DE 80)

Cenário	Papel das Empresas
<p>O mundo continua sofrendo conseqüências da crise do petróleo, com graves problemas econômicos nos países desenvolvidos.</p> <p>A América Latina sofre com inflação, recessão e dívida externa.</p> <p>O Ibase é criado para analisar e avaliar as políticas públicas nacionais de maneira independente e disponibilizá-las para a sociedade civil.</p> <p>Grandes greves e movimento pelas eleições diretas no Brasil.</p> <p>Termina o Regime Militar no Brasil e a abertura permite a volta dos exilados políticos.</p> <p>Promulgação da Constituição Federal Brasileira. O processo de redemocratização brasileiro traz a necessidade de novas posturas das organizações públicas e privadas.</p> <p>Primeira eleição direta para presidente no Brasil.</p>	<p>Peter Drucker reforça que num ambiente neoliberal, a RSE é uma vantagem competitiva que gera retorno lucrativo.</p> <p>Edwin Epstein relaciona RSE e ética nos negócios.</p> <p>A Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento é criada por decisão da Assembléia Geral da ONU.</p> <p>Gleuso Duarte, em seu levantamento bibliográfico, encontra 559 títulos abordando RSE.</p> <p>Criado Fides – Fundação Instituto de Desenvolvimento Econômico e Social, fruto da ADCE/SP, visando à humanização das empresas e à ética do bem comum.</p>

<p>“Consenso de Washington” sinaliza a disposição de não emprestar dinheiro se os países latino-americanos não tiverem moeda estável, economia aberta e estado mínimo.</p> <p>Margareth Thatcher defende a liberdade econômica e a retirada do Estado, privatiza empresas estatais e é copiada por vários países desenvolvidos. Instala-se o Neoliberalismo.</p> <p>Termina a Guerra Fria entre EUA e URSS e firma-se compromisso de gradual desarmamento nuclear.</p> <p>Cai o Muro de Berlim e inicia-se o processo de globalização econômica.</p> <p>Terceira Década das Nações Unidas para o Desenvolvimento.</p>	<p>Patrocinado pela ONU, Relatório Brundtland – Nosso Futuro Comum, estuda problemas globais de ambiente e desenvolvimento. Tem repercussão mundial e caracteriza o conceito de desenvolvimento sustentável.</p>
---	--

Fonte: elaborado pela autora, com dados de Cordani (1995); Fischer (2002); Souza (2003); Santana (2006)

Nesta década, as pesquisas sobre o tema de RSE continuam e temas considerados alternativos começam a ganhar espaço. Relatórios desenvolvidos por autoridades reconhecidas trazem à consciência os problemas mundiais e, no final dos anos 80, torna-se impossível continuar ignorando a relação ambiente e desenvolvimento.

A ONU evolui no conceito de desenvolvimento e, frente ao crescimento da pobreza e desigualdades, busca estratégias de distribuição e equidade.

No Brasil, a sociedade civil tem um retorno à possibilidade de exercício da cidadania democrática e algumas empresas que atuam no país começam a demonstrar preocupação com questões sociais e ambientais.

QUADRO 7 – CENÁRIOS DE EVOLUÇÃO DA RSE (DÉCADA DE 90)

Cenário	Papel das Empresas
<p>Ganha força o processo de globalização da economia mundial; a tecnologia e a internet ajudam a quebrar barreiras em praticamente todos os segmentos.</p>	<p>Archie Carroll: RSE consiste na empresa se empenhar para obter lucro, obedecer à lei, ser ética e ser uma boa cidadã corporativa, retribuindo à sociedade em forma de filantropia.</p>
<p>Empresas internacionais e multinacionais se tornam transnacionais, supranacionais e globais¹⁰.</p>	<p>As inovações dos estudos de RSE realizados no exterior chegam ao Brasil “como uma avalanche”.</p>
<p>Políticas capitalistas neoliberais promovem crescimento econômico desigual e concentração de riquezas, polarizando riqueza e miséria.</p>	<p>II Conferência das Nações Unidas sobre Ambiente e Desenvolvimento, conhecida como ECO 92 ou Rio 92, é a maior reunião de chefes de Estado da história. Dela resultam a Carta da Terra e a Agenda 21, respectivamente, declaração de princípios e plano de ação.</p>
<p>No Brasil, as empresas desenvolvem programas de qualidade total para atender padrões na competição internacional.</p>	<p>Criação do GIFE, associação que congrega empresas, institutos e fundações, com foco no Investimento Social Privado.</p>
<p>Primeira conferência sobre turismo sustentável, nas Ilhas Canárias, por iniciativa da ONU, com o Programa sobre o Homem e a Biosfera da UNESCO e a Organização Mundial de Turismo.</p>	<p>BCSD cunha o termo eco-eficiência para designar a criação de mais valor com menos impacto.</p>
<p>Betinho lidera a Ação da Cidadania contra a Fome, a Miséria e pela Vida, mobilizando pessoas e empresas num grande movimento com objetivo de implantar projetos de desenvolvimento social.</p>	<p>Criação do Instituto Ethos, com a missão de sensibilizar e mobilizar as empresas para a responsabilidade social.</p>
<p>Empresários criam o PNBE, com intuito de lutar pelo Estado justo e pela carga tributária que propicie que as empresas gerassem emprego e renda.</p>	<p>Kofi Annan lança a agenda <i>Global Compact</i> convidando dirigentes de negócios a aplicar 9 princípios humanos, trabalhistas e ambientais.</p>
<p>Visibilidade do terceiro setor, agregando importância às formas de organizar a participação das pessoas em torno de finalidades coletivas ou públicas.</p>	<p>A área acadêmica conhecida como <i>Business and Society</i> argumenta a favor da RSE, tendo como destaques os trabalhos de Carroll (1991, 1994, 1999), Frederick (1998) e Wood (1991).</p>

Fonte: elaborado pela autora, com dados de Cordani (1995); Fischer (2002); Souza (2003); Pena et al (2005); Santana (2006); WBCSD (2007)

Na década de 90, a globalização cria um novo mercado mundial baseado na informação em rede e provoca profundas mudanças, tornando rapidamente obsoletas estruturas, políticas e teorias econômicas (HENDERSON,

¹⁰ Uma empresa “internacional” tem sede em um país, mas comercializa em outros países; uma empresa “multinacional” está sediada num país e possui instalações em outros países; uma empresa “transnacional” tem matriz num país, mas opera em grande parte fora dele; empresas “supranacionais” não reconhecem domicílio-base e operam em muitos países; empresas globais (transnacionais ou supranacionais) fabricam componentes em diversos países e vendem o produto final globalmente (McINTOSH, 2001, apud Souza, 2003)

2004). A ECO-92 realizada no Rio de Janeiro torna-se um marco de evolução do posicionamento social e ambientalmente responsável dos países e um importante referencial para esta causa.

O período no Brasil é marcado por intensas mudanças econômicas e políticas, como a criação do Plano Real para controle da inflação, a privatização de empresas estatais e a abertura econômica que lançou as empresas nacionais à acirrada concorrência externa. O movimento de RSE ganha forte impulso e começam a surgir fundações e institutos criados por empresas com finalidade de gestão dos aspectos de responsabilidade e da ação filantrópica. Após influência de iniciativas internacionais, são criadas associações da sociedade civil ligadas ao meio empresarial, voltadas à disseminação de conceitos e discussão das questões de responsabilidade social corporativa e do investimento social privado.

No final do século XX, o Brasil apresenta uma multiplicidade de atores sociais: ONG's defendendo direitos e interesses, associações agregando comunidades populares, entidades beneficentes e filantrópicas constituindo um Terceiro Setor de ampla e diversificada presença no cenário nacional, ao lado de fundações e institutos empresariais e das próprias empresas em seus projetos sociais.

QUADRO 8 - CENÁRIOS DE EVOLUÇÃO DA RSE (VIRADA DO MILÊNIO - SÉCULO XXI)

Cenário
<p>Jovens crescendo com restrito acesso à educação, saúde e oportunidade de emprego realimentam a pobreza, a insegurança e o potencial para a violência nos países em desenvolvimento.</p> <p>O Brasil é o 10º país mais desigual do mundo, em distribuição de renda, entre 126 países e territórios (índice de GINI 58)¹¹.</p> <p>O conceito de mudança ambiental global (GEC) ganha espaço na mídia.</p> <p>A tecnologia da informação permite que seja documentada e divulgada amplamente a visibilidade da pobreza, da desigualdade e da exclusão social.</p> <p>A América Latina possui 360 milhões de pessoas na base da pirâmide econômica¹², representando 70% da população, mas apenas 28% da renda.</p>

¹¹ O Brasil só está melhor que Colômbia, Bolívia, Haiti e seis países da África Subsaariana, de acordo com o relatório 2006 do PNUD (2006).

Criados índices para o cálculo de nossa “pegada ecológica”, o impacto sobre o planeta, contabilizado pelo consumo de recursos. Os EUA têm índice de 9,6 contra 4,9 de biocapacidade. O Brasil apresenta 2,2 de pegada e 10,2 de biocapacidade.

As vantagens do decrescimento começam a ser discutidas¹³.

Al Gore leva aos cinemas o documentário “Uma Verdade Inconveniente” sobre o aquecimento global, recebe o prêmio Oscar 2006 e o Prêmio Nobel da Paz 2007, junto com o IPCC.

O Fórum Social Mundial declara: “Outro mundo é possível”.

Pobreza reduz a resiliência urbana a crises e desastres naturais.

Criado o Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social – CDES – ligado à presidência da república, para integrar diferentes setores em propostas de reforma previdenciárias, tributárias e trabalhistas.

Publicação de 4 relatórios IPCC sobre mudanças climáticas.

O mercado ético é lançado no Brasil, reproduzindo modelo de Hazel Henderson.

O princípio contra a corrupção é acrescentado ao Global Compact da ONU.

A Natura, maior fabricante brasileira de cosméticos, é reconhecida como modelo de gestão de RSE.

193 países, incluindo o Brasil, apóiam metas do milênio propostas pela ONU.

UNITAR (United Nations Institute for Training & Research) declara a Década da Educação Sustentável.

Brasil fica em 72º lugar na lista de países menos corruptos, com nota 3,5¹⁴.

Perspectivas

Mais da metade da população mundial (3,3 bilhões de pessoas) estará vivendo em áreas urbanas em 2008¹⁵.

O crescimento urbano será uma das maiores influências sobre o desenvolvimento no século XXI.

As mudanças acontecerão rápidas demais e serão grandes demais para permitir que os governos e planejadores simplesmente reajam.

GES afetarão mais visivelmente a saúde e o abastecimento de água e mais severamente os países e os indivíduos pobres.

Fonte: elaborado pela autora, com dados de Souza (2003); Fischer (2003); Pena et al (2005); PNUD (2006); UNFPA (2007), World Resources Institute (2007), Transparency International (2007); Global Footprint Network (2007).

¹² A base da pirâmide econômica representa as pessoas que vivem na pobreza, com menos de US\$ 3,35 por dia, no caso do Brasil, conforme o relatório *The Next Four Billion* (WRI, 2007).

¹³ Cresce na França o movimento chamado “la décroissance”, ou decréscimo, que não acredita em crescimento econômico a qualquer preço e busca frear a economia, na busca de uma vida menos estressante e menos impactante com meio ambiente (LICHT, 2007).

¹⁴ Nota numa escala de 0 “corrupto” a 10 “limpo”, de acordo com índice anual de percepção da corrupção que inclui 180 países, da ONG Transparência Internacional (2007).

¹⁵ Dados do relatório “Situação da população mundial 2007”, da UNFPA (2007).

Entramos no novo milênio com profundas preocupações sobre “o futuro da família humana em nosso pequeno planeta ameaçado” (HENDERSON, 2004, p.9). A realidade que observamos todos os dias é que jovens pobres, em qualquer parte do mundo, dificilmente escapam do abuso sexual, dos efeitos da atividade criminosa ou da violência em geral. Cálculos mostram a insustentabilidade de nosso padrão de consumo e da exploração dos recursos naturais. Yvo de Bôer, secretário executivo da Convenção sobre as Mudanças Climáticas da ONU adverte que

“as mudanças climáticas já começaram a golpear com mais intensidade os países mais pobres e mais vulneráveis. [...] Cada um sentirá o impacto das mudanças climáticas, e a vida de alguns está ameaçada. [...] Não reconhecer a urgência desta mensagem e a necessidade de se atuar contra o fenômeno será algo criminoso e irresponsável, já que não atuar constituirá um ataque DIRETO contra os mais pobres dentre os mais pobres” (AFP INTERNACIONAL, 2007, não paginado).

O conceito de RSE passa a incorporar agora, ao que parece de forma definitiva, a noção de ética e sustentabilidade ecossocioambiental, o que discutiremos mais adiante neste capítulo.

1.2 RSE e Conceitos relacionados

Consideramos que um dos traços mais característicos das definições de RSE é a visão da relação de compromisso da empresa com os vários grupos de interesse, afetados interna ou externamente, direta ou indiretamente por sua atividade. Uma confusão comumente observada, porém, é a de se tomar a parte pelo todo, ou seja, entender o conceito que define a relação da empresa com um *stakeholder* (ou grupo de *stakeholders*) como a totalidade do foco da responsabilidade social da empresa.

Um exemplo dos mais freqüentes dessa confusão é o entendimento que a empresa ao colaborar com um projeto social, digamos enviando brinquedos para uma creche, já se torna socialmente responsável. A empresa que faz um investimento social privado não é necessariamente uma empresa socialmente responsável, pois está atendendo a uma necessidade da sociedade, mas poderá

estar negligenciando outros grupos, como por exemplo a questão ambiental ou justiça nas relações trabalhistas. Difícil é identificar se este estreitamento da visão da RSE tem origem intencional ou não.

O conceito de responsabilidade social empresarial aparece com frequência associado a outros termos, como cidadania corporativa, investimento social privado, filantropia empresarial, governança corporativa e sustentabilidade dentre outros, alguns utilizados como sinônimos. Por ser esse tema um campo novo do conhecimento e de investigação recente, alguns termos ainda apresentam inconsistências conceituais, outros já aparecem com mais clareza em sua diferenciação, mas seguramente todos estão em evolução e, conseqüentemente, em reconstrução constante. A produção de trabalhos acadêmicos sobre o tema e os esforços das associações voltadas ao fomento da responsabilidade social nas empresas devem ainda gerar modificações nesses conceitos .

A fim de entendermos melhor a RSE, nesta seção discutiremos os conceitos de RSE e a distinção de cidadania corporativa, investimento social privado e filantropia empresarial.

1.2.1 O Conceito de RSE

Fazendo uma retrospectiva sobre as correntes de pensamento que abordam a RSE, Pereira e Campos-Filho (2006) indicam três correntes que evoluem ao longo do tempo, denominadas *Business Ethics*, *Business & Society* e *Social Issues Management*. Em 1970, as afirmações de Milton Friedman, conhecido representante do neoliberalismo, contrárias ao investimento das empresas em ações de responsabilidade social geraram críticas ao seu posicionamento e a retomada, por vários autores, da discussão filosófica sobre a finalidade das organizações, criando a *Business Ethics*. Argumentavam que o contrato social se alterara e as obrigações das empresas haviam deixado de ser somente a geração de lucro para incluir também as questões sociais. O julgamento do que é correto e a escolha de padrões éticos passam a ser instrumentos de gestão exigidos pela atividade econômica, e não mais uma decisão de foro íntimo dos empresários (CARNEIRO, 1991, apud BORGES, 2001).

Enderle e Tavis (1998), também representantes desse movimento, apresentam um modelo conceitual em que as dimensões econômicas, social e ambiental são consideradas em três níveis éticos:

- nível 1, em que a empresa atende mínimos requisitos éticos, como não fraudar os consumidores ou não explorar os empregados; os mínimos requisitos sem os quais o negócio não pode sobreviver;
- nível 2, deveres, além do mínimo, necessários para criar e manter relações de confiança com os *stakeholders*, como ajudar funcionários com dificuldades ou recompensar a comunidade por danos que a empresa tenha causado sem intenção; requisitos para um efetivo funcionamento da economia;
- nível 3, aspiração a ideais éticos, superando o comportamento reativo e sendo pró-ativo, o que realmente cria a missão e identidade das empresas.

Os autores entendem a firma como um ator moral, que tem responsabilidades econômicas, sociais e ambientais, se relaciona com outros atores em vários níveis e opera num horizonte de incerteza e mudança. Todos estes aspectos constituem a firma, são inter-relacionados, devem ser articulados em vários graus e nenhum deles pode ser excluído, o que geraria desequilíbrio (ENDERLE; TAVIS, 1998).

Na década de 80 surge a corrente teórica *Social Issues Management*, preocupada em tratar os conflitos da relação entre empresas e sociedade de forma estratégica, com o enfoque utilitarista de transformação da sensibilidade corporativa em vantagem competitiva (PEREIRA; CAMPOS-FILHO, 2006).

Igualmente na década de 80, a corrente *Business & Society* preconiza que “a empresa e a sociedade formam uma rede de interesses e relações permeadas por disputas de poder, por acordos contratuais e pela busca da legitimidade”, representada por autores como Carroll e Wood (PEREIRA; CAMPOS-FILHO, 2006, p. 3). A preocupação dos autores, como expressou Eberstadt (1977 apud Wood, 1991) era definir o que seria e não seria responsabilidade social da

empresa, já que os negócios raramente haviam desfrutado de tanto poder com tão pouca responsabilidade.

Carroll (1991,1999) apresenta, numa pirâmide, o modelo conceitual da RSE, indicando na base, como pressuposto fundamental para as demais, a responsabilidade econômica, de ser lucrativo. A segunda “camada” seria a responsabilidade legal, de obedecer à lei e jogar dentro das regras estabelecidas pela sociedade. Em seguida, em direção ao topo da pirâmide, teríamos a responsabilidade ética, de procurar justiça nas relações com os *stakeholders*, fazer o que é certo, evitar danos. No ponto mais alto estaria a responsabilidade filantrópica ou discricionária, de contribuir com a melhoria da qualidade de vida da comunidade, não exatamente colocada como um valor mais elevado, mas certamente dependente do desempenho econômico na base.

Nessa corrente acadêmica, a teoria dos *stakeholders*, de Freeman (1994, 2004), traz foco para a gestão da relação fiduciária da empresa com todo o conjunto de partes interessadas e afetadas por sua operação, incluindo aí a comunidade, o meio ambiente, empregados e outros grupos de interesse, substituindo, assim, a noção de relação de responsabilidade apenas para com os acionistas da empresa. Esta teoria classifica os *stakeholders* em: primários, que influenciam diretamente os negócios da empresa, como acionistas, sócios, empregados, fornecedores, clientes, comunidade do entorno da empresa, o ambiente natural e as futuras gerações; e secundários, que influenciam indiretamente e não são essenciais para a sobrevivência da empresa, como a mídia e os grupos de pressão (BORGER, 2001).

Svendsen (1998 apud BORGER, 2001) defende que as relações entre empresas e *stakeholders* são envolventes, mutuamente definidas e governadas por contratos explícitos e implícitos. Os *stakeholders* provêm informações, energia e recursos que as empresas transformam em capital social, intelectual, ambiental e financeiro.

O autor aponta a evolução dessa relação em três estágios, sendo o primeiro o modelo de sistema *input-output*, em que a responsabilidade da empresa é obter lucro; os gestores representam o interesse dos acionistas e o ambiente

externo está em oposição aos seus interesses, gerando um estilo de administração defensivo. No segundo modelo de gestão de *stakeholders*, os gestores têm a função de administrar as relações com os grupos de interesse, adaptando-se para atender suas expectativas, num estilo reativo. No modelo sistêmico, a responsabilidade da corporação é compartilhada com os *stakeholders*, num estilo colaborativo de busca conjunta de soluções ótimas para todas as partes interessadas. O foco nesta última e nova abordagem da relação com os *stakeholders* passa da ênfase do curto para o longo prazo; da defesa da organização para a criação de oportunidades de benefícios mútuos; da administração das relações para a construção das relações. A abordagem fragmentada da administração dá lugar à integração da coerência de objetivos do negócio, missão, valores e estratégias corporativas.

Kang (1995 apud ASHLEY; COUTINHO; TOMEI, 2000) discute a necessidade das empresas posicionarem a RSE pré-lucro, ou seja, cumprirem suas responsabilidades sociais e morais antes de procurarem a maximização dos lucros, o que constituiria um meio efetivo de controle social e base para a confiança na rede de relações. Considerando a máxima que apresenta o lucro como a finalidade principal da empresa, o posicionamento da RSE pré-lucro de certa forma modifica prioridades e toca num ponto nevrálgico (por seu potencial de conflito) da relação empresa–sociedade. Duas pesquisas divulgadas pela revista Exame (GUROVITZ; BLECHER, 2005) sob o título “O estigma do lucro” ilustram a diferença de perspectivas de empresários e da população. A mesma pergunta – “qual a missão de uma companhia privada?”, – foi feita numa pesquisa de opinião pública e numa pesquisa com dirigentes de empresas. Noventa e três por cento dos brasileiros mencionaram que, em primeiro lugar, a missão de uma companhia privada é a geração de empregos, em segundo lugar, ajudar a desenvolver o país e, em décimo lugar (último na pesquisa) dar lucro aos acionistas. Entre os dirigentes de empresas, o lucro veio em primeiro lugar, com 82% e a geração de empregos em 5º, com 34% das menções. Segundo a publicação, haveria risco para as empresas na “progressiva adoção de normas e padrões de responsabilidade social para avaliar seu desempenho, além das medidas contábeis tradicionais (GUROVITZ; BLECHER, 2005, p.23)”.

Donna Wood (1991) desenvolveu um modelo de visualização da performance social corporativa por meio de indicadores classificados em três dimensões, conforme o quadro abaixo:

QUADRO 9 – PERFORMANCE SOCIAL CORPORATIVA

Princípios de responsabilidade social:
princípio institucional: legitimidade princípio organizacional: responsabilidade pública princípio individual: arbítrio dos executivos
Processos de capacidade de resposta social:
avaliação do ambiente gerenciamento dos <i>stakeholders</i> administração de questões sociais
Resultados das ações corporativas:
impactos sociais programas sociais políticas sociais

Fonte: elaborado pela autora, com base em Donna Wood (1991)

Swanson (1995 apud PEREIRA e CAMPOS-FILHO, 2006) acrescenta ao modelo de Wood as perspectivas econômicas e normativas, ampliando a visão das suas relações de troca com a sociedade.

Pereira e Campos-Filho (2006), em consulta a publicações acadêmicas nacionais e internacionais entre os anos de 2000 e 2005, contabilizaram o número de citações e encontraram o modelo de Carroll, anos 1979 e 1991, como a principal

referência conceitual para os autores nacionais. Já o modelo conceitual de Wood, apresentando em 1991, foi o principal nas publicações internacionais, citado 141 vezes no período pesquisado. Em seguida, por número de citações, vem o modelo conceitual de Enderle e Tavis (1998) como referência acadêmica nacional e internacional. Algumas de suas conclusões apontam para significativas semelhanças conceituais entre os modelos conceituais pesquisados, embora as definições acerca da RSE “não demonstrem pleno consenso teórico em função do contexto sócio-cultural e econômico em que cada uma delas foi concebida” (PEREIRA e CAMPOS-FILHO, 2006, p. 13).

Jones (1996 apud ASHLEY; COUTINHO; TOMEI, 2000) evidenciou as carências teóricas e normativas de que o conceito e o discurso de RSE padeciam na época de seu estudo. O mesmo autor classificou em duas linhas básicas as argumentações favoráveis à atuação socialmente responsável das empresas: seguem a linha básica da **ética**, derivada de princípios religiosos ou das normas sociais que indicam a ação moralmente correta, mesmo com despesas improdutivas para a empresa e a linha **instrumental** que aponta vantagens para a performance econômica da empresa resultantes do comportamento socialmente responsável.

Na virada do milênio, Carroll (1999) coloca a expectativa de incremento de iniciativas de mensuração e de desenvolvimento teórico. Já William Frederick (1998) sugere que os estudiosos da questão social em administração se voltem às ciências naturais e incorporem seus *insights* em um novo estágio paradigmático. A natureza e especialmente a consciência humana de seus efeitos, a todo momento, modela, muitas vezes de modo inesperado, o que fazemos, como fazemos e por que somos o que somos. Para ele,

“Enquanto os cosmologistas tecem suas teorias de como tudo começou e como deve acabar, e neurocientistas debatem o significado da consciência humana, e cientistas espaciais guiam explorações tipo Columbus de nosso sistema solar, e primatologistas investigam as raízes morais do comportamento e linguagem em nossos primos bonobo, e paleontologistas descobrem fósseis ainda mais antigos de antepassados humanos – enquanto todas estas marcantes incursões no significado humano e na existência humana estão acontecendo – seguramente alguém seria corajoso e talvez um pouco tolo em acreditar que este autêntico poço de conhecimento das ciências naturais não tem nada a dizer àqueles que estudam negócios e sociedade. Seria como se o sistema de negócios inteiro e

todas as práticas de negócios fossem selados dentro de uma redoma de vidro, excluído da natureza e de toda a sua miríade de efeitos” (FREDERICK, 1998, p. 41, tradução nossa).

O autor propõe a passagem para um novo modelo, que denominou de CSR4, dado o esgotamento que identifica nos modelos anteriores, baseados na performance social corporativa (das ciências sociais), no *business ethics* (filosofia) e na teoria dos *stakeholders* (ciência organizacional).

Ele chama os modelos anteriores de armadilha CSR123, porque sua popularidade e ampla aceitação nos envolvem num modelo que considera a corporação como o centro da atenção, como se fosse o sol em torno do qual a sociedade gravita e lhe pede que seja socialmente responsiva, responda às necessidades sociais, aja eticamente e com integridade moral, considerando sempre a interface corporação – sociedade.

Sua proposta é ampliar os horizontes de pesquisa para incluir perspectivas cosmológicas, em que a corporação deixa de ser central e o cosmos passa a ser a referência normativa. Além disso, ele inclui teorias evolucionárias, da biologia, genética, ecologia e todas as ciências e não apenas das ciências sociais e comportamentais. Por fim, inclui conceitos espirituais não-sectários nessa visão, ultrapassando a idéia de que negócios são negócios e que religião é um assunto pessoal e privado. Filosofias religiosas de todos os tipos abundam no local de trabalho e todos conhecem os perigos da atitude de executivos, cuja visão termina nos portões da empresa, incapaz de ver além das demandas dos acionistas.

Para ele, não existem modelos moralmente neutros, mesmo que as idéias morais e éticas não estejam explicitadas, seja na ciência em todas suas áreas, seja na prática de negócios. Frederick (1998) considera a CSR4 uma ponte para uma nova consciência cósmica/natural/científica/religiosa, ainda localizada no futuro, mas que teve raízes no movimento ecológico-ambiental de 30 anos atrás, que começou a integrar alguns desses conceitos.

Uma referência acadêmica latino-americana sobre o tema é o professor François Vallaey, da Pontifícia Universidade Católica de Lima, coordenador do

curso promovido pela *Red Universitaria de Ética y Desarrollo Social (RED)*¹⁶ e que define RSE como

“uma gerencia ética e inteligente dos impactos que a organização gera em seu entorno humano, social e ambiental, para o desenvolvimento sustentável do conjunto da sociedade. A organização se compromete a minimizar seus impactos negativos e a maximizar seus impactos positivos, trabalhando para dar um serviço cada vez melhor a todos.” (VALLAEYS, 2006b, p. 11, tradução nossa).

Além das referências acadêmicas sobre a evolução do conceito de RSE e sua definição, as empresas possuem o apoio de instituições que se dedicam a disseminar o conceito e fornecem indicadores para orientação das práticas corporativas. O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, uma forte referência para as empresas nacionais, vem evoluindo sua definição deste conceito dinâmico e hoje define RSE como

“a forma de gestão que se define pela relação ética, transparente e solidária da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona – acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, clientes, comunidade, governo, sociedade e meio ambiente - e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, de forma a preservar recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitar a diversidade e promover a redução das desigualdades sociais” (INSTITUTO ETHOS, 2006, p. 17).

O Instituto Observatório Social, iniciativa da *CUT Brasil* em cooperação com o *CEDEC* (Centro de Estudos de Cultura Contemporânea), *DIEESE* (Departamento Intersindical de Estudos Sócio-Econômicos) e *UNITRABALHO* (Rede Inter-Universitária de Estudos e Pesquisas sobre o Trabalho), é uma organização que analisa e pesquisa o comportamento de empresas multinacionais, nacionais e estatais em relação aos direitos fundamentais dos trabalhadores. Resumindo as diferentes visões de RSE que basicamente respondem, com seus diversos posicionamentos, às questões “para quem as empresas devem gerar riquezas?”, “de

¹⁶ *RED faz parte da Iniciativa Interamericana de Capital Social Ética y Desarrollo do BID e reúne atualmente mais de 155 universidades de 21 países de América Latina.*

que forma as riquezas devem ser geradas?” e “quais os retornos que devem oferecer à sociedade?”, o Instituto Observatório Social (2004, p. 19 – 26) relaciona quatro entendimentos básicos sobre RSE:

- a) o primeiro defende que o principal objetivo da empresa é gerar lucros aos investidores, pagar impostos e cumprir a legislação, numa visão instrumental de sua função;
- b) o segundo amplia o anterior, acrescentando ações filantrópicas; aqui a ação de RSE acontece pós-lucro, reservando uma parte deste para tal investimento, por dever moral;
- c) o terceiro entende a RSE como estratégia de negócios para melhorar a estabilidade e garantir a perpetuação da empresa; é uma visão instrumental pré-lucro, integrada à gestão;
- d) a última coloca a RSE como cultura empresarial, que procura gerar riquezas para todos os atores com os quais a empresa se relaciona e contribuir para o desenvolvimento da sociedade onde atua; tem caráter moral e sua concepção antecede o lucro, integrada na gestão do negócio.

O mesmo instituto aponta para a existência, no Brasil, de dois modelos de RSE, um deles chamado “dominante” e espelhado principalmente nas experiências norte-americanas dos anos 50 e outro denominado “emergente” seguindo moldes da social-democracia europeia dos anos 80/90. O quadro 10, a seguir, compara ambos os modelos, com informações resultadas de estudos realizados pelo Instituto Observatório Social.

QUADRO 10 – MODELOS DE RSE PRESENTES NO BRASIL

Dominante	Emergente
Elaborada unilateralmente pelas empresas, sem participação significativa de sindicatos e outras partes interessadas, especialmente, terceirizados.	Trabalhadores reconhecidos como importante <i>stakeholder</i> e seus interesses valorizados.
Participação dos trabalhadores limitada à atuação voluntária em projetos sociais	RSE incorporada aos processos de produção e gestão.
Atividades filantrópicas, sem relação com os processos de produção.	Entendimento de que RSE demanda transparência e acesso a informações para todos os <i>stakeholders</i> , inclusive os trabalhadores e seus representantes sindicais.
Publicidade dada às ações com forte cunho de marketing social.	Códigos de conduta voluntários passam a incluir temas de saúde e segurança no trabalho, trabalho decente, combate ao trabalho infantil, trabalho forçado, discriminação de raça e gênero.
Os balanços sociais carecem de informações detalhadas e auditadas, de pouca utilidade para as negociações com os <i>stakeholders</i> .	Gradual preocupação com a situação sócio-ambiental na sua cadeia produtiva.
Discurso e ações não resultam em mudanças efetivas para o trabalhador.	Multinacionais começam a firmar acordos globais com sindicatos internacionais.
Descompromisso e ausência de ações junto à cadeia de produção. Ausência de políticas/exigências para as empresas terceirizadas visando proteção de padrões trabalhistas mínimos.	Aceitação de normas internacionalmente reconhecidas, como convenções da OIT e diretrizes da OCDE.
Desresponsabilização com o que ocorre ao longo da cadeia produtiva e com os terceirizados.	
Multinacionais respeitam, no limite, apenas o mínimo dos direitos fundamentais da OIT.	

Fonte: elaborado pela autora, com dados do Instituto Observatório Social, 2004.

Em que pese o foco na prioridade de defesa dos direitos do trabalhador, missão última deste instituto, acreditamos que a crítica colocada espelha uma realidade da RSE no Brasil, em que temos o domínio de um modelo mais tradicional e pouco efetivo em termos de resultados sociais consistentes, recheado de discursos voltados à promoção da imagem da empresa e ações isoladas e pontuais, sem a devida consideração de todos os *stakeholders* nas decisões estratégicas das corporações.

As mudanças no cenário nacional e internacional e a importância e visibilidade que o tema da responsabilidade social vem assumindo levam à adoção gradual de novos padrões de conduta, que realimentam as mudanças no cenário. É impossível, neste momento, identificar se esse deslocamento para o modelo emergente é fruto de uma visão normativa, resultante da conscientização de seu valor intrínseco ou de uma visão instrumental, como uma necessidade para alcançar vantagem competitiva.

1.2.2 Cidadania Empresarial

Na literatura, encontramos o conceito de cidadania empresarial utilizado algumas vezes como sinônimo mais recente de RSE. Ashley; Coutinho; Tomei (2000), revisando a literatura existente sobre cidadania empresarial notaram inconsistências sobre a definição do conceito e concluíram que ambos os conceitos, RSE e cidadania empresarial, estão em processo de maturação de diversas tendências de abordagem e carecem de constructos para sua definição, mensuração e validação. Em seu estudo identificaram o destaque da literatura sobre cidadania empresarial para a relação da empresa com dois grupos de *stakeholders*: os trabalhadores da empresa e a comunidade de seu entorno, representados pelas políticas de gestão dos recursos humanos e das relações comunitárias, tanto em vertentes instrumentais quanto normativas.

O modelo apresentado por Carroll (1999) propõe convergência entre os conceitos de RSE e cidadania empresarial. Isabelle Maignan retoma o seu modelo e o amplia, definindo cidadania empresarial como “a extensão pela qual as organizações atendem a suas responsabilidades econômicas, legais, éticas e discricionárias, exigidas por seus diversos *stakeholders* (Maignan, 1999 apud ASHLEY; COUTINHO; TOMEI, 2000, p. 8). A mesma autora propõe a cidadania empresarial como pano de fundo para o desenvolvimento sustentável, presente no processo decisório como um todo.

Rohden (1996 apud ASHLEY; COUTINHO; TOMEI, 2000, p. 6) definiu empresa-cidadã como “aquela que não foge aos compromissos de trabalhar para a

melhoria da qualidade de vida de toda a sociedade”. Altman (1998 apud ASHLEY; COUTINHO; TOMEI, 2000, p. 7) define cidadania empresarial como “função por meio da qual a empresa interage, intencionalmente, com organizações sem fins lucrativos, grupos de cidadãos e outros *stakeholders* ao nível da comunidade”.

Martineli (1997) coloca a cidadania como o estágio mais evoluído de posicionamento da empresa na sua relação com a sociedade e aponta a ‘empresa somente como negócio’ como o mais básico, aquele do ‘lucro a qualquer custo’, voltado ao acionista. Num estágio acima, situa a empresa que se percebe como ‘organização social’ e considera o interesse dos demais *stakeholders*, além dos acionistas. Já a ‘empresa-cidadã’ caracteriza-se, segundo o autor, no estágio em que atua para a transformação do meio social onde está inserida, cultivando valores éticos na relação com todos os *stakeholders* e sendo pró-ativa no encaminhamento de soluções para os problemas sociais. Sendo o setor empresarial aquele com maior quantidade de recursos potencialmente mobilizáveis, a empresa-cidadã é aquela que tem o compromisso ético e viabiliza a utilização de seus talentos (como cultura de resultados para citar exemplo) e recursos materiais para o desenvolvimento do bem comum.

As possibilidades da empresa-cidadã, entre outras, são a criação de uma fundação ou instituto, a criação de código de ética expressando seu conjunto de valores e a alocação de recursos financeiros e humanos voluntários em projetos sociais. Martinelli assinala, no entanto, a importante distinção entre práticas comerciais, como marketing e publicidade, usadas com objetivos econômicos, políticas de recursos humanos, voltadas para a força de trabalho da empresa e práticas de desenvolvimento social, utilizando instrumentos próprios. Estas práticas sociais não devem compor os custos dos produtos e nem se confundir com as práticas comerciais e de recursos humanos, sob risco de perderem credibilidade e realimentarem o pré-conceito de que o empresário “só pensa em ganhar dinheiro, até quando se dispõe a doá-lo” (MARTINELLI, 1997, p. 85).

1.2.3 Da filantropia corporativa ao ISP: a empresa no setor social

O investimento em projetos sociais de interesse público tem sido confundido, felizmente com frequência cada vez menor, com o amplo conceito de RSE, do qual faz parte apenas no que diz respeito ao aspecto da relação da empresa com o setor social. O amor à humanidade, expresso pela caridade, que é a raiz do termo filantropia, tem sido expresso no nível corporativo basicamente por doações de recursos. A filantropia empresarial tem sido rejeitada tanto pela academia quanto pela mídia e associações de empresas por seu cunho assistencialista e paternalista. James Austin (2001) é um dos autores que consideram a filantropia empresarial como o primeiro estágio de evolução de uma relação de parceria entre empresa e organizações sociais, em que os investimentos acontecem, de forma unilateral, por parte da empresa, sem que haja alinhamento estratégico e intercâmbio de competências entre os parceiros. Utilizando o seu modelo, poderíamos dizer que o Investimento Social Privado, daqui pra frente ISP, seria, então, uma evolução no relacionamento de parceiros para a mudança social desejada. Segundo o GIFE (2007, não paginado),

“investimento social privado é o repasse voluntário de recursos privados de forma **planejada**, **monitorada** e **sistemática** para projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público [...] A preocupação com o planejamento, o monitoramento e a avaliação dos projetos é intrínseca ao conceito de investimento social privado e um dos elementos fundamentais na diferenciação entre essa prática e as ações assistencialistas. Diferentemente do conceito de caridade, que vem carregado da noção de assistencialismo, os investidores sociais privados estão preocupados com os resultados obtidos, com as transformações geradas e com o envolvimento da comunidade no desenvolvimento da ação”.

O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, IPEA, órgão do Ministério do Planejamento, vem conduzindo pesquisas sobre o impacto da atuação das empresas no desenvolvimento. A Pesquisa Ação Social das Empresas no Brasil divulgada pelo IPEA/DISOC em 2006 apurou que as empresas investiram R\$ 4,7 bilhões, em 2004, por motivos humanitários, em primeiro lugar (57%), seguido do atendimento às demandas de entidades governamentais ou comunitárias (47%), e

do atendimento das comunidades próximas ao local da empresa (38%) (IPEA/DISOC, 2006).

Um dos desafios do conceito de ISP, conforme apresentado, é a superação do paradigma de investimento que, historicamente no Brasil, como vimos, estava associado ao assistencialismo, à caridade exercida de forma personalizada pelos dirigentes empresariais por meio de donativos, de forma pontual e sem compromisso com continuidade ou resultados.

Segundo Maria do Carmo Brandt de Carvalho (2005), até 1990 o ISP tinha como características pouca visibilidade e expressividade social, doações discretas e pontuais, isolacionismo das ações por empresas que não viam relação de compromisso social. Na década de 90, houve uma “moda” de ISP, em que surgiram institutos, aumentou a presença social das empresas, mas, ainda, com a idéia reducionista que o melhor marketing é o social, visando ao incremento de imagem. Foi a época da descoberta pelo Estado e pela sociedade civil do potencial de contribuição do segundo setor. Pós 2000, houve um salto qualitativo nos valores associados ao ISP, trazido por uma nova compreensão da relação público-privado, pela nova concepção de responsabilidade de todos pelo bem comum e público, pelo entendimento que governança e governabilidade dependem de todos os atores.

Nesta proposta de ISP, o investimento é feito, de forma ideal, por meio de parcerias ou alianças com ONG’s ou organizações detentoras de tecnologia social que façam a interação com políticas públicas. O investimento é contextualizado e permeado pela ética nas relações de parceria, inclusive com o beneficiário, visando a ações emancipatórias. Numa percepção mais politizada da questão social, o ISP buscaria estrategicamente o reforço de ações públicas para redução da pobreza e da desigualdade.

As pessoas físicas podem praticar o Investimento Social Privado através de serviços voluntários, bens ou recursos financeiros para projetos de interesse público, sendo algumas dessas doações passíveis de abatimento em impostos devidos. As pessoas jurídicas podem realizar o ISP a partir do gerenciamento direto das atividades sociais pela empresa, por meio da criação de

institutos e fundações empresariais ou participando de fundações comunitárias, constituídas a partir da união de fundos de diversas empresas.

O ISP reforça a importância das redes na gestão social, pois se na relação com o público interno – fornecedores, clientes e acionistas – a empresa se move num campo mais próximo de sua influência e controle, na relação com a comunidade e meio ambiente a complexidade aumenta. Especialmente nessas áreas, a empresa deve necessariamente contemplar a questão social e ambiental dentro de seu contexto macro, para garantir a governabilidade – não pode se comportar com ações desvinculadas das políticas públicas, como se fosse uma “ação social privada”, nas palavras de Carvalho (2005, informação verbal).

Projetos isolados, microsociais, em que a empresa faz uma colaboração pontual com alguma entidade do terceiro setor, sem maior compromisso com seu projeto, ainda é um acontecimento freqüente nas empresas, mas o pior é serem consideradas ‘a Responsabilidade Social da empresa’. Um gesto de doação numa situação específica, sensível à necessidade percebida do outro não pode ser considerado ruim em sua essência, mas se ele servir para a falsa sensação de ‘pronto, minha parte está feita’, então se transforma num desserviço à sociedade. Mesmo um projeto de ISP realizado de acordo com todos os critérios não garante o título de empresa socialmente responsável, por ser apenas uma de suas vertentes.

A nova compreensão da relação público-privado, citada por Carvalho (2005), coloca que toda ação social possui um sentido público e pede máxima interatividade dos atores sociais. Neste enfoque, a empresa é vista como espaço e ator social na produção do desenvolvimento sustentável de uma região, de um povo.

A complexidade da questão social e ambiental exige atuação em rede e parcerias entre empresas, governo e sociedade civil. Saindo do isolacionismo, o investimento da empresa obtém densidade, ganhos de escala e assegura maior efetividade social. Fischer (2002) afirma que este espaço de relação entre Estado, empresas e organizações da sociedade civil ainda está permeado por dificuldades como falta de conhecimento sistematizado, falhas da legislação e preconceitos que funcionam como fortes restritores. Exemplifica, ainda, a mútua rejeição empresas/

ONGs por motivos ideológicos, temor de perda de identidade e a rejeição de ambas aos órgãos públicos como as mais destacadas. Uma parte dessas questões se deve ao ineditismo de tais alianças para compartilhar atuação social, que implicam confiança e compartilhamento de valores, indo muito além da prestação de serviços técnicos especializados, ainda segundo a autora.

A realização da missão de responsabilidade social da empresa, pela criação de institutos ou fundações, oferece mais autonomia na gestão dos programas sociais, evita problemas com as eventuais oscilações de desempenho da empresa e traz alguns benefícios tributários e fiscais. Fischer (2002) assinala, no entanto, o risco da marginalização do conceito e da prática da responsabilidade social. Em vista da complexidade e do tamanho dos projetos sociais, a fundação dedicada a sua implementação pode ser uma boa opção, mas é fundamental que continue havendo sinergia com a empresa, que seus dirigentes e funcionários estejam envolvidos nas estratégias de atuação sócio-ambiental.

Uma pesquisa realizada pelo CEATS (2003) indica os papéis desempenhados pelas empresas na aliança com organizações do terceiro setor, em ordem de maior para menor frequência:

- doa recursos não-financeiros;
- incentiva o voluntariado;
- doa recursos financeiros;
- monitora e avalia resultados;
- discute e define diretrizes;
- executa atividades;
- estimula clientes e fornecedores.

Um número de oitenta e cinco por cento de todas as empresas participa de alguma parceria com terceiro setor, Estado e/ou outras empresas. São esses os benefícios dessas alianças para organizações parceiras:

- captação de recursos;
- capacitação e gestão;
- eficiência;

- imagem.

Já os benefícios dessas alianças para as empresas são:

- melhoria ou construção de imagem;
- envolvimento dos funcionários;
- criação de uma “cultura social”;
- expansão da atuação social.

O estudo da CEATS (2003) concluiu que: a) as alianças otimizam competências e potencializam os resultados sociais; b) há necessidade de um processo de planejamento com definição conjunta de objetivos, papéis e expectativas; c) não existem modelos para a garantia de alianças intersetoriais de sucesso; e, e) existe demanda por métodos e instrumentos de monitoramento e avaliação.

Urani e Roure (2005) indicam 3 grandes campos de atuação em que o setor privado, sem se desviar da vocação de buscar lucro, pode colaborar com o combate às causas da desigualdade de renda, um dos grandes problemas nacionais:

- a) investimento em movimentos sociais ligados aos segmentos mais desfavoráveis da sociedade (ex. mulheres, portadores de deficiência);
- b) envolvimento em parcerias com outras empresas, governos e OSCs, prioritariamente para promoção do desenvolvimento local;
- c) investimento em sistemas de informação sócio-econômica, em diagnóstico, monitoramento e avaliação de políticas públicas.

Barros e Carvalho (2005, p. 126) entendem a nova forma de contribuição social das empresas como “renúncias voluntárias de lucro movidas pelo objetivo de melhorar o bem-estar de consumidores, trabalhadores, comunidade local ou mesmo da sociedade geral”. Assim, embora o financiamento de atividades culturais ou investimentos sociais nos trabalhadores da empresa tenham impacto sobre o bem-estar social, não se enquadram na definição de ISP, por terem o lucro como motivador fundamental. Ainda segundo os autores, o pagamento de impostos

também não se enquadra, por sua compulsoriedade, já que o importante nesta definição é a intencionalidade da ação.

As chamadas novas contribuições podem ser relativas à atividade-fim da empresa, como os investimentos para reduzir preço, melhorar condições de trabalho, reduzir impactos ambientais, entre outros. São regras auto-impostas para aumentar o bem-estar social acima dos padrões exigidos pelo Estado e pelos organismos internacionais.

A contribuição social também pode não estar relacionada à atividade-fim da empresa como, por exemplo, um produtor de calçados apoiando escolas de ensino fundamental, sem motivação de lucratividade a curto ou longo prazo. Com relação a essa contribuição, para que seja efetiva, a ação de RSE não pode substituir o Estado e/ou permitir sua saída, mas somar esforços aos programas sociais.

Outro ponto de atenção é conhecer os demais parceiros e seus recursos, para evitar sobreposição e desperdícios, além de garantir complementaridade entre as diversas ações para maior eficácia.

Nesse sentido, a empresa pode contribuir apoiando programas do governo com recursos ou apoio logístico-operacional, ou colaborando no desenvolvimento e difusão de melhores práticas sociais, tecnologias e formas de gestão. Barros e Carvalho (2005) assinalam que este aporte pode ser decisivo para a implantação de projetos inovadores.

O investimento das empresas é uma fonte importante de recursos para programas sociais, mas seu potencial para promover mudanças sociais profundas pode se dispersar pelos seguintes motivos:

- nem sempre a ação empresarial resulta de um diagnóstico abrangente sobre as causas dos problemas sociais e de estratégias claras para atacá-las;
- barreiras ao diálogo entre empresas, OSCs e Estado e dificuldade de gestão das parcerias geram fragmentação dos investimentos corporativos;
- a busca de resultados de curto prazo leva à concentração de investimento em projetos pontuais de ONGs (URANI e ROURE, 2005).

Para que haja resultados em termos de justiça social, são necessários investimentos em processos, no lugar de projetos, o que demanda gestão de resultados de longo prazo e estabelecimento de parcerias que dêem escala às tecnologias sociais e criem cultura de aprendizagem mútua. Voltando à discussão do início desta seção, notamos a distância da ação filantrópica representada por doações pontuais para a nova proposta de relação de parceria no investimento social, considerado o caminho legítimo e efetivo para obter resultados sociais. Embora estes dois modos de ação ainda co-existam na prática empresarial, a discussão posta por acadêmicos e associações de empresas começa a influenciar o panorama no sentido de parcerias e investimentos mais efetivos da empresa no setor social.

1.3 Ética e Desenvolvimento

Como vimos nas várias definições anteriores, existe profunda associação da Ética com a Responsabilidade Social Empresarial, algumas vezes, por uma perspectiva utilitarista, de adoção por seus resultados ou conseqüências. Ética deixa de ser objetivo apenas de filósofos e sua discussão se instala no mundo dos negócios e de suas relações com as partes afetadas por sua existência e atividades. Esta preocupação ética tem um enfoque individual e principalmente social e político, fazendo parte do diálogo e da discussão pública dos problemas de convivência. Nesse sentido, serve para ajudar-nos a responder à pergunta sobre como devemos organizar nossa vida comum.

As questões morais estão no cotidiano das empresas, em suas decisões e em suas práticas, mesmo quando elas não se dedicam à reflexão ética para agir de forma socialmente responsável. Srouf (2003) identifica três confusões conceituais que o senso comum comete com relação ao conceito:

- tomar a ética, que é uma disciplina teórica, com um conjunto sistematizado de conhecimentos, por seu objeto de estudo. A ética estuda “os fenômenos morais e, mais especificamente, as morais

históricas, os códigos de normas que regulam as relações e as condutas dos agentes sociais, os discursos normativos que identificam, em cada coletividade, o que é certo ou errado fazer”;

- acreditar que existe uma moral abstrata e universal. As morais são sistemas de normas que expressam valores, conjuntos de princípios ou propósitos socialmente validados e, assim, são históricos e plurais, espelhando o padrão cultural onde estão inseridas;
- entender ética como o caráter ou integridade das pessoas. Aqui novamente a ciência é confundida com a conduta, seu objeto de análise. (SROUR, 2003, p. 15 - 17).

Essa distinção entre ética e moral, valorizada em termos acadêmicos, nem sempre tem sido cuidadosamente marcada, em parte devido à proximidade etimológica, em que ética deriva do grego *ethos*, costume, e moral, *mos*, *moris* do latim costumes do povo. SINGER (2006) utiliza indiferentemente as palavras ética e moralidade em sua abordagem de questões práticas e dilemas éticos. Herbert de Souza, o Betinho, definiu de forma simples a ética como “um conjunto de valores, de princípios universais, que regem as relações das pessoas” (SOUZA, 1994, p. 13). Russ (1999) aponta as metamorfoses do termo ética como manifestações do campo da modernidade, já que na evolução do pensamento ético contemporâneo passa-se a falar de uma ética dos negócios, de ética da mídia e outros conjuntos de regras específicos. Apesar dos teóricos procurarem a unicidade da teoria ética, existem, pelo menos, duas matrizes éticas distintas, induzindo diferentes modos de tomada de decisão: a ética da convicção e a ética da responsabilidade. Nas palavras de Weber (1959):

“toda atividade orientada pela ética pode subordinar-se a duas máximas totalmente diferentes e irreduzivelmente opostas. Ela pode orientar-se pela ética da responsabilidade (*verantwortungsethisch*) ou pela ética da convicção (*gesinnungsethisch*). Isso não quer dizer que a ética da convicção seja idêntica à ausência de responsabilidade e a ética da responsabilidade à ausência da convicção. Não se trata evidentemente disso. Todavia, há uma oposição abissal entre a atitude de quem age segundo as máximas da ética da convicção – em linguagem religiosa diremos: ‘o cristão faz seu dever e no que diz respeito ao resultado da ação remete-se a Deus’ - e a atitude de

quem age segundo a ética da responsabilidade, que diz: ‘devemos responder pelas conseqüências previsíveis de nossos atos.’” (WEBER, 1959 apud SROUR 2003, p. 107 - 108).

A ética da convicção, conhecida como deontologia (tratado dos deveres), pauta-se pelos valores e normas previamente estabelecidos, que moldam as ações, fazendo com que deixem de existir os questionamentos, em função do que deve ser feito. Guia-se por imperativos de consciência e senso de dever e possui duas vertentes: a) *de princípio*, que obedece rigorosamente as normas morais estabelecidas, independente das circunstâncias e dos impactos que cause; e b) *da esperança*, baseada em ideais e fé de que as coisas podem melhorar.

Já a ética da responsabilidade, conhecida como teleologia (estudo dos fins humanos), diz que as pessoas são responsáveis pelo que fazem, e que suas decisões dependem de análise da situação dos riscos, de custos e benefícios e dos impactos, sendo escolhida a opção que traz um bem maior ou evita um mal maior. Guiada por uma análise de riscos e deliberação sobre propósitos, também é expressa em duas vertentes: a) *utilitarista*, em que as ações combinam a produção do máximo de bem para o maior número, com maior abrangência; e b) *da finalidade*, em que a bondade dos fins justifica a ação, desde que atenda o interesse coletivo. (SROUR, 2003).

Embora representando modos de decidir diferentes, um guiado pela aplicação de prescrições e outro pela deliberação sobre propósitos, ambas matrizes éticas possuem o denominador comum do altruísmo imparcial. Exemplificando, a ética da convicção pode condenar terminantemente o roubo enquanto a ética da responsabilidade pode considerar o roubo em situações de fome extrema justificado. Em ambas as matrizes escolhas são feitas e ambas trazem riscos em sua essência; a ética da convicção pode resvalar para o fanatismo das verdades absolutas, enquanto a ética da responsabilidade corre o risco do cinismo, justificando o uso de meios cruéis para atingir os objetivos.

Quando se propõe a RSE num conceito amplo, que inclui o desenvolvimento sustentável e toda a complexa rede de relações a serem

consideradas e geridas, pode-se correr o risco da crítica de idealismo utópico, desligado da realidade (e da possibilidade) dos negócios.

Morin (2005), analisando as incertezas e contradições na relação realismo / ética, afirma que a ética de princípios que não esteja comprometida com a realidade torna-se utópica, porém o realismo político, aceitando as situações como estão postas, torna-se cínico e imoral. O autor distingue, porém, um tipo de utopia que trata de possibilidades ainda impossíveis, como a eliminação da miséria no mundo ou a paz entre as nações. Este tipo de utopia nasce de forças que vão transformando as condições do real, a ética de resistência, até que ocorra a metamorfose e aconteça uma possibilidade realista de existência. Assim, Morin propõe não o realismo trivial (a adaptação ao imediato) nem o irrealismo trivial (que ultrapassa a realidade) mas “o realismo utópico no sentido complexo: compreender a incerteza do real, saber que existe um possível ainda invisível no real” (MORIN, 2005, p. 85).

Este autor ilustra nossos atuais dilemas como quatro motores que nos levam ao abismo: a ciência que exclui o juízo de valor, a técnica puramente instrumental, a economia e o lucro que invade todos os campos e defende a ética da compreensão planetária e a ética da solidariedade planetária como condições para regulá-los¹⁷. Ele afirma, também, que a Economia será a ciência social matematicamente mais avançada, mas a ciência socialmente e humanamente mais atrasada, se abstrair as condições sociais, históricas, políticas, psicológicas e ecológicas inseparáveis das atividades econômicas.

Para Morin¹⁸, a ética planetária é baseada no “reconhecimento da unidade de diversidades humanas, das diversidades da unidade humana, uma ética do universal concreto”. No quadro, a seguir, mostramos o que ele chamou de mandamentos da ética planetária, sustentada pela antropoética e antropolítica:

¹⁷ MORIN, Edgar. *O método 6: ética*. Porto Alegre: Sulina, 2005.

¹⁸ Op. cit., p. 163.

QUADRO 11 – MANDAMENTOS DA ÉTICA PLANETÁRIA

Consciência da identidade humana comum na diversidade individual, cultural e lingüística.

Consciência da comunidade de destino humano e do planeta.

Consciência da necessidade de compreensão dos próximos, bem como dos estranhos e distantes do nosso planeta.

Consciência da finitude humana, levando à definição de limites da expansão material e ao desenvolvimento psíquico, moral e espiritual.

Consciência ecológica da nossa condição terrestre e da relação com a totalidade complexa física-biológica-antropológica que é a Terra.

Consciência da necessidade de combinação da pilotagem consciente e reflexiva da humanidade com a pilotagem eco-organizadora inconsciente da natureza.

Necessidade de consciência teleobjetiva, refletindo no futuro a ética da responsabilidade com nossos descendentes.

Consciência de um enraizamento profundo na comunidade terrestre, na Terra-Pátria.

Fonte: Edgar Morin (2005)

Dentro desse quadro de consciência ética, ampliada às questões planetárias, emerge a discussão da ética em função do desenvolvimento humano e sua inter-relação com o desenvolvimento técnico e econômico. O ganhador do prêmio Nobel de Economia em 2001, Stiglitz (1998, 2000), contrasta as atitudes de interesse próprio, de mercado, com o que seria eticamente aceitável num padrão de justiça social, esquematizado no quadro 12, a seguir.

Morin (2002)¹⁹ critica a subordinação que existe hoje do desenvolvimento humano sob o desenvolvimento econômico e defende que não basta o controle feitos por alguns países, mas a necessidade da ética planetária que faz a regulação nesse nível mais amplo. Afirma, ainda, que o papel ético mais fundamental é fazer a inversão dessa subordinação, reunificando e articulando ciência, ética e política. Como principal eixo de um modelo de desenvolvimento integrado, é preciso inverter a lógica do econômico determinar o social, colocando as necessidades humanas acima dos interesses econômicos e como medida de sua

¹⁹ MORIN, Edgar. Estamos en un Titanic. In KLIKSBERG, B. *Ética y Desarrollo, la relación marginada*. 9ª ed. Buenos Aires: El Ateneo, 2002.

eficiência. Assim, desenvolvimento econômico sem desenvolvimento social não existe – são os índices de melhora de desempenho social que dão razão de ser aos índices econômicos. Desenvolvimento econômico às custas de aumento da desigualdade social e da miséria é antiético e não pode ser aceito por nenhum país (MORIN, 2002).

QUADRO 12 - INTERESSE DE MERCADO *VERSUS* JUSTIÇA SOCIAL

Interesse Próprio / de Mercado	Justiça Social
Relações desiguais entre países desenvolvidos e em desenvolvimento	Relações eqüitativas, sem se aproveitar do poder econômico
Informações erradas sobre transações econômicas entre países desenvolvidos e em desenvolvimento	Honestidade: dizer a verdade, toda a verdade, só a verdade
Favoritismo – trato especial a interesses especiais	Equidade: tratar da mesma maneira a todos, considerando suas condições e necessidades
Pedir aos países em desenvolvimento que abram seus mercados enquanto os países desenvolvidos não abrem os seus	Ajudar os necessitados, incrementando sua dignidade e capacidade de assumir sua própria responsabilidade individual
“jogar seu lixo no quintal do vizinho”	Não impor custos a terceiros
Fazer transações comerciais injustas e deixar que os pobres dos países em desenvolvimento “paguem a conta”	Responsabilidade: assumir suas ações e as conseqüências das mesmas
Países pobres transferindo dinheiro para países ricos	Perdão da dívida
País promovendo seus interesses às custas dos mais pobres	Atitude deixa de ser natural e passa a ser imoral
Foco nos aspectos econômicos, sem considerar o impacto sobre os mais pobres	Julgar a legitimidade moral dos contratos e assessorias econômicas internacionais
Omissões e passividade frente à injustiça social	Crescente importância da responsabilidade moral
Políticas públicas falando a linguagem da razão econômica	Futura ordem econômica mundial baseada na justiça social

Fonte: elaborado pela autora com base em Stiglitz (1998, 2000)

Podemos fazer um paralelo entre o desenvolvimento técnico-econômico que cita Morin²⁰ e os interesses próprios e de mercado que aponta Stiglitz (1998, 2000). Segundo este último, o dilema moral dos assessores econômicos, das pessoas e dos países, acontece pela comparação das atitudes movidas pela defesa de interesses próprios em contraste com as atitudes moralmente corretas e esperadas de justiça social. Assim, as políticas que não levem em consideração as conseqüências para os demais países ou classes sociais se tornam eticamente inaceitáveis, num movimento parecido com o que Morin²¹ prescreve como paradigma de desenvolvimento humano. O quadro abaixo faz uma comparação da idéia dos dois desenvolvimentos, segundo cada um dos autores:

QUADRO 13 - A IDÉIA DE DOIS DESENVOLVIMENTOS

Desenvolvimento Técnico – Econômico	Desenvolvimento Humano
Usual nos últimos anos.	Novo modelo necessário.
Considerado suficiente para alavancar o desenvolvimento Humano.	Desenvolvimento técnico-econômico não garante desenvolvimento humano e pode agravar a pobreza.
Conseqüências: sub-desenvolvimento mental, psíquico e moral.	Idéias éticas de solidariedade e responsabilidade.
Pobreza material para os excluídos Pobreza de alma .	Liberdade, democracia, autonomia, moralidade.
Baseado em cálculos.	Baseado na humanização, no que significa a vida.
Considera bem-estar em termos quantitativos e monetarizados.	Considera a integração entre processos técnico-econômicos e a ética do desenvolvimento humano.
Ciência e técnica afastadas da ética.	Ética controlando a ciência, colocada no centro do desenvolvimento.
Disjunção entre ciência, ética e política.	Regulação ética com ajuda da política.
Regulação com controle em alguns países.	Regulação em nível planetário.
Motores técnico, científico, econômico e de benefícios sem controle ético e político.	Subordinar o desenvolvimento técnico-econômico ao desenvolvimento humano

Fonte: elaborado pela autora, com dados de Morin (2002) e Stiglitz (1998, 2000)

²⁰ Op. cit.

²¹ Op. cit

Trazendo este olhar crítico para a nossa região, Kliksberg (2006a) aponta a desigualdade persistente da América Latina, em que 43% das pessoas estão abaixo da linha da pobreza e destaca o paradoxo vergonhoso de que metade desta pobreza é indigência que mata, tudo isso acontecendo no meio da riqueza potencial.

A América Latina é a região mais polarizada socialmente do mundo e o Brasil um dos países mais desiguais da região. No entanto, a pobreza não é um fato da natureza ou produto de escassez de recursos naturais, mas resultado de nossa organização social. Kliksberg (2006a) afirma que há pobreza porque há desigualdade, porque a distância social não permite que o dinheiro chegue ao pobre, porque nossos valores éticos e políticas permitem e perpetuam esse abismo. Sobre o Brasil, diz que suas chances dependem do lado onde você está, de que Brasil você nasce – se no Brasil próspero ou no Brasil da pobreza.

O autor se refere também à sede de ética, à necessidade de discutir ética em todas as áreas – engenharia, economia ou qualquer outra disciplina; à necessidade de pesquisas sobre o tema da ética; à premência de levar esta informação a toda comunidade e à importância do projeto social da universidade, voluntariando seus estudantes pela conscientização. Considera a Ética para o Desenvolvimento uma disciplina nova na América Latina, mas que já traz em si questões cruciais que precisam ser discutidas para o futuro da região:

- “que valores se deve ter em conta ao formular estratégias de desenvolvimento e políticas públicas?
- como atuar frente a situações tais como a pobreza, a exclusão social, as desigualdades pronunciadas, a discriminação das minorias e outras, que implicam sérios problemas éticos?
- que códigos de conduta ética deveriam adotar os líderes políticos, o empresariado, altos funcionários públicos e líderes de organizações básicas da sociedade civil entre outros, como grupos chave da sociedade?
- como impulsionar na atualidade uma ética da solidariedade?” (KLIKSBERG, 2006b, p. 1) [grifo nosso, tradução nossa].

Num modelo de desenvolvimento integrado, antes de tudo, é preciso quebrar o paradigma que diz que o desenvolvimento econômico traz automaticamente consigo o desenvolvimento social. Na verdade, como vimos nas

considerações de Morin (2002), essa ligação direta não é verdadeira em todos os casos, podendo chegar a ser antagônica. Nesse modelo, a ética deve ser o padrão das relações entre os países desenvolvidos e os em desenvolvimento; entre mercado e sociedade civil; entre governos e população. Os conflitos de interesse que venham a surgir deveriam ser avaliados a partir da medida ética acima de qualquer outra medida – o que significa, por exemplo, que nem tudo o que a lei permite que se faça, ou não impede, seja ético. Dessa forma, um contrato em que uma organização ou país se prevaleça de uma situação privilegiada e imponha modelos que gerem danos sociais a outro, por mais que seja amparado pela lei não terá legitimidade pela ética.

O desenvolvimento econômico e o desenvolvimento social não são nem devem ser dissociados, mas é importante ter como modelo de conduta o entendimento de que é o social que deve conduzir e delimitar o econômico e não o contrário, como tem acontecido em grande parte dos países da América Latina, submetidos a modelos de pensamento econômico convencionais e que já deram varias mostras de sua ineficiência.

Ainda citando Kliksberg (2006a), a desigualdade social é o grande entrave para o sucesso de políticas públicas e programas que procuram melhorar a qualidade de vida dos cidadãos em América Latina. Investimentos em tecnologias, saúde e outros devem buscar prioritariamente a redução da desigualdade, porque se ela persiste, os ricos continuam mais ricos e os pobres cada vez mais pobres, aprofundando o abismo social e gerando toda sorte de sofrimento social, como criminalidade, violência, desagregação. O autor insiste que esta é uma questão nuclear, que engole os esforços periféricos de transformação social feitos por organizações ou governos que não a levassem em conta seriamente na formulação de programas sociais e políticas públicas. Resumindo sua análise: “no hay futuro con grandes desigualdades” (KLIKSBURG, 2006a, p. 206).

A mobilização para o desenvolvimento integrado deve ser do Estado, das empresas privadas e da sociedade civil, incluindo as universidades. Do Estado se espera políticas públicas ágeis e descentralizadas, com gerência eficiente e transparente. Das empresas espera-se sua participação cidadã, assumindo parcela de responsabilidade no desenvolvimento social, especialmente por ser o setor

consumidor de recursos naturais e produtor de bens e serviços que determinam a economia, tendo grande possibilidade de influência no desenvolvimento local das comunidades e da sociedade de forma geral.

Na sociedade civil, na medida em que se dê voz e espaço para os cidadãos – principalmente para os mais pobres, os mais desfavorecidos, as mulheres, os jovens – expressarem suas necessidades e especialmente suas potencialidades, estes poderão recuperar sua dignidade e auto-estima, a sabedoria de suas culturas e os valores familiares para reconstruírem o tecido social. Da universidade se espera que realize a gestão socialmente responsável da organização em si, da formação acadêmica, da produção e difusão do saber e da participação social, os 4 eixos da chamada Responsabilidade Social Universitária – RSU, conforme descrito por Vallaey (2006c).

Desse ponto de vista, as redes sociais e a participação cidadã, pelo entendimento de suas responsabilidades sociais, em todos os níveis, inclusive empresarial e universitária, se tornam o principal veículo de mudança social. Somente uma rede fortalecida de parceiros das diversas esferas para promover, por exemplo, a difícil mas essencial transformação advogada entre outros por Morin (2002) quando nos diz que o desenvolvimento social deve subordinar o desenvolvimento econômico e não o inverso, como tem sido a prática atual.

1.4 Sustentabilidade e Ecosocioeconomia

Uma das mais novas incorporações na evolução do conceito de RSE é a sua associação com o desenvolvimento sustentável, refletindo e incorporando uma importante discussão da atualidade, a sustentabilidade, entendida no seu conceito mais amplo. A complexidade do tema obriga à interdisciplinaridade em sua abordagem, já que apenas uma disciplina não seria suficiente para a discussão dos aspectos sociais, econômicos e ambientais nele envolvidos.

Desenvolvimento é um meta-conceito, que organiza os demais conceitos e os diferentes saberes, trazendo uma visão plural, de interface do social com o natural, numa 'economia ecológica', afirmou Sachs (informação verbal) em palestra realizada em São Paulo²². Esse conceito reintroduz a relação da sociedade com a natureza, forçando os cientistas sociais a olharem o que acontece na natureza e tirando-os do posicionamento de objetivos e apolíticos. Ao longo de sua obra, o termo ecodesenvolvimento foi se transformando em desenvolvimento sustentável, incluindo as dimensões ética e social.

Os primeiros trabalhos sobre a necessidade de sustentabilidade foram em grande parte ignorados ou rejeitados (HENDERSON, 1998, p. 23) e o conceito de desenvolvimento sustentável vem sendo lapidado há mais de 30 anos, desde a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente, realizada em Estocolmo, 1972, reunindo representantes de 113 países, ONGs e organismos da ONU. A tônica nesta década era o controle para a defesa do meio ambiente, e a preocupação foi evoluindo nas décadas seguintes para o planejamento ambiental, gestão ambiental, ampliando-se, na primeira década metade do século XXI, o escopo para responsabilidade social e ambiental.

O conceito de desenvolvimento e meio ambiente, ou ecodesenvolvimento, vem sendo construído e ganhando consistência em termos mundiais a partir: a) do seminário internacional promovido em 1971 pela ONU em Founex, Suíça (como parte da preparação para Estocolmo, no ano seguinte), b) da Conferência das Nações Unidas sobre o meio Ambiente Humano, realizada em Estocolmo, 1972; c) do Simpósio de Cocoyoc , México em 1974; d) do relatório Nosso Futuro Comum em 1987; e) da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento – ECO 92 – no Rio de Janeiro; f) da Cúpula de Desenvolvimento Social de Copenhagen em 1995; g) da Conferência sobre Assentamentos Humanos, Habitat II de Istambul em 1997; h) da Conferência de Johannesburgo em 2002. Essa cronologia indica que a discussão social foi precedida pela discussão da questão ambiental ao longo dos anos.

²² Evento de lançamento do livro **Rumo à Ecosocioeconomia: teoria do desenvolvimento**, de Ignacy Sachs, seguido de debate com o autor, realizado no dia 17/04/07 na livraria Cultura em São Paulo.

Sachs (SACHS, 2007, p. 291) localiza a entrada do conceito de desenvolvimento na agenda internacional depois de 1945, por conta da necessidade de reparação das economias destruídas pela Segunda Guerra Mundial e pela preocupação de emancipação das antigas colônias. Nessa época, desenvolvimento era sinônimo de crescimento econômico pela popularidade da teoria da percolação e porque as economias dos países estavam arruinadas. Pensava-se, então, nesse contexto, que bastaria restaurar a economia para que seus efeitos positivos se espalhassem naturalmente por toda a pirâmide social, até a sua base. “Mas logo se tornou necessário explicitar outras dimensões do desenvolvimento: social, cultural, política e, depois de 1972, ambiental”.

A definição de desenvolvimento, pluridimensional em essência, foi agregando adjetivos por meio dos vários relatórios do PNUD e outros trabalhos, numa tentativa de reação ao centralismo da visão econômica, mecanicista e reducionista. Contribuindo com a ‘humanização’ da visão econômica dominante, incapaz de lidar com os desafios cruciais do desenvolvimento, Sachs²³ sugere substituir todos os adjetivos pelo termo ‘integral’, que evoca uma abordagem sistêmica, considera todas as múltiplas facetas do desenvolvimento e faz referência ao desenvolvimento do homem integral e de todos os homens, citado por Perroux. Assim,

“o desenvolvimento pode ser compreendido como um processo intencional e autogerido de transformação e gestão das estruturas socioeconômicas, direcionado no sentido de assegurar a todas as pessoas uma oportunidade de levarem uma vida plena e gratificante, provendo-as de meios de subsistência decentes e aprimorando continuamente seu bem-estar, seja qual for o conteúdo concreto atribuído a essas metas por diferentes sociedades em diferentes momentos históricos” (SACHS, 2007, p. 293).

A mensagem do Simpósio de Cocoyoc foi expressa no relatório *What Now?*, datado de 1975, apontando os cinco pilares de ‘um outro desenvolvimento’: autônomo, endógeno, voltado para a satisfação de necessidades básicas (e não

²³ SACHS, Ignacy. *Rumo à ecossocioeconomia: teoria e prática do desenvolvimento*. São Paulo: Cortez, 2007.

para a demanda), em harmonia com a natureza e aberto à mudança institucional (Sachs, 2007, p. 289).

Paralelamente, pesquisadores vinculados ao Centro Internacional de Pesquisas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (CIRED), na França, à Fundação Internacional para um outro Desenvolvimento (FIPAD), na Suíça, e à Fundação Dag Hammarskjold, na Suécia, tiveram uma extensa produção bibliográfica durante as décadas de 70 e 80 (VIEIRA, 2007). O termo ecossocioeconomia foi cunhado por Karl William Kapp (1987, apud VIEIRA, 2007), economista alemão inspirador da ecologia política dos anos 1970, buscando expressar a economia política do desenvolvimento integral, um conceito pluridimensional que envolve o econômico, social, político, cultural, humano, ambiental.

O conceito de desenvolvimento sustentável, que ganhou força e espaço na opinião pública a partir da Eco 92, havia sido apresentado pelo relatório Nosso Futuro Comum, em 1987, elaborado pela Comissão Brundtland. No relatório, desenvolvimento sustentável é “o desenvolvimento que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades” (BRUNDTLAND, 1987). Adotado pelo governo brasileiro por ocasião da Eco 92, o conceito levava força à idéia de sustentabilidade das estratégias de desenvolvimento. No entanto, nos dias de hoje, encontramos ainda, apesar de progressos em termos de conscientização da opinião pública e do aperfeiçoamento de instrumentos de regulação jurídica e econômica, deficiências serias de capacitação técnico-científica, de eficiência operacional do governo e ainda de credibilidade em alguns segmentos da população (VIEIRA, in SACHS, 2007).

Ainda segundo Vieira²⁴ essa investigação científica e mobilização da sociedade civil se afastou tanto da visão do crescimento a qualquer custo quanto da visão ecológica fundamentalista. Os estudos sistemáticos reconheceram a inviabilidade do não-crescimento sob risco de condenação à morte da base da pirâmide, ao mesmo tempo em que a dominância da visão economicista do desenvolvimento agravaria ainda mais a crise sócio-ambiental.

²⁴ Op.cit.

Paul e Ann Ehrlich (1970, apud SACHS, 2007) sugerem que nossa 'Espaçonave Terra' é um sistema fechado com recursos escassos demais para que todas as nações se industrializem, o que levaria a 'semidesenvolvimento' do terceiro mundo e ao 'des-desenvolvimento' dos países superindustrializados. No outro extremo Sachs cita Max Nicholson (1970, apud SACHS, 2007), com suas conclusões de que os recursos da Terra são infinitamente variados e ainda pouco explorados. Conclui o autor que a gestão da qualidade ambiental e o desenvolvimento estão inevitavelmente ligados, mas não são conceitos antitéticos. O que Sachs²⁵ propõe questionar é o caráter selvagem do desenvolvimento, e que este se baseie na lógica das necessidades sociais e não nas da produção, harmonizando os objetivos socioeconômicos com uma prudente gestão do ambiente.

Numa versão resumida do documento apresentado em Haia, 1971, Sachs (2007) apresenta as cinco dimensões do ecodesenvolvimento:

- sustentabilidade social, que reduziria a distância entre os padrões de vida dos ricos e dos pobres, por meio de uma outra lógica de crescimento, com mais equidade de distribuição de renda e de bens;
- sustentabilidade econômica, por meio do gerenciamento eficiente de recursos e de investimentos públicos e privados em fluxo constante. A eficiência econômica não seria avaliada macroeconomicamente, sobre a rentabilidade empresarial, mas em termos macrossociais;
- sustentabilidade ecológica, usando ferramentas de a) otimização de utilização de recursos dos diversos ecossistemas com baixo impacto danoso; b) substituição de combustíveis fósseis e outros recursos não-renováveis por recursos renováveis, abundantes e menos agressivos ao meio ambiente; c) reduzir resíduos e poluição, reciclando e conservando energia; d) auto-limitar o consumo material, especialmente pelos países ricos; e) intensificar pesquisa para tecnologia com menos resíduos e mais eficientes; f) definir normas para adequada proteção ambiental;

²⁵ Op.cit.

- sustentabilidade espacial, melhorando a distribuição territorial rural – urbana e das atividades econômicas, por meio de redução da excessiva concentração nas áreas metropolitanas;
- sustentabilidade cultural, resguardando a continuidade cultural e a pluralidade de soluções ajustadas ao contexto sócio-ecológico.

Sachs (2007) mostra a ambigüidade do termo ‘desenvolvimento sustentável’, colocando a possibilidade da interpretação estritamente ecológica da sustentabilidade, de um lado, e a noção que considera aspectos técnicos, sociais e econômicos (entre outros) de outro lado.

Kothari (1990 apud SACHS, 2007) identifica dois elementos em conflito no conceito de desenvolvimento sustentável, sendo um o ideal econômico restrito, que justifica a manutenção de privilégios e ameaça a natureza e o futuro (desenvolvimento), e outro, o ideal ético de preservação da vida na Terra (sustentável). Sachs considera utópico imaginar que as minorias ricas do hemisfério norte aceitem facilmente recomendações de limitações de suas ambições, com uma demanda chamada por Kothari de ecologicamente suicida e social e economicamente exclusivista.

Sachs²⁶ coloca as duas opções para lidar com o desafio da relação homem e natureza:

“ou continua acreditando cegamente na capacidade da ciência e da tecnologia de oferecer a tempo soluções aos problemas que resultam dos seus próprios avanços, mantendo assim o rumo atual e deixando que a barra do leme guie sua mão: o cientificismo é fundamentalmente otimista e tende, portanto, a minimizar os riscos de catástrofe social e ecológica. Ou então procura se esforçar para manter o controle do navio e domesticar a ciência e a tecnologia, a fim de realizar um tipo de desenvolvimento social subordinado aos critérios de equidade social, de prudência ecológica e de eficácia econômica”.

A busca de novos paradigmas de desenvolvimento encontra dificuldades de vários níveis e amplitudes, sendo uma das mais críticas a superação do economicismo, ainda hoje, segundo o mesmo autor, a corrente dominante.

²⁶ Op.cit, p. 239.

Aceita-se, implícita ou explicitamente, a teoria da percolação (*trickle down*) que coloca a economia no comando, bastando garantir os controles macroeconômicos que permitam o crescimento para que este irradie benefícios sociais até a base da pirâmide. Muitos governos continuam apoiando esta teoria e os neoliberais mais radicais fazem sua defesa abertamente.

Sachs (2007) propõe serem chamados de desenvolvimento apenas os casos de resultado ‘ganha-ganha’ na relação social x crescimento econômico, combinada com resultado ‘ganha-ganha’ na relação meio ambiente x crescimento econômico, considerando os demais casos mau desenvolvimento ou desenvolvimento desequilibrado. A proposta é de um jogo com a natureza e não contra ela, em que se torna inaceitável, por exemplo, o crescimento econômico à custa da manutenção ou do crescimento da desigualdade social, mesmo que os impactos ecológicos tenham sido minimizados. O quadro abaixo representa o ‘desenvolvimento no sentido *forte* da palavra’.

QUADRO 14 – TIPOS DE CRESCIMENTO

Crescimento	Econômico	Social	Ecológico
Selvagem	+	-	-
Socialmente benigno	+	+	-
Estável	+	-	+
Desenvolvimento	+	+	+

Fonte: Sachs (2007, p. 269).

Para avançar rumo a esta situação idealizada, uma ecossocioeconomia de relação ‘ganha-ganha’ entre meio ambiente e crescimento econômico, Sachs²⁷ propõe três pontos de partida para uma agenda de desenvolvimento integral:

- aumento de investimentos no setor produtivo, gerando oportunidades de emprego e auto-emprego, além da divisão mais eqüitativa do tempo de trabalho;
- adoção de estilos de vida sustentáveis, mais racionais em termos de utilização de recursos;

²⁷ Op.cit.

- regulamentação internacional efetiva da globalização financeira e comercial, especialmente.

Ao longo de seu trabalho, Sachs (2007) vem afirmando que o crescimento econômico ainda é uma condição necessária em função do tremendo déficit social, mas não suficiente para o desenvolvimento, já que se torna fundamental incluir a dimensão ética, social, política, ecológica, territorial e cultural, todos inter-relacionados e numa perspectiva de sustentabilidade. Ou seja, crescimento econômico não é inimigo do desenvolvimento, mas um de seus pilares. Da mesma maneira em que crescimento econômico não deve ser uma idéia oposta à de desenvolvimento social, mas sim um conceito costurado pela política democrática, num projeto em que técnicos, acadêmicos e leigos voltados para a melhoria da condição humana acima de qualquer interesse de outra esfera. Lembrando a Declaração de Cocoyoc, o autor enfatiza que a raiz do problema de sustentabilidade não é a escassez de recursos, mas a sua má distribuição²⁸.

Paralelamente, temos a proposição de economistas que se denominam futuristas, como Henderson (1998, p. 24), indicando a ‘falência da economia tradicional’, com muitas de suas estruturas, políticas e teorias tornadas obsoletas pelas aceleradas mudanças ocorridas na economia mundial. Henderson identifica os seguintes processos de globalizações: “a) do industrialismo e da tecnologia; b) do trabalho e da migração; c) das finanças; d) dos efeitos humanos na biosfera; e) do militarismo e do tráfico de armas; e f) das comunicações e da cultura planetária”, provocando quebra de paradigmas, aceleração de tendências e produzindo cada vez mais interdependência global e interatividade.

Um forte sinal de que o antigo modelo estava sendo questionado foi o relatório ‘Rumo a uma Nova Arquitetura Financeira Internacional’, publicado em 1999 pelo Comitê Executivo das Nações Unidas para a Economia e Assuntos Sociais, que declara:

“os eventos mundiais a partir de meados de 1997 e nos anos 1980 e 1990 deixaram claro que o atual sistema financeiro internacional não é capaz de salvaguardar a economia mundial das crises financeiras

²⁸ Op.cit. p. 289.

muito intensas e freqüentes e de efeitos reais devastadores” (HENDERSON, 2004, p. 78).

Assim, abre-se caminho para uma ‘Nova Economia’ global, colocada numa perspectiva multidisciplinar e abordada de forma sistêmica. Nas palavras de Henderson (2004, p. 71), “lidar com as tarefas de reestruturação da economia global requer múltiplas disciplinas e métricas que vão além do dinheiro”.

Mais uma vez encontramos a proposta de ‘subordinação’ da economia ao desenvolvimento humano e social, segundo esta autora, em três planos:

QUADRO 15 – MUDANÇA DE FOCO DA "NOVA ECONOMIA"

Mudança de foco de:	Para:
- metas de políticas macroeconômicas	- metas de políticas de desenvolvimento humano e social
- mecanismos de governança em nível Global	- governança de nível local, nacional e regional
- economia de especulação financeira	- economia produtiva real

Fonte: Henderson (2004)

Remodelar a economia global requer atuação inter-relacionada em sete níveis: global, o ecossistema planetário, além das fronteiras das nações; internacional, tratados e acordos entre nações; nacional, soberania e domínio econômico interno; corporativo, contratos sociais das corporações, governança; governos locais, pequenos negócios, organizações comunitárias; sociedade civil, voluntários, ONGs; e a família/indivíduo, padrões de cultura, organização e planejamento, incluindo a ampla participação de cidadãos e grupos marginalizados (HENDERSON, 2004).

Alguns relatórios internacionais ganharam, nos anos de 2006 e 2007, uma evidência na mídia representativa da força que a discussão do tema ‘sustentabilidade’ vem ganhando. Em outubro de 2006, Nicholas Stern (2006)

apresentou o relatório “A Economia das Mudanças Climáticas”, patrocinado pelo governo da Grã-Bretanha, confirmando que há provas científicas suficientes para considerarmos as alterações climáticas uma grave ameaça mundial, e a necessidade de uma resposta global urgente. Resumindo suas principais conclusões, têm-se:

- as alterações climáticas poderão ter impactos muito graves sobre o crescimento e o desenvolvimento;
- os custos da estabilização do clima são consideráveis, mas viáveis; a demora para ação seria perigosa e muito mais dispendiosa;
- impõe-se uma ação contra as alterações climáticas, em nível de todos os países, a qual não necessita de limitar as aspirações ao crescimento por parte dos países ricos ou pobres;
- existe um leque de opções para a redução das emissões; é necessária uma ação de política forte e deliberada para motivar a sua aceitação;
- as alterações climáticas exigem uma resposta internacional, baseada numa compreensão partilhada dos objetivos a atingir a longo prazo e num acordo sobre os quadros de ação. (STERN, 2006)

Stern advoga a urgência da criação de uma visão internacional partilhada de objetivos a atingir no longo prazo, não bastando a ação isolada de alguns países. Sugere, ainda, que se inclua a apreciação dos seguintes elementos-chave: a) comércio de emissões de carbono; b) cooperação tecnológica, especialmente em matéria de normas dos produtos para eficácia energética; c) ação rápida para reduzir a desarborização; e d) adaptação das políticas de desenvolvimento e de financiamentos.

Pouco tempo depois, mais de 2.500 especialistas em clima de 130 nações produziram estudos sobre as mudanças climáticas e elaboraram uma série de relatórios pelo Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas, IPCC. O primeiro deles, apresentado em 02 de fevereiro de 2007, em Paris, França, apresentou a relação das atividades humanas, em especial a utilização dos combustíveis fósseis, com o aquecimento global e suas conseqüências nos próximos 50 anos. O segundo, apresentado em Bruxelas, Bélgica, em 06 de abril do mesmo ano, detalhou os impactos das mudanças climáticas e apresentou formas de combate ao aquecimento. O terceiro, apresentado em Bancoc, Tailândia, no dia 04

de maio de 2007, detalhou essas medidas e opções para diminuir as emissões de gases do efeito estufa. Algumas das propostas apresentadas, em relação ao fornecimento de energia, transportes, habitação, agricultura e manejo de resíduos são:

- reduzir o uso de combustíveis fósseis;
- maior emprego da energia nuclear;
- uso de biocombustíveis;
- captura de CO₂;
- fabricação de veículos híbridos;
- maior uso do gás natural;
- proteção de florestas;
- limites para indústrias para controle de poluentes.

O relatório síntese sobre o estado do clima no planeta foi apresentado em Valência, Espanha, em 16 de novembro de 2007 e, somando as descobertas e conclusões, alerta para a possibilidade de impactos abruptos e irreversíveis no clima, resultantes da atividade humana (IPCC, 2007).

A divulgação dos relatórios do IPCC provocou sensibilização da opinião pública, inclusive no Brasil, e houve proliferação de iniciativas de empresas e outras instituições para neutralização de emissões de gases de efeito estufa. Nas palavras de Ricardo e Rocha (2007), “carbono neutro” tornou-se uma grife concorrida. Naturalmente que é indispensável a adoção, por parte de indivíduos, empresas, outras instituições e governo, de práticas sustentáveis para reduzir as emissões, mas os autores identificam, neste momento, um “marketing fácil” nas falsas afirmações daqueles que dizem estar neutralizando suas emissões com plantio de árvores. Para que o plantio seja efetivo na compensação das emissões, um ciclo a longo prazo precisa ser cumprido, que inclui o monitoramento do crescimento das árvores e o fato de que o plantio gere uma floresta capaz de se reproduzir naturalmente. Por mais positivas que sejam as iniciativas que contribuam para

atenuar a crise climática, “a eventual publicidade enganosa que afirme uma ‘neutralização’ de emissões não ocorrida prestará um desserviço à causa”²⁹.

Esta resposta imediata das empresas, mas de pouca efetividade, pode ser entendida como uma estratégia de marketing ‘cosmética’³⁰ ou pragmatismo pouco fundamentado. Também pode ser vista apenas como um sinalizador do longo caminho que falta percorrer no sentido de ações comprometidas com resultados de longo prazo, que sejam fruto de parcerias construídas com outros agentes da sociedade, compartilhando o conhecimento necessário para fazer frente aos desafios colocados. Apenas como exemplo, uma multinacional como a Unilever, que emite por ano 3,6 milhões de toneladas de CO₂, precisaria plantar 20 milhões de árvores ao ano – o suficiente para preencher nada menos que 26.666 campos de futebol (GREEN INICIATIVE, s.d. apud FELDMANN, 2007). E isto para reparar apenas uma parte do seu impacto ambiental, aquele relacionado à emissão de carbono.

A atividade empresarial tem, claramente, forte impacto sobre os problemas que estamos vivendo e é necessário seu reposicionamento em todos os ciclos produtivos. O nível corporativo, foco de nosso estudo sobre RSE, não pode ser recortado deste quadro e examinado separadamente, já que todos os outros níveis exercem influência na administração das empresas, muitas vezes, de forma direta. A ampliação do conceito de RSE com a sustentabilidade ecossocial, a pressão dos consumidores e da sociedade civil e a força dos tratados e acordos internacionais são fatores de influência na governança corporativa, com maior ou menor intensidade. A administração voltada à maximização do lucro e atendimento dos acionistas precisa passar a incluir também o atendimento de outros *stakeholders*, ou grupos de interesse: clientes, fornecedores, empregados, comunidade e meio ambiente. Essa relação mais equilibrada com os *stakeholders* e a preocupação com estratégias de mais longo prazo tem sido impulsionadas, segundo Henderson (2004), nos EUA, pelas organizações da sociedade civil e pelo

²⁹ Ricardo e Rocha, 2007.

³⁰ Consideramos “cosmética” uma mudança inócua, aparente, que melhora o aspecto externo mas não altera a situação.

setor de investimentos socialmente responsáveis, com seus fundos éticos mútuos e acompanhada por auditorias sociais, éticas e ambientais.

1.5 Ética, Cosmética e Greenwashing

A discussão da ética e do novo posicionamento da empresa, parceira da sociedade civil e do Estado na responsabilidade sobre o desenvolvimento sustentável encontrou eco nos discursos empresariais. Examinando seu posicionamento formal por meio de balanços sociais e outras peças de comunicação, tanto interna quanto externa, vemos que as empresas, sobretudo as grandes corporações se apropriaram, se não totalmente, pelo menos parcialmente, do discurso de Morin (2002, 2005) , Sachs (2007) e Henderson (1998, 2004), citados anteriormente, e de tantos outros que discutem a ética no posicionamento da empresa no século XXI. Suas práticas, no entanto, não têm refletido um alinhamento desse discurso ético em todos os sentidos, sendo alvos constantes de denúncias e, de forma geral, de uma crise generalizada de confiança.

Um dos exemplos mais paradigmáticos a contribuir com essa crise de confiança é o caso da gigante do setor de energia norte-americana, Enron e a empresa de auditoria Arthur Andersen, em 2001, que foi seguido por outras crises como as da World.Com, Kmart, Xerox, Swiss Air e Vivendi. Enron era a sétima maior empresa dos Estados Unidos, premiada pela Revista Fortune como a empresa mais inovadora e mais admirada. Era considerada um dos melhores lugares para se trabalhar e seus balanços sociais exemplares mostravam políticas anti-corrupção, projetos comunitários e avanços sócio-ambientais. O final da história mostra a corrupção e a fraude que manipulavam seus balanços financeiros escondendo débitos de até 25 bilhões de dólares em dois anos (OBRINGER, 2007).

Particularmente, acreditamos que esteja superada a dúvida se a empresa deve ou não comprometer-se e responsabilizar-se pelas questões sócio-ambientais do entorno e por seu impacto nos diversos *stakeholders* locais e globais. Toda argumentação anterior da mudança de cenário global, das urgência das questões sócio-ambientais e do princípio ético de reposicionamento da economia

frente ao desenvolvimento humano, entendemos, esclarece que a responsabilidade social das empresas, ou outra denominação que venha a ser dada à sua importante parcela de contribuição para o desenvolvimento sustentável, é uma necessidade. Também não acreditamos em modismo passageiro, embora o termo RSE em si possa ser substituído por outro, talvez desenvolvimento sustentável ou equivalente, que venha a desenvolver um corpo teórico mais definido e possa representar a evolução do conceito. Raramente encontraremos autores atuais que sejam contra a idéia de responsabilidade social em si, mas encontramos com mais freqüência críticas à RSE como é praticada e divulgada hoje pelas empresas, vindas de autores e setores diversos da academia e da sociedade.

Afastando-nos de referências como a citada Enron, que configuram crimes de grandes proporções e não geram dúvidas quanto à sua ilegalidade, imoralidade e necessidade de punição com os rigores da lei, nos vemos frente a situações mais sutis, mas que também tem poder de minar a confiança da sociedade na veracidade do compromisso empresarial. É fato que as empresas estão efetivamente investindo mais em projetos de melhorias ambientais, na comunidade externa e nos seus funcionários, mas que, paralelamente às notícias sobre esses investimentos, são vistas atitudes que, mesmo legais, são suspeitas em termos éticos. Essas atitudes colocam as boas intenções em xeque e geram a desconfiança de uma utilização 'cosmética' do discurso de responsabilidade social, por modismo, para garantir melhorias de imagem ou até para encobrir práticas corporativas condenáveis.

Como exemplo, podemos citar atitudes como a da multinacional do setor de alimentos Nestlé, que tem entre seus vários projetos de responsabilidade social o NUTRIR, programa de educação alimentar que tem recebido investimento anual de R\$ 1,2 milhão, e que já capacitou 335 instituições sociais e, somente em 2004, beneficiou 82.400 crianças³¹. Estes números contrastam com um episódio de setembro de 2007, em que solicitou à Prefeitura de São Paulo (e conseguiu) uma alteração do edital de compra da sopa que será distribuída num programa que irá reunir pais e alunos aos sábados nas escolas e creches municipais. Nutricionistas do município haviam estipulado 7 kg de carne, 2 kg de cenoura e 3 kg de hortaliças

³¹ Dados disponíveis no *site* da empresa: <<http://www.nestle.com.br>>.

por 100 kg de sopa desidratada. A Nestlé sugeriu uma formulação mais próxima dos produtos que ela comercializa no varejo e a sopa passou a prever então apenas 0,5 kg de carne, 0,8 kg de cenoura e 1 kg de hortaliças por 100 kg de sopa desidratada, redução esta que vai inclusive contra o preconizado pela Organização Mundial de Saúde, OMS (CREDENDIO; IZIDORO, 2007). A intervenção da companhia não foi ilegal e aconteceu em consulta pública para a compra de produtos, mas a questão ética sobre o compromisso com a qualidade nutricional da alimentação das crianças e adultos atingidos pelo programa da prefeitura está posta³².

A Organização Christian Aid publicou em 2004 o informe “Atrás da máscara: a face real da responsabilidade social corporativa” em que faz duras críticas à RSE utilizada como um ramo de Relações Públicas e à utilização dessas práticas para evitar uma regulação internacional sobre as atividades das companhias. A organização não é contra a ação ética e responsável das empresas, mas considera que a RSE não cumpre suas promessas (pela distância entre discurso e prática) e é usada para mascarar os impactos, algumas vezes devastadores, que as companhias multinacionais podem ter num mundo cada vez mais globalizado. O relatório aponta que

“o entusiasmo corporativo pela RSE não é dirigido primariamente pelo desejo de melhorar as comunidades nas quais as companhias trabalham. Antes, as companhias estão preocupadas com suas próprias reputações, com o potencial dano de campanhas públicas direcionadas contra elas, e predominantemente, com o desejo – e o imperativo – de assegurar lucros cada vez maiores. Nada disto significa necessariamente que as companhias não possam agir responsavelmente. Mas significa sim que seus esforços para fazê-lo são parciais, de curto prazo e paliativos – deixando em risco comunidades pobres e vulneráveis” (CHRISTIAN AID, 2004, p. 5, tradução nossa).

Christian Aid (2004) ilustra seu relato com os estudos de caso da Coca-Cola, no sudeste da Índia; British American Tobacco, no Kenia; e Shell, na Nigéria, em que as comunidades locais e o meio ambiente foram seriamente afetados pelas atividades dessas empresas. A população atingida e que sofreu com as práticas

³² No histórico da empresa encontramos sua retirada do índice de investimento ético da Bolsa de Londres em 2001 por sua estratégia de marketing para substituição do leite materno e a presença entre as empresas acusadas nos EUA por promover dietas de baixa nutrição e alto valor calórico. Estas e outras questões se encontram relatadas pelo Instituto Observatório Social (2004).

das citadas empresas merece indenização, mas a falta de leis e procedimentos jurídicos efetivos, falta de recursos, excessiva demora e o poder de quem está sendo acusado – as multinacionais – dificultam o acesso à justiça, especialmente em países em desenvolvimento, como são os três casos citados. Conseqüentemente, quem sofre mais são os mais pobres e desprotegidos pela legislação. Christian Aid (2004) advoga a criação de mecanismos regulatórios para assegurar que as companhias sejam obrigadas a sustentar suas responsabilidades sociais e ambientais. Também insiste na criação de penalidades para as violações e facilidade de acesso a reparações por danos. Acredita, ainda, que tanto as companhias quanto as populações irão se beneficiar de um conjunto claro e sem ambigüidades de obrigações universalmente aceitas e feitas cumprir por lei. A organização apresenta as seguintes razões para isso:

- direitos humanos e o meio ambiente precisam de proteção;
- multinacionais precisam ser colocadas sob uma lei internacional;
- legislação e regulação nacionais são insuficientes;
- abordagens voluntárias são totalmente inadequadas;
- o risco de ações na justiça influenciaria mercados e motivaria companhias a aderirem;
- companhias têm direitos mas poucas responsabilidades;
- o crescente poder das multinacionais precisa ser controlado;
- países em desenvolvimento precisam de incentivos para desenvolverem leis;
- pessoas afetadas pela atividade corporativa precisam de reparação.

A crítica da Organização Christian Aid (2004) baseia-se especialmente na atuação de empresas multinacionais poderosas em países emergentes, onde escapam a um controle mais efetivo do Estado. Na mesma linha, temos o documentário sobre o comportamento das organizações chamado ‘*The Corporation*’, baseado no livro de Bakan (2004, apud DOWBOR, 2007) ‘*The Corporation: the pathological pursuit of profit and power*’³³. Ladislau Dowbor (2007) explica o mecanismo apontado por Bakan: a empresa ‘pessoa jurídica’ passa a ter direitos pela lei como se fosse ser humano, só que sem as facetas humanas de interesses diversificados e preocupações éticas – sua única preocupação é maximizar lucros. Essa pessoa jurídica que possui

³³ O filme “The Corporation” está acessível em www.thecorporation.com

“muito dinheiro, inúmeros advogados, controle de mídia e o autofinanciamento permanente do exercício do poder – através do que pagamos ao comprar os seus produtos, pagar os seus juros ou utilizar os seus *softwares* – adquire gradualmente um grande poder” (DOWBOR, 2007, p. 45).

É, ainda em suas palavras, “uma pseudopessoa, com zero de escrúpulos e imenso poder” (DOWBOR, 2007, p.46). Esse poder se estende à área política, alterando as regras do jogo em favor dos grupos econômicos e distorcendo o conceito de democracia, com a sociedade perdendo as rédeas da política. A representação hoje se dá por eleições onde o dinheiro impera, aprovando leis que a empresa deseja e assim as empresas vão fazendo política de maneira sistemática e organizada, gastando muito dinheiro (que o consumidor paga através do produto), mas sem se responsabilizar por ela.

“O simples poder de uma grande corporação, com os seus recursos financeiros, empresas de advocacia, acesso à mídia e ao judiciário, desequilibra radicalmente a relação de forças. Assim os mecanismos ‘de mercado’ se transformam em processos conscientes de organização de privilégios, com pactos políticos, acordos interempresariais, acesso à mídia, controle de partidos e de segmentos do judiciário e assim por diante. O poder organizado das grandes corporações é incomparavelmente superior ao do cidadão comum, ou de empresas menores e dispersas” (DOWBOR, 2007, p. 167).

Um termo que tem sido utilizado por ambientalistas para denunciar casos em que a empresa pretende mostrar uma imagem de preocupação ambiental que não possui na realidade é *greenwash*, ou lavagem verde. É um ‘faz de conta que somos ecológicos’, para associar sua marca ao desenvolvimento sustentável e ampliar oportunidades de negócio ou então para mascarar danos ambientais que venha causando com sua atividade. A ONG CorpWatch (2001), relata exemplos de *greenwashing*, como as companhias que promoveram campanhas publicitárias que custaram mais de oito vezes o valor gasto na pesquisa antipoluição que estava sendo veiculada, ou a utilização de belas imagens de baleias e golfinhos, flamingos voando e músicas de Beethoven ao fundo, utilizadas por indústrias químicas das mais poluentes para associar sua imagem ao ‘verde’. Petroleiras são acusadas de freqüentemente utilizarem nas propagandas belas imagens de natureza associadas com sua logomarca, quando justamente o seu produto está relacionado à poluição.

É uma atitude de lavagem da imagem da empresa do tipo que levou, em 1969, Jerry Mander e outros executivos de publicidade e propaganda a cunharem o termo 'ecopornografia'.

A citada CorpWatch foi fundada em 1996 com a missão de investigar e expor as violações corporativas dos direitos humanos, crimes ambientais, fraudes e corrupção ao redor do mundo. Segundo sua missão, ela objetiva incentivar a justiça global, o ativismo de mídia independente e o controle democrático sobre as corporações, e não está sozinha nessa missão. Outras associações foram criadas para acompanhar a atividades das empresas, dos bancos e de outros segmentos.

As intervenções políticas das empresas em favor de seus negócios em detrimento dos interesses maiores da sociedade; a dupla moral dos discursos internos e externos das corporações; a hipocrisia do *greenwash* e os impactos nefastos de certas empresas globais em fragilizados países em desenvolvimento constituem uma área de amplo debate e possuem literatura disponível, principalmente em nível internacional.

No entanto, foge ao escopo deste trabalho um aprofundamento desta discussão, que fica aqui marcada, porém, para sinalizar a importância da postura crítica tanto da sociedade quanto do profissional de responsabilidade social. Esta postura, justamente por ser crítica, não pode se deixar levar pelo maniqueísmo fácil de colocar todas as empresas sob o mesmo rótulo de salvadoras da humanidade com seus projetos de responsabilidade social ou, por outro lado, agentes mal-intencionados de destruição do planeta. Consideramos que entender e estar atento aos mecanismos de distorção apontados é fundamental para o relacionamento com as corporações, sem deixar que o criticismo desvalorize os avanços conquistados nesta área até o momento ou impeça de reconhecer e apoiar bons projetos de RSE.

Até as seções anteriores a este capítulo, vínhamos apresentando como a responsabilidade social empresarial deve ser e como já se apresenta no discurso acadêmico e no âmbito das associações de empresas para RSE e das próprias empresas. Nesta seção, a discussão da manipulação política, da cosmética e do *greenwash* se fez necessária para marcar uma realidade que precisa ser levada em

conta para evitar o risco de uma atuação ingênua e inócua. Acreditamos que tudo isso não é RSE: a cosmética, o *greenwashing* e a atuação ingênua e inócua.

A verdadeira RSE precisa ser forte e verdadeira em seus princípios e estratégica em sua atuação. E é sobre os profissionais e as ferramentas dessa RSE à vera que continuaremos a discutir nos demais capítulos, sem esquecer o fato de que convivem lado a lado as tentativas de usurpação do conceito de RSE e as verdadeiras possibilidades de transformação, que não podem ser confundidas uma com a outra. Há um papel relevante aqui a ser desempenhado pela sociedade de forma geral, com o avanço da formalização de exigências de responsabilidade socioambiental e o acompanhamento de resultados, num sério controle social que não seja instrumento de outros interesses além do bem-estar comum. Do lado de dentro da empresa há o desafio para os profissionais de RSE, expresso com propriedade por Vallaey (2006d, p.4): “como fazer para que a Responsabilidade Social não se transforme em uma fachada?” Poderíamos avançar no desafio colocando-o na forma afirmativa: ‘como fazer para realizar a responsabilidade social legítima, que seja um instrumento de desenvolvimento sustentável e modelo de relações éticas e justas com todos os públicos relacionados, do presente e do futuro, da comunidade local e global?’

2 MECANISMOS DE INDUÇÃO E REFERENCIAIS DE RSE

Constituem objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil:
I - construir uma sociedade livre, justa e solidária;
II - garantir o desenvolvimento nacional;
III - erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais;
IV - promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação.

Art. 3º da Constituição de 1988.

A lição sabemos de cor, só nos resta aprender.
Beto Guedes, *Sol de Primavera*

Na discussão do capítulo anterior sobre a RSE vimos que seu conceito está em evolução constante e pode variar de acordo com a corrente acadêmica que se dedica à sua definição. Alguns pontos, porém, já estão se cristalizando em torno da sustentabilidade dos chamados 3 P's, *people, profit e planet*, ou pessoas, lucro e planeta (também conhecido como tripé da sustentabilidade ou *triple bottom line*), e da relação ética com os *stakeholders*, ou públicos relacionados.

Na tentativa de estimular, organizar e controlar a atuação das empresas, há uma série de normas, tratados, acordos e convenções nacionais e internacionais que, pela importância que algumas delas assumem, se tornam fortes referências para o plano de gestão socialmente responsável. Nem todas as referências são criadas especificamente com vistas à atividade empresarial; parte delas se refere a posicionamentos amplos, voltados ao Estado-Nação e que, no seu detalhamento, incluem atividades próprias de setor produtivo. São compromissos que a sociedade só poderá cumprir efetivamente com a participação de todos os atores sociais, inclusive as empresas.

Hoje as empresas se apropriam rapidamente do apelo da RSE e fazem sua inclusão nos discursos para o público interno e para a mídia. Parecem restar poucas dúvidas quanto à necessidade de participação de todos os atores na modificação dos quadros sociais e ambientais que afligem toda a sociedade, em

especial, a participação de um ator com tanto potencial de interferência e com tantos impactos em sua atuação como é a empresa. Porém, se no campo das idéias a RSE parece estar se firmando, o desafio da operacionalização do monitoramento e prestação de contas sobre o comportamento da empresa ainda tem um longo caminho a ser percorrido até que tenhamos um corpo consistente de instrumentos reconhecidos e validados por todos os *stakeholders* para tal finalidade. O problema não parece ser o número de referências, que não é tão pequeno, mas a sua adoção pela alta direção integrando-o à estratégia do negócio, atitude que garante que suas ações e projetos não resultem fragmentados e pouco efetivos.

A MVO Platform (2002), uma Plataforma de Responsabilidade Social Empresarial que integra 40 organizações sociais holandesas, criou um marco referencial para a RSE em que associa a responsabilidade social ao cumprimento, respeito e promoção de tratados internacionais, integrando-os a todos os aspectos das atividades da empresa. Advoga ainda que na operacionalização da RSE e na prestação de contas as empresas devem cumprir quatro princípios:

1. **responsabilidade da cadeia** – cada vez mais citada nos tratados internacionais, significando que a responsabilidade da empresa se estende a todos os fornecedores, subcontratadores, licenciadores e associações, independente da relação formal do produto ou da região;
2. **participação dos *stakeholders*** – a prestação de contas requer troca permanente de informações, consulta e envolvimento estrutural na política de RSE da empresa, inclusive sobre questões que ainda não estão incluídas em tratados ou leis;
3. **transparência nos relatórios** – que devem servir para que os *stakeholders* recebam informação suficiente e relevante para que possam fazer escolhas justificadas, além de deverem ser verificados tanto interna quanto externamente. Além de relatórios públicos periódicos e publicação de dados e consultas sobre riscos específicos de seus projetos para a RSE, a empresa deve informar por meio de avaliações de impacto, relatórios anuais, selos de qualidade, reuniões informativas, treinamentos e quando solicitado pelos *stakeholders*;

4. **verificação independente** – que aumenta a qualidade, utilidade e a credibilidade dos seus resultados e dos processos gerenciais. Inclui o monitoramento interno prévio, a verificação por uma organização que não possua laços com a empresa e na qual os *stakeholders* confiem; e, finalmente, a publicação dos resultados dessa verificação (MVO PLATFORM, 2002).

Os instrumentos internacionais de acordo constituem-se em fontes de referência para a prática de responsabilidade social nas empresas, trazendo uma preocupação com impactos que vão além dos domínios nacionais.

Os acordos nacionais também têm sua relevância, expressando as necessidades específicas dos cidadãos de determinado país, a visão local dos tratados internacionais e se beneficiando dos avanços globais que tenham sido conquistados. Estes referenciais, gerais e universais em seus princípios, precisam ser traduzidos em critérios e indicadores que balizem as práticas e permitam seu monitoramento, mensuração e avaliação. A sua adoção por parte das empresas vai depender da força dos mecanismos de indução e da capacidade de controle e influência dos agentes indutores, como Estado, consumidores, grupos de *stakeholders* e sociedade organizada.

Neste capítulo apresentaremos os mecanismos de indução que levam as empresas a adotarem critérios de RSE, as principais fontes de referência nacionais e internacionais e as ferramentas mais destacadas de RSE. Trataremos também de auto-regulação e controle sobre a incorporação da RSE nas empresas e encerraremos o capítulo com considerações sobre o avanço da formalização e da adesão aos acordos como garantias. Esta última, mais do que uma afirmação, se constitui hoje numa grande interrogação, a ser discutida e avaliada com o avanço dos estudos na área.

No glossário, apresentamos os termos mais comuns utilizados pelas fontes de referência, com sua definição pesquisada em dicionário jurídico, dicionário da língua portuguesa e glossário gerencial.

2.1 Mecanismos de indução

A partir do final da década de 90, várias normas e diretrizes que tratam da conduta empresarial foram criadas por fontes internacionais, referindo-se à ética, à qualidade dos relacionamentos com os *stakeholders* e à sustentabilidade nos níveis econômico, social e ambiental. Alguns desses documentos, como os apresentados pela ONU e OIT, já exerciam influência sobre políticas públicas e instrumentos regulatórios (LEIPZIGER, 2003 apud ANDI; INSTITUTO ETHOS, 2006). Boa parte deles resulta do trabalho conjunto de vários atores sociais, como empresas, sindicatos, ONGs e órgãos do governo, o que amplia o seu escopo e sua legitimidade.

A utilização de critérios de RSE e sua classificação como essenciais dentro da estratégia corporativa vai depender, em grande parte, da priorização que os mecanismos de indução que influenciam a empresa lhe atribuírem. De acordo com Ethos³⁴, os mecanismos de indução que, no Brasil, possuem papel de relevância para a adoção de critérios de RSE são de quatro tipos: o primeiro, a legislação, de caráter obrigatório, e os demais de caráter voluntário: auto-certificações certificáveis; auto-regulações não-certificáveis e práticas de gestão.

Os mecanismos de indução atuam de forma simultânea e podem influenciar a adoção de critérios por estimularem as práticas que são desejáveis e indicarem as que não são. Os agentes indutores são, entre outros, o Estado, as próprias empresas, as entidades sindicais e as organizações da sociedade civil, que podem aplicar a exigência ou a prioridade do atendimento dos critérios em situações de contratos de fornecimento e distribuição; políticas e processos de compras e contratações; contratos de parceria, negociações coletivas e políticas públicas. Outros agentes indutores são os consumidores e o público interno da empresa, os empregados, em condições de indução iguais ou talvez superiores aos demais agentes.

Mesmo existindo todos esses agentes, são as próprias empresas que determinam sua agenda de RSE, embora os grupos interessados e afetados por suas práticas possuam estratégias de regulação dos comportamentos

³⁴ Op.cit.

organizacionais das quais podem lançar mão para assegurar que as companhias atendam seus anseios.

Em pesquisa publicada em 2005 pela *The Economist Intelligence Unit*, intitulada 'A importância da Responsabilidade Corporativa', foram entrevistados 165 empresários que revelaram serem os clientes os seus *stakeholders* mais importantes (65%), e em seguida os funcionários (62%), utilizando metodologia que permitia múltiplas respostas (INSTITUTO ETHOS, 2006).

2.1.1 Agentes indutores

Todos os *stakeholders* tem algum tipo de poder de influência sobre as empresas para adoção de práticas de RSE que atendam suas expectativas, variando de forma geral de acordo com seu poder de influenciar a reputação e a marca da empresa ou de prover resultados econômicos diferenciados.

Consumidores

O primeiro destes dois importantes grupos de *stakeholders* citados pelo *The Economist*, os consumidores, tem seu poder de influência no comportamento empresarial representado especialmente pelo consumo consciente. Essa expressão, segundo o Instituto Akatu (2007, p. 5), representa “consumir com consciência de seu impacto sobre o próprio indivíduo, as relações sociais, o meio ambiente e a economia, buscando também mobilizar outras pessoas na mesma direção”.

O consumo consciente é um tema novo e ainda está dando seus passos iniciais no Brasil, a julgar pela pesquisa 'Como e por que os brasileiros praticam o consumo consciente', do Instituto Akatu, versão 2007. A metodologia da pesquisa segmenta os consumidores em quatro grandes grupos: os indiferentes, os iniciantes, os engajados e os conscientes, num gradiente de adoção de número de comportamentos que indicam a consciência que possuem sobre o impacto de seus atos de consumo. Comparando com pesquisa anterior, de 2003, o número de

consumidores conscientes ficou estável, entre 5 e 6% e o número de engajados caiu de 37% para 28%. Ambas as fatias representam a vanguarda do consumo consciente, e correspondem a um terço da população. O grupo dos indiferentes aumentou de 3% para 8% e o grupo dos iniciantes continua sendo a maioria da população, também crescendo de 54%, na pesquisa anterior, para 59% na última versão. Uma conclusão destacada é que “metade dos brasileiros, independente do grau de consciência no consumo, reconhece que há interdependência entre a ação de cada indivíduo e o ambiente social e natural”, embora se constate em seguida que “o consumidor brasileiro adere aos comportamentos de eficiência, em que os benefícios recaem diretamente e a curto prazo sobre o próprio indivíduo” (AKATU, 2007, p. 34 – 38).

Os resultados apontaram grande distância entre os valores assimilados no discurso e a adesão a comportamentos efetivos. Frente à importância de qualidade (37% das respostas) e preço (32%), critérios ligados a meio ambiente (4%) e a ação social da empresa (2%) têm pouca importância.

Estes números mostram o movimento de consumidores conscientes ainda reduzido, sendo a relação preço *versus* qualidade muito mais forte ainda do que a cidadania expressa por meio de seu poder de compra.

No capítulo anterior vimos a amplitude de fatores que determinam a sustentabilidade. Esta questão passa também pelo mercado, já que é a exigência do consumidor, sua demanda, que vai fazer o produtor se certificar ambientalmente, por exemplo, a criar produtos orgânicos, mesmo sendo mais onerosos ou *rever design* do produto para gerar menor impacto, entre outros.

Este poder, no entanto, se revela no coletivo: Jenkins (2002 apud INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL, 2004) em estudo de códigos de conduta, indica que o poder do consumidor é individualizado e não tem como exercer grande influência nas decisões de produção. Quem poderia ter influência direta e provocar respostas por parte das empresas seriam os grandes consumidores institucionais, como governos ou instituições públicas, incluindo nos seus critérios de compras indicadores de RSE. A Prefeitura de São Paulo está dando um exemplo dessa intenção, com a criação neste ano de grupos de trabalho para a definição de decreto

determinando ‘compras verdes’ ou ‘compras públicas sustentáveis’ , referindo-se à aquisição de produtos pela prefeitura que sejam ambientalmente amigáveis. Em nosso entender, o posicionamento individual e o coletivo sobre o consumo se retroalimentam, na medida em que a consciência individual se reflete na grupal e vice-versa, mas é inegável que consumidores de grande porte, incluindo as próprias empresas em seus suprimentos, podem gerar impacto diferenciado e rápido.

Funcionários

O segundo grupo, dos funcionários, e para quem boa parte das ações socialmente responsáveis é dirigida, é representado formalmente no seu relacionamento com a empresa pelos sindicatos. Sua atuação varia do olhar cauteloso para as ações que ultrapassem o legalmente mínimo nos países desenvolvidos ao esforço de cumprimento do que é minimamente exigido pelas legislações dos países em desenvolvimento. Com o aumento do número de empresas multinacionais nos países em desenvolvimento, o papel dos sindicatos em relação à RSE passa a ser

“não só o sistema de gestão considerado socialmente responsável na matriz, mas também as relações laborais mais favoráveis para o trabalhador, conquistadas no país de origem, sejam ampliadas para as nações nas quais essas empresas instalam suas filiais” (INSTITUTO ETHOS, 2006, p. 57).

Vale fazer, aqui, uma distinção entre políticas de recursos humanos e responsabilidade social na dimensão do público interno. O posicionamento de responsabilidade social da empresa deve balizar as políticas de gestão de recursos humanos assim como as políticas de todas as demais áreas da corporação. De uma forma esquemática podemos dizer que um projeto voltado para o público interno é de gestão de recursos humanos se tem foco na produtividade, nas relações trabalhistas, no ambiente de trabalho e nos resultados da empresa, seja a curto ou longo prazo, como programas de capacitação e benefícios que têm caráter de retenção de talentos. Os projetos de RSE têm interesse primordial na função social da empresa e, mesmo voltados para o funcionário, extrapolam as exigências da

relação de trabalho, agregando valores culturais, por exemplo. A ética na relação com os funcionários é primordial para a RSE, pois se ela não existir, a empresa não pode dizer que é socialmente responsável, faça o que fizer em outras áreas.

Entidades sindicais

A CIOSL³⁵ e o Instituto Observatório Social (2004), entidades sindicais, reconhecem que a luta sindical faz parte do debate sobre a RSE na Europa, mas que no Brasil o movimento sindical tem-lhe dado pouca importância por considerar que a RSE está mais associada ao marketing e à filantropia, enquanto na outra ponta prossegue o desrespeito à legislação trabalhista.

Apesar de acreditar no caráter voluntário como ponto de partida para a RSE, a atuação sindical procura ir além dos códigos adotados voluntariamente e busca negociar sua transformação em acordos globais. A CIOSL elaborou um código para servir de instrumento para as entidades que queiram entrar no debate de RSE do ponto de vista do movimento sindical. Suas referências são as convenções da OIT, as diretrizes da OCDE para as empresas multinacionais e o *Global Compact* da ONU, servindo para o estabelecimento de parâmetros internacionais para o comportamento socialmente responsável das empresas em relação aos interesses dos trabalhadores (INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL, 2004).

A OIT e a OCDE são entidades sem poder coercitivo que dispõem de instrumentos para recebimento de denúncias e pedidos de apreciação que podem servir como formas de pressão ao tornar públicas violações de direitos. Quanto ao relacionamento específico com o público interno, os sindicatos são atores de monitoramento e divulgação da situação, e podem pressionar governos em casos de violações de direitos e tentar sensibilizar a opinião pública, embora o papel principal de regulação esteja com o poder público, no caso específico, com o Ministério do Trabalho.

³⁵ Confederação Internacional das Organizações Sindicais Livres, criada em 1949, possui 231 organizações filiadas em 150 países e território, representando 158 milhões de trabalhadores.

O movimento sindical defende que a RSE não substitui a ação trabalhista dos sindicatos nem a necessidade de políticas públicas (INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL, 2004), não só em relação ao público interno mas também em relação aos representantes de todos os demais públicos interessados. Um dos motivos para a preferência por acordos globais, além das práticas voluntárias de RSE, é o receio de que a atenção ao trabalhador esteja sendo 'diluída' entre inúmeros outros interesses sociais da empresa.

“Como a opinião pública se sensibiliza de forma mais acentuada por questões referentes ao impacto que a empresa, produto ou negócio causa na comunidade, os direitos dos trabalhadores ficariam em segundo plano dentro das prioridades voluntárias de ação socialmente responsável” (INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL, 2004 p. 118).

Governo

Na medida em que transforma temas de RSE em leis e regulamentações, o Estado assume importante papel na promoção dessas práticas. Naqueles que não regulamenta, seu papel de mediador e estimulador das iniciativas voluntárias também é de relevância (OCDE, 2001, apud INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL, 2004).

Os governos contribuem com a adoção de práticas de RSE por meio de :

- estratégias legais e de regulamentação, leis criminais e civis, normas de conduta;
- tributos e incentivos fiscais, leis de incentivo que oferecem a possibilidade de renúncia fiscal;
- seu poder de comprador utilizando critérios sociais e ambientais para aquisição de produtos ou seleção de fornecedores para instituições públicas.

O Brasil avançou no aspecto de apoio governamental para a RSE com a criação do Código de Defesa do Consumidor e seus mecanismos de acompanhamento; com sua filiação à OIT desde 1919; com a ratificação de suas

convenções fundamentais (à exceção de uma delas); e a adesão às diretrizes da OCDE em 2000, em que já possuía *status* de observador desde 1997. Por outro lado, foi um dos países que mais se opuseram, especialmente no governo Fernando Henrique Cardoso, à inclusão da cláusula social na OMC³⁶, alegando que “isso iria criar novas barreiras técnicas em detrimento da capacidade exportadora do país” (INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL, 2004, p. 70).

São exemplos internacionais de atuação do Estado nesse sentido, :

- Livro Branco – lançado em 2002 – em que a União Europeia considera o cumprimento das convenções da OIT e as diretrizes da OCDE como fundamentais para a RSE, embora com caráter de recomendação, sem regulamentação;
- *King II Report*, na África do Sul, também de 2002, que dá status legal às diretrizes de boa governança, incluindo publicação de código de ética, informes anuais de suas práticas sociais e códigos de conduta corporativa para empresas de capital aberto, entidades financeiras e empresas públicas³⁷.

Investidores

Um agente indutor que começa a ganhar espaço são os investidores do mercado de ações que usam índices de RSE como critério de investimento, destacando-se pelo volume significativo de investimentos envolvido. Fundos de pensão que buscam rentabilidade futura começaram a utilizar os índices de RSE e sustentabilidade para direcionar seus recursos na década de 80 nos EUA. Mais recentemente no Brasil foi criado o ISE da Bolsa de Valores de São Paulo, inspirado na experiência internacional, e os princípios da Abrapp, conforme abaixo:

- Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE, da Bovespa, lançado em 2005 para acompanhar a tendência mundial de investidores fazendo-os procurarem empresas socialmente responsáveis e rentáveis. Incluiu

³⁶ Referência à tentativa de vincular as condições sociais e trabalhistas ao comércio internacional na Organização Mundial do Comércio, OMC.

³⁷ Cf. INSTITUTO... Op. cit.

em sua elaboração a participação de vários setores da sociedade, e se compõe de empresas destacadas na responsabilidade social e sustentabilidade de longo prazo, com revisão anual de sua carteira (BOVESPA, 2007).

- Princípios Básicos de Responsabilidade Social da Abrapp – criados em parceria com o Instituto Ethos para iniciar a gestão socialmente responsável nos Fundos de Pensão e utilizar esses princípios na escolha das empresas a investir no futuro (ABRAPP; ICSS; SINDAPP, 2007).

Dentre os índices internacionais, destacamos:

- *Dow Jones Sustainability Index World* – DJSIW – índice de empresas que são avaliadas por critérios que incluem princípios de sustentabilidade econômica, social e ambiental, criado em 1999 . Em 2007, quarenta e duas empresas foram admitidas no índice mundial e 33 foram excluídas. As ações deste grupo apresentam rentabilidade acima da média das ações listadas no Índice Dow Jones Global, da Bolsa de Nova York (DJSI, 2007).
- FTSE4Good – pertence a grupo líder na criação de índices para investimentos da Bolsa de Londres, criado em 2001, com clientes em 77 países. Este índice mede a performance de companhias que se comprometem com padrões reconhecidos globalmente de RSE e facilita o investimento nessas companhias. Não aceita fábricas de produtos de tabaco, armas e mineração de urânio (FTSE, 2007) .
- *Socially Responsible Index*, da Bolsa de Johannesburgo, África do Sul, criado em 2003, que avalia as empresas em: práticas de desenvolvimento social, econômico e ambiental e práticas de governança corporativa (BAUE, 2003).

2.1.2 Legislação

Dos principais mecanismos de indução, a legislação é, naturalmente, um poderoso indutor pela força da qual se reveste, no âmbito municipal, estadual e federal. A Constituição da República Federativa do Brasil é a base de praticamente todos os critérios de responsabilidade considerados essenciais pelo Instituto Ethos, da grande área de Direitos Humanos ao Diálogo com *Stakeholders*, como veremos mais adiante neste trabalho. Além da Constituição de 1988, as principais ferramentas de indução legal são as seguintes, destacando as áreas em que têm mais impacto sobre a RSE:

- Código Penal, de dezembro de 1940, caracterizando crimes em práticas abusivas nas áreas de Relações de Trabalho, Práticas de Governança e Ética e Transparência;
- Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), de maio de 1943, regendo os critérios da área de ‘Proteção das relações de trabalho’;
- Código Tributário Nacional, de outubro de 1966, voltado a obrigações de Práticas de Governança e Ética e Transparência;
- Estatuto da Criança e do Adolescente, de julho de 1990, estabelecendo critérios para proteção do menor, inclusive no âmbito das relações de trabalho;
- Código de Defesa do Consumidor (CDC), de setembro de 1990, que dispõe sobre as ‘Relações de Consumo’, ‘Engajamento na Cadeia Produtiva’ e ‘Práticas de Governança Corporativa’;
- Código Civil Brasileiro, de janeiro de 2002, regulando as relações envolvidas nas Práticas de Governança e Gestão de Meio Ambiente;
- Lei nº 6.404/1976, que dispõe sobre as Sociedades por Ações, influenciando, em Práticas de Governança, Ética e Transparência;
- Lei nº 6.938/1981, que estabelece a Política Nacional do Meio Ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação;
- Resoluções CONAMA (Conselho Nacional do Meio Ambiente), a partir de junho de 1984, estabelecendo tratamento e disposição final ambientalmente adequada para pilhas, baterias, resíduos da

saúde, da construção civil, embalagens de agrotóxicos e pneus inservíveis;

- Lei nº 8.137/1990 que define crimes contra a ordem tributária, econômica e contra as relações de consumo;
- Lei nº 8.884/1994, dispendo sobre a prevenção e a repressão às infrações contra a ordem econômica, estimulando ética e transparência;
- Lei nº 9.504/1997, estabelecendo normas para doações e contribuições em campanhas políticas;
- Decreto nº 2.652/1998, que promulga a Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre mudança do clima, assinada em Nova York em 09/05/92;
- Lei nº 9.605/1998, que dispõe sobre as sanções penais e administrativas derivadas de condutas e atividade lesivas ao meio ambiente;
- Lei nº 9.795/1999, que institui a Política Nacional de Educação Ambiental;
- Decreto nº 4.134/2002, promulgando a convenção da OIT sobre idade mínima de admissão ao emprego;
- Lei nº 3921/2002, que caracteriza o assédio moral no trabalho;
- Lei nº 11.079/2004, regulando relações com Governo, instituindo normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública;
- Decreto nº 5.445/2005, que promulga o Protocolo de Quioto à Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudança de Clima. (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 2006-2007)

Na área de combate à corrupção, temos três decretos promulgando convenções internacionais e ampliando o marco jurídico para combater o crime, conforme o UNODC (s.d.):

- Decreto nº 3.678/2000, que promulga a convenção sobre o combate da corrupção de funcionários estrangeiros em transações comerciais internacionais, concluída em Paris em 1997;

- Decreto nº 4.410/2002, que promulga a Convenção Interamericana contra a Corrupção, adotada em Caracas em 1996;
- Decreto nº 5.687/2006, que promulga a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, adotada pela Assembléia-Geral das Nações Unidas, assinada pelo Brasil em 2003, para ser executada e cumprida inteiramente.

Dentre as leis estrangeiras, é interessante destacar a Lei Sarbanes-Oxley, conhecida como Sarbox, a que estão sujeitas as empresas americanas e todas as demais que tenham ações negociadas na Bolsa de Nova York. É uma lei federal americana, aprovada pelo Congresso em 2002, depois de vários escândalos financeiros que levaram grandes empresas à falência (casos Enron, World.com, Arthur Andersen entre outros) e abalaram a confiança dos investidores.

Alves (2006) coloca que esta é a mais importante lei desde 1930, e que, desde que vigorou, o mercado passou a receber informações mais sólidas.

“Ela é ampla e foca as responsabilidades dos administradores, os controles internos, a transparência das informações financeiras, a importância do trabalho do auditor independente, as ações e responsabilidades do comitê de auditoria e as práticas de governança corporativa. Sua grande inovação é a possibilidade de criminalização de atos de gestão que não previnem a ocorrência de fraudes” (ALVES, 2006, p. 8).

Apesar de não ser uma lei com foco na responsabilidade socioambiental, ela está fazendo com que as empresas tenham uma postura mais transparente, e com que divulguem com mais rigor suas condutas sociais e ambientais (ALVES, 2006). Uma medida de sua importância é a criação de um Departamento de Controles Internos na Cia Vale do Rio Doce, especialmente para conduzir o processo de adequação à lei Sarbox.

2.1.3 Auto-regulações certificáveis

Auto-regulações certificáveis são referências de organismos reconhecidos às quais as empresas se submetem, com auditoria regular, para demonstrarem conformidade com suas normas específicas. Algumas das mais conhecidas no Brasil são:

- série ISO 14.000, conjunto de normas desenvolvidas pela *International Organization for Standardization*, que visa orientar a gestão ambiental nas organizações, lançado em 1993. Seu foco é o gerenciamento dos impactos no meio ambiente de acordo com o compromisso de regulação e a melhoria contínua da performance ambiental, o que exige das empresas a criação de um sistema de Gestão Ambiental. O padrão auditável desta série é o ISO 14001 (UNIETHOS, sd);
- *Social Accountability SA 8000*, acreditada pela SAI – *Social Accountability International*, norma voltada para as relações de trabalho e humanização do ambiente de trabalho, sendo seus principais desafios a jornada de trabalho e a remuneração (SAI, 2007; BSD BRASIL, 2005) A certificação de responsabilidade social está crescendo em todo mundo e há mais empresas certificadas na SA 8000 do que em outra norma social, afirma Leipziger, especialista que esteve envolvida no desenvolvimento da norma desde o seu início (BUREAU VERITAS, 2005). Foi lançada em 1997 pelo CEP – *Council on Economic Priorities* que estabeleceu a SAI como agência de acreditação. Segundo a especialista, é o primeiro padrão global que pode ser implementado em qualquer país, é multisetorial e é um padrão auditável, combinando os sistemas de gestão ISO com as convenções da OIT. As empresas também podem utilizar a SA8000 como padrão de gestão de responsabilidade social sem buscar a certificação;
- ABNT – NBR 16001, norma criada pela ABNT em 2004 para gestão da responsabilidade social. É uma certificação voluntária em que qualquer ONG, empresa ou universidade pode requerer o certificado, de acordo com Kuster (2005, apud MATIAS, 2005). Estabelece requisitos mínimos para um sistema de gestão de

responsabilidade social, como participação no desenvolvimento da comunidade para evitar prejuízo ao meio ambiente, promover diversidade e combater a discriminação no ambiente de trabalho, evitar práticas de concorrência desleal, entre outros. Ainda segundo Kuster³⁸, foi o desenvolvimento desta norma nacional que permitiu ao Brasil a coordenação da criação da ISO 26000, uma ISO internacional de responsabilidade social;

- OHSAS 18001, *Occupational Health and Safety Assessment Series*, é uma norma internacional, auditável e certificável, criada em 1999, voltada à saúde e à segurança ocupacional. A empresa certificada por esta norma assume o compromisso de redução dos riscos ambientais e com a melhora contínua dos processos voltados à promoção da saúde ocupacional e da segurança dos funcionários. (UNIETHOS, 2007; OHSAS 18001, 2007).

2.1.4 Auto-regulações não-certificáveis

As auto-regulações não-certificáveis, da mesma forma que acontece com as certificáveis, são também assumidas pelas empresas em caráter voluntário. Referem-se a “princípios, normas ou critérios propostos pelo mercado; em geral por entidades setoriais ou representativas de um determinado grupo de empresas ou instituições, a serem atendidos pelas organizações a ela ligadas” (INSTITUTO ETHOS, 2006, p. 58).

Um exemplo desse caso é a AA 1000 – lançada em 1999 pelo ISEA – *Institute for Social and Ethical Accountability*, um padrão auditável que não gera certificação, e que pode ser integrado com outras normas. Seu objetivo não é a verificação de conformidade a um padrão mas a promoção de aprendizagem organizacional e do desempenho social, ético, ambiental e econômico (ACCOUNTABILITY, 2007).

³⁸ Op.cit.

Neste campo, uma norma que ainda não está concluída já tem mobilizado estudos e discussões no Brasil e no mundo: a ISO 26000, uma norma internacional de responsabilidade social. Apesar de ser uma norma ainda em processo de desenvolvimento, que só deverá ser concluída em 2009, consideramos interessante sua apresentação neste trabalho pela importância que possui, não só pelo resultado futuro que sua definição trará, que é o instrumento em si, mas também pelo seu processo de criação, pela dinâmica *multi-stakeholder* e pela destacada atuação do Brasil na co-coordenação do processo com a Suécia.

A ISO 26000 pretende criar um entendimento comum no campo de responsabilidade social e facilitar a ação das organizações, apoiada pela credibilidade e poder de penetração da *International ISO* (INSTITUTO ETHOS, 2007). Seu referencial, em relação a outras normas, ISO inclusive, é que não será certificável nem terá caráter de sistema de gestão, além da possibilidade de aplicação a todos os tipos de organizações, estatais, privadas ou da sociedade civil.

O Instituto Ethos participa do fórum internacional de criação da norma e coordena o Grupo de Trabalho Ethos para a ISO 26000 (GT Ethos – ISO 26000) visando à capacitação das mais de 70 organizações participantes e à criação do espaço de aprendizagem e à troca de informações que gerem subsídios para o posicionamento do Ethos no fórum internacional.

O conselho da ISO identificou a necessidade de criar normas internacionais na área de responsabilidade social e iniciou estudos de viabilidade em 2001. Os estudos preliminares levaram à criação do Grupo de Trabalho de Responsabilidade Social em 2004, encarregado de desenvolver a ISO 26000, integrando países e instituições interessadas, com participação de consumidores, trabalhadores e outros *stakeholders*. Os líderes são a Suécia, com o SIS – *Swedish Standards Institute* e o Brasil com a ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. Em 2005, a ISO selou acordo de colaboração com a OIT e em 2006 com o *Global Compact* da ONU, para que a norma também esteja de acordo com seus princípios.

O grupo de trabalho se reuniu em Salvador em 2005 e iniciou a construção da norma, constituindo seis grupos-tarefa, sendo três estratégicos e três

interinos para questões de conteúdo, além do CAG – *Chairman's Advisory Group*, grupo consultivo de apoio à liderança do processo. A primeira minuta circulou em março/2006 e recebeu mais de 2100 comentários; a segunda minuta, preliminar da norma, circulou em outubro do mesmo ano, e recebeu em torno de 5100 comentários. Já o lançamento da norma está previsto para novembro de 2009.

A visão contemporânea de acolhimento de múltiplas partes interessadas chama-se participação *multi-stakeholder*. O processo inclui representantes de consumidores, empresas, governos, ONGs, trabalhadores e o segmento de serviço, suporte, pesquisa e outros. Dezenas de países são representados por *experts* (especialistas que podem opinar) e observadores (participantes que acompanham as discussões, sem se pronunciar). Estes representantes interagem entre si nos comitês espelhos nacionais e nas organizações *D-liaison*, grupo que reúne relevantes entidades internacionais ou regionais. Esta arquitetura do processo de trabalho que integra as visões nacionais, institucionais, dos *stakeholders* e dos grupos-tarefa constitui, no dizer do grupo de trabalho, “um trabalho polifônico e multicultural” (INSTITUTO ETHOS, 2007b, p. 9).

Por suas características, a ISO 26000 poderá ser utilizada em qualquer organização, do primeiro, segundo ou terceiro setor. Um pesquisa conduzida em 2006 com 107 *experts* e observadores identificou que as corporações multinacionais são as que têm mais probabilidade de implementar a futura norma (88%), seguida pelas grandes empresas nacionais (76%), pequenas e médias empresas (45%), serviços públicos (43%), ONGs (29%), organizações governamentais (27%), organizações de consumidores (23%) e sindicatos (21%). Nas respostas à indagação sobre os grupos de *stakeholders* de maior influência no processo de construção da norma, as empresas lideraram (89%), seguidas por ONGs (34%), trabalhadores (21%), serviço, suporte, pesquisa e outros (21%), consumidores (20%) e governo (12%). A pesquisa aponta que o grau de influência é apoiado na disponibilidade de recursos humanos e verbas para participação no processo, além do grau de colaboração entre os membros (INSTITUTO ETHOS, 2007b, p. 9).

Em maio de 2006, o GAO Grupo de Articulação das ONGs Brasileiras na ISO 26000 foi criado, cujo secretário executivo é Aron Belinky, um de nossos entrevistados. Seu objetivo é tornar mais significativa a participação dos

representantes das ONGs brasileiras na construção da norma, por meio do compartilhamento de informação e ampliação da discussão sobre responsabilidade social entre entidades sociais, ambientais e a sociedade em geral, construindo uma agenda conjunta e criando repercussão ampla no cenário brasileiro (INSTITUTO ETHOS, 2007b).

2.1.5 Práticas de Gestão

Práticas de gestão são aquelas adotadas pela empresa, voluntariamente e independente de legislação ou auto-regulação. Neste caso, a indução se dá pelo modelo e disseminação da realização das práticas, pelo *benchmarking*³⁹ entre empresas e por sua influência sobre fornecedores, parceiros, concorrentes e outros *stakeholders*.

Uma forma da empresa colaborar na adoção de políticas públicas universais e socialmente justas é adotar a política da exemplaridade: “as empresas podem testar e apoiar, por financiamento e outros meios, práticas inovadoras que sirvam como projetos piloto, capazes de influir na opinião pública e, portanto, na criação, no planejamento e na organização de políticas públicas inventivas, eficazes e socialmente justas” (INSTITUTO ETHOS, 2000, p.46).

A exemplaridade tem valor didático na medida em que a experiência de um projeto inovador bem sucedido pode gerar argumentos para mudanças de qualidade e prioridade em políticas públicas. A comunicação dessas práticas através da mídia e da rede de parceiros da empresa, chancelada pelo prestígio de sua marca, também pode ser um instrumento de mobilização da opinião pública.

Esta situação tem dois lados, mesmo descartando eventuais tentativas de manipulação por motivos eticamente condenáveis: por um lado, os benefícios colocados, de reforço de recursos, visibilidade para a causa e aumento de eficácia dos projetos. Por outro, o risco de desvio da universalidade obrigatória do Estado,

³⁹ Benchmarking é a comparação entre as práticas de duas ou mais empresas, com finalidade de aprendizagem e aperfeiçoamento. Optamos por utilizar o termo em inglês devido à sua larga utilização e à dificuldade de encontrar um termo em português que o substitua.

frente ao *lobby* do bem, chamemos assim, em que uma causa abraçada por uma grande empresa como prioritária atraia também mais recursos públicos em detrimento de outras áreas que não tenham interesse para serem apadrinhadas por empresas.

A empresa também pode influir em políticas públicas por intermédio de fóruns empresariais, organismos de classe, associações e grupos de trabalho ligados a causas sociais, por exemplo, abraçando a causa da erradicação do trabalho infantil. Como já citamos anteriormente neste trabalho, é importante que o foco se mantenha na causa social e não nos interesses corporativos, sob pena de deixar de ser RSE no sentido próprio do termo. Outro modo seria pelo aporte financeiro, destinando incentivos fiscais para conselhos como o CDCA e estimulando a prática entre seus pares e colaboradores.

A divulgação das boas práticas das empresas pode estimular outras, por *benchmarking*, difundindo novas concepções de responsabilidade social e provocando uma mobilização em seu segmento ou pelo menos em sua cadeia de suprimento. Serão mais efetivas como indutoras de práticas de RSE para suas empresas fornecedoras, de quem podem exigir explícita adesão a determinados princípios socialmente responsáveis.

Esta influência pode variar do convite à participação no fornecedor até a fiscalização ativa de questões que podem ocasionar processos ou denúncias públicas se não estiverem de acordo com o requerido. Com a globalização, grandes empresas multinacionais podem passar a exigir de seus fornecedores, nos países em desenvolvimento, que cumpram normas requeridas por seus consumidores nos países desenvolvidos, conforme relata o Instituto Observatório Social (2004). Esta atitude pode gerar dificuldades de vários níveis, que não cabe aqui discutir, mas seguramente é um estímulo à adoção de práticas de RSE.

Num processo mais de parceria, através de rede de responsabilidade social com seus fornecedores, algumas empresas estão incluindo seus fornecedores na avaliação de RSE e convidando-os para que façam também sua auto-avaliação,

apoiados pela empresa, com reuniões regulares de compartilhamento da evolução e dos compromissos de continuidade dos planos de ação para melhorias⁴⁰.

2.2 Referências e Indicadores

No contexto de complexidade, como este da responsabilidade social, um campo de grande subjetividade, com múltiplas interveniências, sujeitos, atores sociais, relações e processos, é de utilidade a existência de um corpo referencial de princípios e valores que oriente, de forma ampla, a visão da empresa socialmente responsável.

Desde o final da Segunda Guerra Mundial procura-se uma forma de regulação que possa ser aceita por todos os países (DOWBOR, 2007). A partir da análise das principais referências, percebemos que existe cada vez mais convergência internacionalmente sobre o que seria considerado como o mínimo aceitável em termos de posicionamento das corporações. No nível internacional temos uma série de normas e acordos considerados importantes por derivarem de tratados e diretrizes amplamente aceitos, que se tornam fontes de referência da responsabilidade social para as empresas. Esses tratados internacionais, como as convenções da OIT ou a Declaração do Rio sobre Meio Ambiente, mesmo sendo assinados por governos de Estados, também implicam responsabilidades e obrigações das empresas (MVO PLATFORM, 2002). As referências existentes terão relevância diferenciada para cada empresa de acordo com sua dinâmica e do setor em que atua. De acordo com o MVO, um conselho de empresas holandesas, o conjunto dessas referências visa:

- contribuir com a melhora da coerência da terminologia usada no debate da RSE;
- fortalecer a aplicação das normas reconhecidas internacionalmente;
- criar uma visão coerente das organizações sociais sobre a RSE;

⁴⁰ Exemplo da empresa Belgo-Acelor, apresentado no Fórum ABM 2006, em São Paulo..

- servir como base para que as empresas possam determinar estratégias individual e coletivamente, e empreender iniciativas de promoção da RSE.

Na ocasião de escolha de determinada referência para orientar as práticas de RSE há também que se considerar as implicações internas e externas, de curto e de longo prazo que a adoção de referências, sejam voluntárias ou obrigatórias, trará para a empresa. Na verdade, essa liberdade de escolha é relativa, na medida em que está confinada pelos interesses dos *stakeholders*, moldada pelo mercado e pelas políticas públicas e sob influência do poder de pressão da sociedade civil.

Já os indicadores são um meio de monitoramento das mudanças pretendidas com a adoção das referências escolhidas ou necessárias. Indicadores, nas palavras de Paz (2005) são idéias-sínteses que representam o aspecto, a característica ou a qualidade, a partir dos quais se fará uma avaliação ou monitoramento. Elas são uma espécie de ‘marca’ ou sinalizador, que busca expressar algum aspecto da realidade a ser observada ou medida. Avaliação, segundo a mesma autora, é uma análise crítica de um programa ou política com o objetivo de identificar a) se as metas estão sendo alcançadas; b) a que custos; e c) quais os processos ou impactos que estão sendo ativados (previstos ou não previstos, desejáveis ou não desejáveis). A avaliação e os indicadores, seus instrumentos operacionais para monitoramento, são instrumentos de gestão, de prestação de contas, de transparência, de controle social e também “estratégias de aprendizado coletivo e de produção de conhecimento sobre a ação” (PAZ, 2005, informação verbal). Um processo de avaliação participativa que incorpore a perspectiva dos *stakeholders* ganha abrangência, legitimidade e “um sentido político de transformação da realidade” (BARREIRA, 2000 apud PAZ, 2005, informação verbal). Marino (2003, p. 20) define indicadores como “elementos concretos que indicam a medida de sucesso ou fracasso em relação aos resultados esperados”. São as marcas que nos permitem observar determinados aspectos da realidade.

Um indicador geral pode servir de referência para a criação de indicadores locais, setorializados, específicos. Este é o desafio quando falamos em referências internacionais: transformá-las em indicadores nacionais que possibilitem

o direcionamento das práticas organizacionais de acordo com a região e o seu desdobramento em dimensões cada vez mais próximas da ação e da realidade local, sem perder a visão global.

Pela abrangência do conceito de RSE, sua inserção relativamente recente na vida das empresas, sua falta de uniformidade e também pelo número de referências e indicadores, pode parecer tarefa não tão simples a seleção daqueles que devem ser adotados pela empresa para garantir a efetividade em termos dos resultados ecossocioeconômicos esperados.

A seguir apresentamos um exemplo de quantidade de indicadores que podem ser utilizados por empresas.

2.2.1 Referenciais de RSE da Petrobrás, expressos no Balanço Social

Para ilustrar a profusão de referências na área de responsabilidade sócio-ambiental, vamos usar como exemplo os indicadores do balanço social e ambiental da Petrobrás, exercício 2005. A Petrobrás é a 14^a maior empresa de petróleo do mundo, líder no segmento de petróleo e gás no Brasil, tendo lucro líquido consolidado em quase 24 bilhões de reais, sendo que mais de 500 milhões de reais foram disponibilizados em patrocínios na áreas social, ambiental, cultural e esportiva. Em 2005, pesquisa realizada pela Omni Marketing para a Rádio Bandeirantes ouviu 1.151 pessoas de 18 anos ou mais em 5 capitais do país e revelou que a Petrobrás é ‘a marca que mais respeita o consumidor’. Outra pesquisa⁴¹, revelou a Petrobrás como empresa líder em responsabilidade social, sendo a mais lembrada por 10,7 % dos entrevistados. A empresa foi vencedora ainda do *International Stevie Business Awards 2005*, na categoria ‘melhor companhia da América Latina’.

A Petrobrás possui uma gerência de responsabilidade social criada em 2005 e sub-dividida em três gerências setoriais: programas sociais, programas ambientais e orientações e práticas de responsabilidade social. Ela possui também

⁴¹ Realizada pela *Market Analysis* para o Instituto Akatu pelo Consumo Consciente, em parceria com o Instituto Ethos, citada no Balanço Social Petrobrás exercício 2005.

um comitê gestor de responsabilidade social e ambiental formado por 12 gerentes executivos de diversas áreas da companhia, que criou o grupo de trabalho de indicadores de gestão e certificação, o Grupo de Trabalho Desafio *Dow Jones Sustainability index*, a comissão de gênero e a comissão de elaboração e avaliação de relatórios de responsabilidade social e ambiental. A Petrobrás integra o conselho internacional de algumas iniciativas de referências nessas áreas.

A Petrobrás declara, no balanço social, que seu paradigma de atuação na área de responsabilidade sócio-ambiental é o Pacto Global da ONU, base também de estruturação do relatório no exercício 2005. Essa prestação de contas à sociedade por meio do balanço social e ambiental possui como referência básica os indicadores do GRI – *Global Reporting Initiative*. Desde o primeiro balanço social da Petrobrás Holding, em 1998, outros critérios foram sendo incorporados à sua metodologia, até que no exercício de 2005 foram integrados os indicadores da Ibase, Ethos, CEBDS, Dow Jones Sustainability Index e o GRI, considerados pela empresa como os principais indicadores de responsabilidade social corporativos nacionais e internacionais.

QUADRO 16 – MODELOS DE RELATÓRIO E INDICADORES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL UTILIZADOS NO BALANÇO SOCIAL E AMBIENTAL DA PETROBRÁS

GRI – Global Reporting Sustainability Index – Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade – 2002.
DJSI – Dow Jones Sustainability Index – Questionário de Sustentabilidade Corporativa 2005 – Empresas de Óleo, Gás e Carvão.
Ibase – Modelo Ibase 2005.
Ethos – Indicadores Ethos de Responsabilidade Empresarial 2005.
Indicadores Ethos Setoriais de Responsabilidade Empresarial – Setores de Petróleo e Gás 2005 – Instituto Ethos e Instituto Brasileiro de Petróleo e Gás.
CEBDS – Relatório de Sustentabilidade Empresarial 2005 do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável.

Fonte: adaptado do Balanço Social e Ambiental Petrobrás, exercício 2005 – (PETROBRÁS, 2006)

A reunião destes referenciais gerou uma matriz de indicadores que, somando-se os considerados essenciais e os adicionais, chega a 451 itens,

avaliados e apresentados no balanço social. Tal amplitude de fontes de referência e indicadores mostra uma preocupação em atender às várias facetas da RSE e expressa a complexidade do tema pela necessidade de tantos ângulos de abordagem. Ao mesmo tempo, mostra a demanda por profissionais especializados, dotação financeira, engajamento das equipes e comprometimento estratégico da alta direção, numa medida que parece muito distante da prática da maioria das empresas nacionais, mesmo considerando aquelas de grande porte. Um investimento desta monta, anualmente como é o caso do balanço social e de seu monitoramento durante o ano, corre até o risco de, no lugar de se tornar modelo, desestimular a utilização de critérios pelas empresas.

No caso da Petrobrás, é feita uma composição com os Indicadores Ethos, uma das ferramentas mais conhecidas no Brasil para direcionamento de RSE, somados a indicadores setoriais nacionais e internacionais e modelos de relatórios igualmente nacionais e internacionais. Mais uma questão que se levanta deste exemplo é a inexistência de uma única fonte de referência de RSE que ofereça todos os indicadores necessários para orientar o balanço social, que é uma das ferramentas de RSE, no caso, e a prática de RSE, por extensão.

2.2.2 Fontes de Referência

Considerando a profusão de padrões, normas, referências e diretrizes surgidas especialmente a partir da década de 90, o Instituto Ethos realizou, em 2006, um trabalho de pesquisa e estudo de diversas fontes de referência em responsabilidade social e sustentabilidade para identificar os critérios que poderiam ser considerados essenciais para serem adotados como uma linha de base que informe o mínimo necessário para que se possa reconhecer uma empresa como socialmente responsável (INSTITUTO ETHOS,2006). Sem a pretensão de ser exaustiva, a análise destacou 33 fontes de referência, nacionais e internacionais, apresentadas no anexo 1.

Esses documentos expressam o trabalho de organismos internacionais, nacionais e de uma diversidade de atores sociais, como sindicatos,

empresas, órgãos do governo e ONGs. Foram escolhidas pelos critérios de: a) resultar do debate e consenso entre diferentes atores da sociedade; b) possuir credibilidade, sendo adotada por seus públicos-alvo; c) ser utilizadas em âmbito internacional e/ou nacional; d) representar diferentes tipologias quanto à natureza, como padrões, normas, referências e diretrizes; e e) considerar, no conjunto, uma ampla variedade de temas de RSE (INSTITUTO ETHOS, 2006). Por concordarmos com esses critérios, as 33 fontes identificadas pelo Ethos como as principais referências de RSE foram utilizadas nesta dissertação como base da pergunta específica sobre o tema no questionário aplicado aos profissionais, cujos resultados se encontram no capítulo 4.

Escolhidas as fontes, Ethos⁴² levantou as práticas recomendadas ou demandadas por elas e as agrupou em 31 temas, em sete grandes áreas: 1) direitos humanos; 2) direitos das relações de trabalho; 3) proteção das relações de consumo; 4) meio ambiente; 5) ética e transparência; 6) diálogo/engajamento com *stakeholders*; e 7) governança corporativa. Os 31 temas encontram-se relacionados no anexo 2.

Evoluindo no tratamento dos dados, o Instituto chegou à definição de 29 critérios, na sua opinião, essenciais de RSE, apresentados a seguir.

QUADRO 17 – CRITÉRIOS ESSENCIAIS DE RSE

Direitos Humanos
1- <i>Respeito aos direitos humanos</i> : respeitar e apoiar a proteção dos direitos humanos expressos na Declaração Universal dos Direitos Humanos e outros documentos relacionados ao tema.
Proteção das relações de trabalho
2- <i>Associação, sindicalização e negociação coletiva</i> : respeitar e apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva.
3- <i>Não-discriminação</i> : 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.
4- <i>Trabalho forçado</i> : apoiar a erradicação efetiva de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório, tanto em suas atividades diretas quanto em sua cadeia produtiva.
5- <i>Trabalho infantil</i> : apoiar a erradicação efetiva do trabalho infantil, tanto em suas atividades diretas quanto em sua cadeia produtiva.
6- <i>Educação e desenvolvimento profissional</i> : contribuir para a erradicação do analfabetismo e o desenvolvimento e capacitação dos empregados.

⁴² Op.cit.

7- *Remuneração justa*: assegurar aos trabalhadores uma remuneração que garanta um nível de vida adequado para eles e suas famílias.

8- *Segurança, saúde e condições de trabalho*: assegurar um ambiente de trabalho seguro e saudável.

Proteção das relações de consumo

9- *Proteção à saúde e à segurança*: adotar as medidas para garantir a saúde e segurança dos consumidores e clientes e a qualidade de produtos e serviços.

10- *Acesso a informações adequadas*: fornecer informações exatas e claras sobre conteúdo, segurança de utilização, manutenção, armazenagem e eliminação, que sejam suficientes para o consumidor/cliente tomar decisões esclarecidas sobre o produto ou serviço.

11- *Consumo sustentável*: estimular o consumo e utilização de produtos e serviços sustentáveis, ou seja, ambientalmente adequados, socialmente justos e economicamente viáveis.

12- *Direito ao recurso e à reclamação*: dispor de procedimentos transparentes, eficazes e acessíveis que permitam captar e dar resposta às reclamações do consumidor/cliente, contribuindo para a resolução de eventuais conflitos.

13- *Respeito à privacidade*: respeitar a privacidade do consumidor/cliente e garantir a proteção de dados pessoais.

14- *Educação do consumidor*: adotar ou participar, estimulando que seus fornecedores também o façam, de programas de informação e educação do consumidor, incluindo aspectos socioambientais relativos aos padrões de consumo.

Meio ambiente

15- *Gestão dos impactos ambientais*: 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.

16- *Redução, reutilização e reciclagem*: adotar práticas para redução, reutilização e reciclagem de materiais em geral, energia, água e resíduos.

17- *Educação e conscientização ambiental*: desenvolver ações de educação ambiental junto aos empregados e outros públicos de relacionamento.

18- *Inovação e tecnologia*: buscar a inovação, identificando, adotando e difundindo tecnologias ambientalmente sustentáveis para o desenvolvimento, produção, distribuição e consumo dos produtos e serviços.

Ética e transparência

19- *Valores e princípios éticos*: estabelecer, difundir e estimular a adoção de valores e princípios éticos, assegurando o diálogo com as partes interessadas.

20- *Concorrência*: abster-se de subscrever ou realizar práticas anticoncorrenciais ou abusivas, tais como fixar preços, concorrer em conluio, impor restrições ou quotas de produção e outras práticas dessa natureza

21- *Divulgação de informações*: divulgar princípios éticos e resultados econômicos, sociais e ambientais das operações, para os públicos de relacionamento.

23- *Campanhas políticas*: 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 comprovação e registro da doação.

24- *Combate a corrupção*: combater a corrupção em todas as suas formas, incluindo extorsão, suborno, sonegação e fraude.

Diálogo/engajamento com stakeholders

25- *Desenvolvimento ambiental, social e econômico*: contribuir para o desenvolvimento ambiental, social e econômico, participando da construção de uma sociedade sustentável, através do diálogo e engajamento de seus diversos públicos.

26 - *Governo e sociedade*: apoiar ações de interesse público, contribuindo para a redução da desigualdade social e o fortalecimento do capital social, natural e humano.

27 - *Comunidade*: contribuir para a melhoria da qualidade de vida da comunidade, priorizando o fortalecimento das organizações locais que representem interesses legítimos da sociedade.

28 - *Cadeia produtiva*: estimular e, quando aplicável, requerer a adoção dos critérios de responsabilidade social empresarial junto aos parceiros comerciais, incluindo fornecedores e subcontratados.

Governança corporativa

29- *Boas práticas de governança*: adotar boas práticas de governança, com base na transparência, equidade e prestação de contas, envolvendo os relacionamentos entre os membros da direção, acionistas/cotista, conselheiros, auditores, empregados e todos os demais públicos de interesse.

Fonte: Critérios Essenciais de Responsabilidade Social Empresarial e Seus Mecanismos de Indução no Brasil(INSTITUTO ETHOS, 2006).

Este trabalho de reflexão e síntese de tantos documentos já existentes na área de RSE, feito pelo Instituto Ethos, pretende ser uma referência para organizações do mercado, as sociedade civil, e do Estado, e fator de fortalecimento da indução do comportamento socialmente responsável a partir de sua divulgação e debate público. Note-se que esta é uma síntese de recomendações ou demandas de documentos nacionais e internacionais. Os associados do Instituto têm acesso a outra ferramenta, específica para empresas, os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social, que estão listados entre as 33 fontes de referência citadas, apresentados a seguir.

Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é provavelmente a organização não-governamental mais conhecida de promoção da responsabilidade social no meio corporativo nacional. Possui 1271 empresas associadas, de diferentes setores e portes, com faturamento anual correspondente a aproximadamente 35% do PIB brasileiro e que empregam 2 milhões de pessoas, e trabalha hoje em cinco linhas de atuação (INSTITUTO ETHOS, 2007c):

- a) ampliação do movimento de responsabilidade social empresarial;
- b) aprofundamento de práticas em RSE;
- c) influência sobre mercados e seus atores mais importantes, visando criar um ambiente favorável à prática da RSE;

- d) articulação do movimento de RSE com políticas públicas;
- e) produção de informação.

Seus indicadores foram apontados por 49% dos profissionais participantes do survey que faz parte desta dissertação como suas referências mais freqüentes. O Instituto divulga, desde 2000, os indicadores de RSE como uma metodologia de acompanhamento e monitoramento de práticas. Como os indicadores se encontram disponíveis no site do instituto mesmo para empresas não associadas, acreditamos, por conta de nossa vivência na área, que um número significativamente maior do que as associadas se utilize, pelo menos em parte, do conjunto dos indicadores ou de parte deles, como referência para sua gestão de RSE.

Os indicadores Ethos estão estruturados em 7 grandes temas e a versão 2007 avalia:

- a) valores, transparência e governança, relacionados à auto-regulação da conduta e relações transparentes com a sociedade;
- b) público interno, envolvendo diálogo e participação, respeito ao indivíduo e trabalho decente;
- c) meio ambiente, nos aspectos de responsabilidade com as gerações futuras e gerenciamento do impacto ambiental;
- d) fornecedores, enfocando a seleção, avaliação e parceria com os mesmos;
- e) consumidores e clientes, na dimensão social do consumo;
- f) comunidade, envolvendo relações com a comunidade local e ação social;
- g) governo e sociedade, relacionados à transparência política e à liderança social.

Segundo Caio Magri, cuja entrevista se encontra no apêndice, a liderança empresarial que criou o Ethos trouxe para o Brasil alguns conceitos que estavam avançados na Europa e nos EUA, que foram imediatamente tropicalizados. Seu pano de fundo são os Indicadores do BSR, a Agenda 21, Declaração de Direitos Humanos, Objetivos do Milênio, as diretrizes da OCDE, da OIT, ou seja, os marcos civilizatórios mais importantes e reconhecidos. Esse trabalho de releitura das

referências internacionais e construção do modelo nacional foi feito em parceria com as empresas que atuam no Brasil, de forma coletiva.

Outras Fontes Nacionais de Referência

A **Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança e do Adolescente** foi fundada em 1990, com objetivo de promover a defesa dos direitos e o exercício da cidadania da criança e do adolescente, pautando-se pela Convenção Internacional dos Direitos da Criança (ONU, 1989), Constituição Federal Brasileira (1988) e Estatuto da Criança e do Adolescente (1990). Em 1995, lançou o Programa Empresa Amiga da Criança para estimular empresas a atuarem na prevenção e erradicação do trabalho infantil e instituiu o selo do programa que reconhece as empresas que assumem 10 compromissos com a infância brasileira (FUNDAÇÃO ABRINQ, 2007).

A **Escala Akatu de Responsabilidade Social Empresarial** - apresenta um conjunto de 60 referências de RSE (agrupadas em 17 temas) identificadas a partir de pesquisas da percepção dos consumidores brasileiros sobre a atuação das empresas e da reflexão conjunta com outros centros de estudos. Sua finalidade é ser um instrumento que auxilie os consumidores na avaliação do grau de responsabilidade social das empresas. Através do portal on-line do Centro de Referência Akatu pelo Consumo Consciente pode-se pesquisar os resultados e a categorização de empresas, marcas e produtos (AKATU, 2004).

Referências Universais

A ONU é um espaço de formulação de acordos, convenções e tratados internacionais, que se apóia no cumprimento dos compromissos assumidos pelos signatários dos documentos. Algumas temáticas específicas são também acompanhadas por órgãos especializados, autônomos, vinculados ao Sistema das Nações Unidas por acordos especiais. A Declaração Universal dos Direitos Humanos é seu documento mais expressivo para governos, empresas e toda forma

de organização humana. Dois documentos sobre a regulação do trabalho, da OIT, também são considerados fundamentais em termos de responsabilidade social.

A **Declaração Universal dos Direitos Humanos**, daqui pra frente DUDH, criada em 1948 pela ONU, é considerada um marco institucional e fundamental para a RSE. Mais do que isso, é considerada um dos documentos de maior importância para a humanidade, por reconhecer que todas as pessoas têm direitos inerentes e inalienáveis no campo político, social, econômico e trabalhista e por se aplicar a qualquer componente da sociedade. Em 1993, 171 países assinaram a **Declaração de Viena** reiterando o compromisso, cuja adesão e cumprimento são voluntários. Apesar da voluntariedade da adesão, a DUDH é considerada como *customary law* (lei consagrada pelo uso) e os países que violam algum artigo são chamados a adotar medidas corretivas (INSTITUTO ETHOS, 2006; INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL, 2004).

Outros documentos internacionais relevantes, como a **Declaração dos Direitos da Criança** (1959) e a **Declaração sobre a Eliminação da Violência Contra a Mulher** (1993), derivam da DUDH; seus princípios fazem parte da constituição de vários países e servem de base para a criação de políticas de governos, OSCs e empresas. Segundo o Instituto Ethos (2006), um dos grandes desafios atuais é traduzir a DUDH em princípios adequados ao meio empresarial, especialmente quanto aos direitos políticos e civis.

A OIT é uma agência multilateral do Sistema das Nações Unidas, que objetiva garantir o trabalho decente em todo o mundo para homens e mulheres e se estrutura de forma tripartite, com 50% de representantes dos governos, 25% dos empresários e 25% dos trabalhadores. OIT é um órgão normativo, que emite normas que devem ser acatadas pelos países-membros: as convenções internacionais, que devem ser ratificadas e transformadas em leis nacionais. Mesmo que o país-membro não ratifique alguma convenção (O Brasil não ratificou a de nº 87, sobre liberdade sindical e direito de sindicalização) fica obrigado a acatar e respeitar os direitos fundamentais. Um segundo tipo de norteador é a recomendação, que não precisa ser incorporada à legislação.

A OIT possui dois documentos fundamentais para a regência da questão do trabalho: o **Guia de Normas Internacionais do Trabalho** e a **Declaração sobre os Princípios e Direitos Fundamentais do Trabalho e seu Seguimento**. O Guia foi criado em 1994, revisado de 1995 a 2002, e seu objetivo é apresentar as normas internacionais do trabalho vigentes de forma a facilitar a divulgação e a aplicação de suas atuais 71 convenções, 5 protocolos e 71 recomendações.

Os Princípios estão inseridos em 8 convenções consideradas fundamentais pela OIT, cobrindo quatro áreas básicas: liberdade sindical e direito à negociação coletiva; erradicação do trabalho infantil; eliminação do trabalho forçado; e não discriminação no emprego ou ocupação (INSTITUTO ETHOS, 2006; INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL, 2004; OIT BRASIL, 2007).

Governança Corporativa

Dentre as principais referências existentes para orientação das práticas de RSE, o Instituto Ethos citou as três fontes descritas a seguir, ligadas à governança corporativa. Em nossa pesquisa todas apresentaram índices de frequência no survey realizado inferiores a 6%, o que demonstra sua baixa divulgação entre os profissionais de RSE da amostra. Segundo definição do IBGC, a governança corporativa é

“o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade” (IBGC, 2007).

Sua principal finalidade é a direção e controle de forma a garantir a integridade das organizações, instituições e mercados em termos financeiros.

A OCDE, em sua produção Princípios de Governança Corporativa, foi a primeira a tratar o tema, lançando, em 1999 e revisando em 2004, um conjunto de princípios reconhecidos internacionalmente e aceitos por seus países-membros e

não–membros, além de se tornarem referência para o Banco Mundial e FMI, sempre em termos de adoção voluntária. Seus principais tópicos são: a) direitos dos acionistas; b) tratamento eqüitativo entre acionistas; c) papel dos *stakeholders*; d) abertura e transparência; e e) responsabilidade do conselho de administração. (INSTITUTO ETHOS, 2006, GONZALEZ, 2007).

Já o IBGE apresentou o Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa, iniciando em 1995, no Brasil, o debate. O primeiro código, assim, foi lançado em 1999, ainda focado no conselho de administração. A versão de 2004 do código incorporou mudanças no conceito, expandindo o leque de relacionamentos para públicos estratégicos. Sua adoção também é voluntária e aplicável a empresas de capital aberto ou fechado, sociedades limitadas ou civis (INSTITUTO ETHOS, 2006, GONZALEZ, 2007).

A Comissão de Valores Mobiliários, CVM, também faz recomendações sobre Governança Corporativa, por meio de cartilha elaborada pela Comissão de Valores Mobiliários com recomendações para empresas de capital aberto, lançada em 2002. Seus tópicos abordam transparência, estrutura e responsabilidade do conselho de administração, proteção a acionistas minoritários, auditoria e demonstrações financeiras e recomendações dos auditores (CVM, 2002).

Outras Fontes de Referências Internacionais

Indicamos, a seguir, outras fontes de referências internacionais:

- **Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção** – importante marco jurídico internacional, assinado em 2005, que se tornou o primeiro acordo de alcance mundial juridicamente vinculante (que obriga o cumprimento) contra a corrupção. A convenção é importante “porque agora todas as atividades nacionais, regionais e multinacionais anticorrupção contam com uma ‘coluna vertebral’ única, negociada por mais de 140 países” (UNODC, s.d., p. 5). O UNODC no Brasil atua em parceria com o setor público, especialmente, com o Ministério Público, a

Polícia Federal e a CGU – Controladoria Geral da União, em capacitação, aprimoramento de técnicas de auditoria e investigação;

- **Diretrizes da OCDE para Empresas Multinacionais** – A OCDE é uma entidade intergovernamental internacional constituída por governos de 30 países, com o objetivo de contribuir para o crescimento econômico. O Brasil não é membro, mas participa como observador e adotou as diretrizes em foco em 2000. As diretrizes são recomendações dirigidas às empresas multinacionais para o desenvolvimento de suas atividades de forma responsável em todo o mundo. São de adoção voluntária e baseiam-se em documentos da OIT e da ONU, visando assegurar que as multinacionais respeitem as instituições e comunidades das localidades onde atuam (PCN, 2007).
- **Princípios do Equador**, um conjunto de políticas e diretrizes, adotado pelas instituições bancárias, que estabelecem critérios ambientais e sociais mínimos que devem ser atendidos nos pedidos de financiamento acima de 10 milhões de dólares. Esses princípios foram criados em 2003 pelo *International Finance Corporation*, do Banco Mundial, e até 2007 quarenta e quatro instituições bancárias em todo mundo já haviam aderido voluntariamente, sendo cinco do Brasil, inclusive o Banco do Brasil. Suas referências normativas são os denominados ‘Padrões de Performance em Sustentabilidade Socioambiental’ e abrangem avaliação social e ambiental, condições de trabalho, prevenção de poluição, segurança e saúde comunitária, conservação da biodiversidade, populações indígenas e herança cultural (BANCO DO BRASIL, 2007; THE EQUATOR PRINCIPLES, 2007).
- **Agenda 21** – resultado da contribuição de governos e instituições da sociedade civil de 179 países, e foi lançada na conferência conhecida como Rio – 92. É considerada uma tentativa abrangente de conciliar métodos de proteção ambiental, justiça social e eficiência econômica, e seu programa de ação contempla atuação global, nacional e local (MMA, 2007a).
- **Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento** – mais um resultado da Rio–92, que contém 27 princípios de proteção ambiental

e desenvolvimento sustentável. O primeiro deles declara que os seres humanos estão no centro das preocupações de desenvolvimento sustentável (MMA, 2007b).

- **Carta da Terra** – teve sua discussão iniciada na conferência Rio-92 e aprovada em 2002. É uma declaração de princípios fundamentais com a finalidade de construção de uma sociedade mais justa, sustentável, e pacífica no século presente (THE EARTH CHARTER, 2007) Abrange quatro grandes temas: respeito e cuidado da comunidade à vida; integridade ecológica; justiça social e econômica e democracia, não violência e paz.
- **Global Compact** – A ONU o considera essencial para a parceria entre o setor privado e as Nações Unidas, por ser uma iniciativa que “une governos, empresários, trabalhadores e sociedade civil na convicção de que práticas empresariais baseadas em princípios universais podem trazer ganhos econômicos e sociais” (PACTO GLOBAL, 2007). Baseia seus 10 princípios na DUDH, nas normas da OIT, na Declaração da Rio-92 e na Convenção da ONU contra Corrupção.
- **Objetivos de Desenvolvimento do Milênio** – os ‘oito jeitos de mudar o mundo’ propõem erradicar a pobreza extrema e a fome, assegurar a educação primária universal, promover a igualdade de gênero, reduzir a mortalidade infantil, combater a aids, fomentar uma associação mundial para o desenvolvimento, melhorar a saúde materna e garantir o desenvolvimento sustentável (OBJETIVOS DO MILÊNIO,2007). Numa parceria com a Google e Cisco foi criado em 2007 um portal digital que permite acompanhar o progresso do mundo nas metas propostas a serem atingidas até 2015⁴³. Na introdução do relatório nacional 2007, Kim Bolduc afirma que “o sexo, a cor, a etnia e o local de nascimento de uma criança brasileira ainda determinam em grande parte suas oportunidades futuras” (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 2007).
- **Diretrizes para Proteção do Consumidor** – princípios e orientações dirigidos aos países-membros da ONU com vistas à elaboração de

⁴³ MDG MONITOR: Tracking the millennium development goals está disponível em: <<http://www.mdgmonitor.org>>.

políticas e leis de defesa dos direitos do consumidor, criada em 1999 e revisada em 2003⁴⁴.

- ***The Natural Step*** – manifesto da comunidade científica, lançado em 1989, com objetivo de sensibilizar a população mundial para os problemas ambientais. Tem sido utilizado complementando padrões ISO 14001 e GRI⁴⁵.
- **Convenção sobre Diversidade Biológica** – CDB – documento da Convenção da ONU assinado pelos países na Rio-92 e ratificado pelo Brasil em 1994, tornando-o obrigatório. Possui 42 artigos relacionados à conservação da biodiversidade, uso sustentável de recursos e minimização de impactos negativos (MMA, 2007c).
- **Princípios do *Forest Stewardship Council*** – FSC – para o uso sustentável das florestas, também discutidos na Rio-92. São princípios voluntários que deram origem à criação do Instituto de Manejo e Certificação Florestal e Agrícola – Imaflo, no Brasil⁴⁶.
- **Convenção Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima** – documento assinado pelos países durante a Cúpula da Terra no Rio, em 92. Documento de adesão voluntária que busca orientar a empresa para evitar o aumento de gases de efeito estufa na atmosfera decorrentes de sua operação⁴⁷.
- **Convenção de Viena para a Proteção da Camada de Ozônio** – instituída em 1985, com objetivo de estabilizar “as concentrações de gases de efeito estufa na atmosfera num nível que impeça uma interferência antrópica perigosa no sistema climático” (INSTITUTO ETHOS, 2006, p. 32). De adesão voluntária, as empresas são chamadas a observar seus preceitos para evitar a destruição da camada de ozônio⁴⁸.
- **Convenção de Estocolmo sobre os Poluentes Orgânicos Persistentes** – instituído pela ONU e ratificado e promulgado pelo Brasil em 2004,

⁴⁴ INSTITUTO ETHOS, 2006.

⁴⁵ Op.cit.

⁴⁶ ETHOS, 2006.

⁴⁷ Op.cit.

⁴⁸ Op.cit.

tornando obrigatória a observação de seus preceitos nas operações corporativas, especialmente na indústria química e de agronegócios⁴⁹.

2.3 Ferramentas de Responsabilidade Social

A pesquisa bibliográfica que antecedeu o *survey* indicou a utilização de Códigos de Ética, Programas de Voluntariado Empresarial e elaboração de Balanço Social como as ferramentas mais freqüentes de apoio à gestão empresarial voltada à RSE.

2.3.1 Código de Ética

As decisões corporativas se dão em ambientes cada vez mais complexos, globalizados e diversificados, em termos de valores e interesses, incluindo aí desde os seus *stakeholders* internos até a opinião pública ou política internacional, em alguns casos. Essa situação gera, segundo Girone (2003), áreas de vulnerabilidade não apenas de natureza ética, mas, inclusive, de violação da legislação, se os funcionários tiverem conduta imprópria. Assim, um programa ético ajuda a empresa a reduzir esses riscos ao converter a filosofia da empresa em instrumentos organizacionais oficializados por escrito que dêem sustentação ao processo. Girone cita como instrumentos os credos corporativos, códigos de ética, programas de educação e treinamento, comissões de ética, ouvidoria, linhas diretas e auditorias de ética. Neste trabalho, abordaremos os códigos de ética, considerando que, por sua abrangência, poderão ser o instrumento de base para as ações de comissões de ética, de auditorias de ética e dos programas de educação nessa área.

Para os fins deste trabalho consideraremos Código de Ética e Código de Conduta sem distinção entre eles, como é prática nas organizações, embora existam autores que prefiram separar princípios éticos, que são os referenciais

⁴⁹ Op.cit.

fundamentais, de códigos de conduta, estes últimos mais prescritivos de comportamentos.

O Código de Ética das empresas apresenta os seus princípios éticos, sua visão, missão, valores e as diretrizes que constituem o referencial para a conduta ética dos colaboradores. Este documento, especialmente quando focaliza mais detalhadamente o comportamento esperado, torna-se um guia de conduta e, com freqüência é denominado, a exemplo da CPFL Energia, de Código de Ética e de Conduta Empresarial (CPFL, 2006).

Com freqüência, os funcionários se deparam com situações em que devem tomar decisões de cunho ético dentro da empresa, cada vez de forma mais ampla, se considerarmos que as compras, por exemplo, antes guiadas principalmente pelo aspecto econômico, hoje passam a ser espelho de posicionamento ambiental (compras verdes, de produtos ecológicos, que agredem menos a natureza) e social (comprar de fornecedores locais, de organizações da economia solidária). O Código de Ética (CE) pode e deve ser uma base para essas decisões.

Uma pesquisa realizada pela Fiesp com 543 indústrias paulistas de pequeno, médio e grande porte, constatou que 14,1% delas possuem CE documentado, 15,9% estão elaborando, 15% não o possuem, mas dizem esperar elaborá-lo em breve, e 33% não possuem mas consideram importante (FIESP 2003).

Outra pesquisa, realizada pela ADVB, com 3.110 empresas, em 2006, mostrou que 20% das empresas da amostra possuíam código de ética formalizado, número que se encontrava em 18% na pesquisa realizada no ano anterior, pela mesma instituição.

Já a pesquisa AAPSA (2005) apontava 41% de respostas positivas neste quesito.

Segundo Ferrell⁵⁰, uma tomada de decisão ética começa com o reconhecimento da importância do questionamento ético e do reconhecimento da necessidade de escolha em tipos de ações que podem ser avaliados como certos ou errados. Exemplificando, tomemos o exemplo de um chefe que agride verbalmente sua assistente num dia de resultados abaixo do esperado. O que antes poderia ser tolerado como atitude de um chefe mal-humorado hoje pode ser avaliado à luz do que entendemos como assédio moral, implicando um julgamento da atitude que sai da esfera do normal, do tolerável.

As questões de discriminação por raça, gênero, idade também estão nessa categoria. Esse reconhecimento de estar frente a uma questão que vai demandar um posicionamento ético depende, ainda segundo Ferrell⁵¹, de fatores individuais do desenvolvimento cognitivo moral do funcionário e da cultura da empresa. A existência da discussão prévia do comportamento no código de ética vai ajudar o funcionário a tomar sua decisão, sem esquecermos que a pressão dos colegas ou grupos de trabalho, as medidas tomadas pela alta administração, quando surgem questões de cunho ético, e o exemplo dos líderes também tem grande influência sobre a decisão (GIRONE, 2003).

A conscientização crítica de alguns funcionários pode variar e alguns considerarem determinadas atitudes questionáveis como normais, o que leva a necessidade da administração em ajudá-los a identificá-las e aprender a lidar com elas. É importante que haja canais em que o funcionário possa participar da discussão das questões éticas abordadas pelo código. Citaremos como exemplo os “canais de acesso ao código de ética e ao sistema de gestão e desenvolvimento da ética, elaborados pela CPFL⁵² para seus colaboradores: em casos de questões contábeis, fiscais e auditoria:

- acesso pessoal ao gerente de auditoria;
- acesso telefônico por 0800;

Em casos de demandas referentes ao código de ética e de conduta empresarial:

⁵⁰ FERREL, 2001 apud GIRONE, 2003.

⁵¹ FERREL, op.cit.

⁵² CPFL, 2006.

- acesso pessoal ao gerente de ouvidoria;
- acesso telefônico via 0800;
- acesso eletrônico por e-mail;
- caixa postal para envio de correspondência à ouvidoria.

Em seu documento, a CPFL⁵³ afirma a obrigatoriedade de conduta ética pelos contratados e terceirizados, por que freqüentemente são percebidos pelo público externo como funcionários, e por agirem no interior da empresa. Para que haja respaldo jurídico nessa exigência, ela sugere que o responsável pela empresa contratada assine um termo específico de conhecimento e de compromisso de respeito integral ao código de ética da empresa, como obrigação-parte de seu contrato.

É bem verdade que a conduta moral esperada não se instala automaticamente com a existência de um código de ética nem de um carimbo 'cumpra-se'. É de vital importância para a vitalidade do documento que ele reflita possibilidades reais e que as pessoas estejam preparadas para compreender e utilizar o instrumento, com canais de comunicação adequados.

Outro desafio que se coloca é a adoção do mesmo código de ética da matriz de companhias multinacionais em países em desenvolvimento, garantindo um padrão global de gestão. Kang (2002) assinala que alguns gestores de companhias multinacionais em países em desenvolvimento podem argumentar que se seguirem os estritos códigos de ética de suas matrizes poderão ser incapazes de competir com as empresas domésticas e, com isso, colocarem seus negócios em risco se não pagarem propina, por exemplo. Mesmo assim, o autor afirma que é possível ser bem sucedido seguindo à risca códigos severos. A meta da cidadania global corporativa seria, então, termos certeza de que todas as companhias operassem nos mesmo padrões éticos onde quer que estivessem fazendo negócios.

2.3.2 Programas de Voluntariado Empresarial

⁵³ CPFL, op.cit.

Serviço voluntário, nos termos da lei que dispõe sobre o mesmo, é definido como

“a atividade não remunerada, prestada por pessoa física a entidade pública de qualquer natureza, ou a instituição privada de fins não lucrativos, que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social, inclusive mutualidade”⁵⁴.

Com o crescimento do movimento de responsabilidade social das empresas, a ação voluntária ganha uma nova possibilidade de expressão, agora incentivada pelo segundo setor. Goldberg (2001, p. 22) define voluntariado empresarial como “um conjunto de ações realizadas por empresas para incentivar e apoiar o envolvimento dos seus funcionários em atividades voluntárias na comunidade”. A mesma expressão pode designar “a prática do voluntariado em si, desde que se trate de um grupo de voluntários ligados diretamente a uma empresa (funcionários efetivos e terceirizados), ou indiretamente (familiares dos funcionários, ex-funcionários e aposentados)”. Um programa de voluntariado empresarial seria então “o aglomerado de ações orquestradas e sistemáticas que uma empresa realiza com a finalidade de dar suporte ao voluntariado empresarial”⁵⁵.

O apoio que a empresa oferece ao grupo de funcionários organizado no programa de voluntariado pode variar em função de seu porte, da estruturação do programa e do comprometimento da alta direção. O mais usual é este apoio se manifestar na disponibilização de recursos para projetos, permissão para os funcionários usarem o horário de expediente e as instalações da empresa para o planejamento e eventualmente para a execução das ações voluntárias e capacitação do funcionário para a atuação voluntária (GOLDBERG, 2001).

Recorrendo ao histórico de pesquisas realizadas anualmente pela ADVB, analisamos três aspectos relacionados a Programas de Voluntariado: a) percentual de empresas que contam com funcionários em atividades de voluntariado; b) número total de funcionários voluntários da amostra; e c) período em que desenvolvem as atividades voluntárias, cujos resultados apresentamos abaixo:

⁵⁴ artigo 1º, LEI Nº 9.608, DE 18 DE FEVEREIRO DE 1998, da Presidência da República.

⁵⁵ GOLDBERG, 2001, p. 22.

TABELA 1 - FUNCIONÁRIOS VOLUNTÁRIOS

Ano	2002	2003	2004	2005	2006
<i>Empresas da amostra</i>	2.330	2.030	2.517	2.819	3.110
<i>Empresas com voluntários.</i>	65%	70%	64%	62%	64%
<i>Atividade durante o expediente</i>	21%	14%	12%	18%	16%
<i>Atividade fora do expediente</i>	55%	45%	42%	47%	39%
<i>Atividade em ambos os períodos</i>	78%	41%	46%	35%	45%
<i>Nº de funcionários voluntários</i>	128.900	347.100	407.530	482.244	493.680
<i>Relação média voluntários/empresa</i>	85	244	253	276	248

Fonte: elaborado pela autora, com dados de III, IV, V, VI e VII pesquisa nacional sobre responsabilidade social nas empresas, do Instituto ADVB de Responsabilidade Social (2002 a 2006).

Nota-se que o percentual de empresas cujos funcionários se envolvem em ações de voluntariado, nas amostras escolhidas, tem permanecido estável, à exceção do ano de 2003, quando houve um aumento. Nesse mesmo ano, houve um considerável incremento no número total e médio de funcionários voluntários por empresa. É pequeno o número de empresas que têm atividades voluntárias exercidas apenas durante o expediente, sendo que o maior número concentra-se fora do expediente ou em ambos os períodos.

A I Pesquisa AAPSA (2005) apontou número semelhante: 70% das empresas apontaram algum tipo de estímulo ao voluntariado de seus empregados. Quanto ao tipo e frequência das ações voluntárias realizadas pelos funcionários, 27% relataram campanhas ou ações pontuais, em curto prazo de tempo, com envolvimento mais eventual dos voluntários e foco na geração de produtos específicos, como coleta de alimentos, campanhas de arrecadação, apoio à realização de eventos comunitários e outros. 12% relataram projetos de atendimento contínuo de demandas, com envolvimento mais amplo dos voluntários no processo de planejamento/implantação e resultados esperados no médio e longo prazo. Outros 27% relataram realizar tanto campanhas pontuais quanto projetos contínuos.

Em nossa prática, temos visto programas de voluntariado empresarial sendo 'vendidos' internamente como oportunidades de desenvolvimento de

competências ou formas menos onerosas de participação social da empresa. Nada mais distante da conceituação verdadeira da responsabilidade social do que estas argumentações, pelo desvio de motivação que representam e pelo foco que se volta para o 'próprio umbigo', no lugar da promoção da cidadania e sustentabilidade do entorno. Não se deve misturar ganhos secundários e bem-vindos, como desenvolvimento pessoal e profissional, com objetivos de um programa de voluntariado empresarial.

Um dos profissionais participantes de nossa pesquisa (respondente 108) apresentou 'o ciúme dos funcionários' como a situação mais causadora de conflito na prática do profissional de responsabilidade social. Entendemos esta colocação como um sinalizador de premissas básicas a serem atendidas antes do início de um programa de responsabilidade social voltado para público externo: se as relações internas não estiverem sendo tratadas com equidade e justiça, se não houver clima organizacional de confiança, se direitos como segurança, legislação trabalhista ou comunicação interna satisfatória não estiverem atendidos, os funcionários poderão entender como cinismo, cosmética ou mesmo injustiça as iniciativas da empresa no âmbito social.

2.3.3 Balanço Social

O balanço social é uma ferramenta também conhecida como relatório de sustentabilidade ou relatório de responsabilidade social. A terminologia relatório de sustentabilidade vem, gradualmente, se integrando ou substituindo o termo balanço social, como mostra o guia de elaboração de balanço social que há 7 anos é elaborado pelo Instituto Ethos e que passa, na edição 2007, a se chamar guia para elaboração de balanço social e relatório de sustentabilidade. Constitui-se de um demonstrativo publicado anualmente em que a empresa apresenta contas das atividades e dos impactos econômicos, sociais e ambientais de sua operação. Seus principais pilares são a transparência na relação com os *stakeholders* e a gestão responsável. Segundo Instituto Ethos (2007a), o balanço (ou relatório) cumpre duas importantes funções:

- ser uma ferramenta de gestão que permite uma melhor mensuração do desempenho da gestão sob a perspectiva da responsabilidade social; e
- ser uma ferramenta de diálogo com os *stakeholders*, objetivando o engajamento das partes interessadas.

Acrescentaríamos que o balanço social é também um instrumento de avaliação, na medida em que investidores do mercado e órgãos de financiamento começam a utilizar este relatório como mais um dos documentos que avaliam o risco e as projeções da empresa.

O balanço social tem suas origens nas manifestações a este favor, ocorridas na década de 60 nos EUA e início da década de 70 na Europa, notadamente na França, Alemanha e Inglaterra. O primeiro relatório a ser considerado um balanço social foi produzido na França, em 1972, sendo que, no Brasil, a Nitrofertil foi a pioneira em 1984, com o apoio da Fides⁵⁶.

Ainda são poucas as empresas no Brasil que utilizam o balanço social sistematicamente para tornar públicos os resultados da sua gestão socialmente responsável. Pesquisas da ADVB – IRES (2002 – 2006) apresentam uma evolução muito gradual no número de empresas pesquisadas que publicam o balanço social: de 23% em 2002, 26% em 2003, 27% em 2004, 28% em 2005 até 29% em 2006. Em alguns outros países sua publicação é obrigatória, e na França, para empresas acima de 300 funcionários também há essa obrigatoriedade. Esta discussão no Brasil tem levado inclusive a projetos de lei, mas são várias as vozes, como os representantes da Fides e Ibase, que se levantam para defender seu caráter de voluntariedade (INSTITUTO Ethos, 2007a, FIDES, 2007).

As fontes de referência mais conhecidas para a elaboração de relatórios desse tipo são o Ibase, Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas, como modelo nacional e o GRI em termos internacionais. O GRI, *Global Reporting Initiative*, foi lançado em 1997, pioneiro no desenvolvimento de diretrizes para elaboração de relatórios de sustentabilidade, visando melhorar a qualidade, o rigor e a utilidade desses relatórios. As **Diretrizes para Relatórios de**

⁵⁶ Ver no apêndice referência ao assunto na entrevista de Alberto Perazzo, presidente do conselho da Fides.

Sustentabilidade do GRI são uma iniciativa voluntária, utilizada em 43 países e que possibilita, por meio de seu conjunto de protocolos, que as empresas utilizem os princípios e indicadores para medir e divulgar sua performance econômica, ambiental e social. Seu modelo permite a adaptação à necessidade da empresa e interesse dos *stakeholders* e está baseado em princípios para definição do conteúdo: materialidade, inclusão dos *stakeholders*, contexto da sustentabilidade e abrangência. No GRI, os princípios para assegurar a qualidade são o equilíbrio, a comparabilidade, a exatidão, a periodicidade, a clareza e a confiabilidade (GRI, 2007).

O sociólogo Herbert de Souza, o Betinho, fundador do Ibase, lançou em 1997 uma campanha pela divulgação voluntária do balanço social, e o instituto continua, até hoje, defendendo esta bandeira. No seu modelo, a simplicidade pretende ser a garantia do envolvimento do maior número de empresas. O cumprimento dos indicadores de responsabilidade social impostos pelo instituto permite a obtenção do Selo Balanço Social Ibase/Betinho. Devido à dificuldade de monitorar o cumprimento de todos os indicadores, o Ibase submete os relatórios para análise de organizações da sociedade civil e os disponibiliza no site para consulta pública por dois meses, onde críticas ou denúncias podem ser feitas. Assim, legitimadas, as empresas podem então receber o selo como certificação, com exceção das empresas de cigarros, armas de fogo, munições e bebidas alcoólicas. Qualquer violação dos direitos humanos, sociais e ambientais poderá levar o instituto a não conceder, suspender ou retirar o selo. O modelo do Ibase leva em consideração os indicadores sociais internos (como alimentação, creche e outros), indicadores sociais externos (educação, esporte, combate à fome e outros), indicadores ambientais (investimentos com a produção e projetos externos), indicadores do corpo funcional (número de admissões, mulheres em cargos de chefia e outros) e informações relevantes quanto ao exercício da cidadania empresarial, como número de acidentes de trabalho e relação entre a menor e a maior remuneração na empresa (Ibase, 2007).

2.4 Auto-regulação e controle da incorporação da RSE

Ainda existe muita discussão acerca de quem deve regular a ação das empresas e se a RSE representa ampliação ou redução do controle social sobre as atividades econômicas. Se considerarmos a responsabilidade social como ações voluntárias das empresas que vão além do exigido legalmente, o primeiro passo é o cumprimento da lei, que é o básico para se ter RSE, mas não é RSE. Atendida essa premissa básica, legal, o envolvimento e compromisso com os *stakeholders* cria diferenciais para a empresa, reconhecidos e destacados pelo mercado, que, de forma cíclica, podem evoluir para uma generalização que venha a se tornar lei, ou seja, deixar de ser diferencial para se tornar exigência da sociedade.

Nesse sentido, não existe um padrão único de adesão das empresas à RSE, embora a maioria o faça de forma voluntária e unilateral, o que acaba fazendo com que a pressão da sociedade determine o grau de compromisso dessa auto-regulação (INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL, 2004) e a velocidade da incorporação das práticas. Ainda segundo o Observatório, a auto-regulação é uma reação defensiva, pois expectativas sociais transformadas em lei podem afetar a lucratividade.

Além da pressão da sociedade, outros dois fatores influenciam e motivam a adoção da RSE por parte das empresas: a sensibilidade de produtos ou serviços à pressão exercida por grupos sociais e a diferenciação competitiva que pode advir de posicionamentos pró-ativos em termos de responsabilidade social. A quantidade de valor agregado à imagem determina a taxa de risco da empresa frente a campanhas de pressão da sociedade e conseqüentemente, a necessidade de medidas de proteção.

De acordo com o Instituto Observatório Social (2004), empresas como Natura e Shell, por exemplo, teriam maior necessidade de liderar a promoção de RSE do que companhias que não têm sua marca exposta ao público consumidor. Aquelas que sofreram revezes com a opinião pública também tenderiam a adotar mais rapidamente a RSE como um estratégia de diferenciação. As empresas pró-ativas e que se antecipam às exigências do mercado, qualquer que seja o seu

motivo, podem transformar a incorporação de normas não regulamentadas em vantagem competitiva. Dessa forma, ganharão experiência, montarão com calma seus mecanismos de gestão e terão um produto/serviço diferenciado e um passo à frente da concorrência quando houver a exigência legal.

No Brasil, o controle social carece de um contexto mais favorável, que seria um nível mais efetivo de informação e organização dos consumidores e da sociedade civil como um todo (INSTITUTO ETHOS, 2006; INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL, 2004). Confirmando esta percepção, temos uma pesquisa sobre Controle Social, encomendada ao IBOPE pelo Observatório da Educação e da Juventude, em 2003, que procurou identificar como os brasileiros estão participando da elaboração, do monitoramento e da avaliação de políticas públicas. Em que pese o foco não ser especificamente a atuação corporativa, os resultados nos mostram o estágio de percepção de poder da população. A maioria dos entrevistados (56%) manifestou que não deseja participar das práticas que influenciam políticas públicas, por falta de informação (35%), falta de tempo (26%) e por considerá-las práticas chatas (21%) (GIFE, 2003). A diferença da existência das condições favoráveis, como informação, organização da sociedade civil, histórico de experiências bem-sucedidas e disponibilidade de recursos poderia explicar o fato de aspectos que ainda são aspirações de longo prazo da sociedade brasileira já integrarem a legislação de países europeus, por exemplo.

A auto-regulação, proposta advogada pelo Instituto Ethos (2006) entre outros, pode representar ganhos na qualidade da relação da empresa com os seus *stakeholders*, livre da intermediação burocratizadora do Estado. É um ponto central a introdução de novos critérios de julgamento de eficiência empresarial, com os *stakeholders* atuando como agentes de monitoramento das atividades da empresa.

A auto-regulação traz o risco de ficar dependente das preferências de quem se auto-regula, como assinala o *The Economist* quanto às práticas de RSE exclusivamente auto-reguladas:

“sem um controle efetivo, as empresas ficam livres para decidir o que, quando e como realizar ações de responsabilidade social e quanto à implantação de mudanças em seus sistemas de gestão; quando os interesses econômicos e o bem-estar social amplo

colidem, o lucro vem primeiro e as ações deixam de ser realizadas” (THE ECONOMIST, 2005 apud INSTITUTO ETHOS, 2006, p. 90)

A consultora do BID, Nathalie Beghin, defende o fortalecimento do controle social sobre as empresas, controle que envolve organizações da sociedade civil, a mídia e os consumidores. Para ela, “é preciso incentivar mais a sociedade para cobrar resultados efetivos dessas empresas. Um controle eficiente, porém menos centrado no Estado, não significaria seus esvaziamento, e sim uma nova configuração” (BEGHIN, apud INSTITUTO ETHOS, 2006, p. 102).

Num painel da III Conferência Interamericana que discutiu como assegurar a responsabilidade, todos os painelistas concordaram que a RSE é uma atividade voluntária que começa onde termina a lei. Há casos, no entanto, que a auto-regulação pode não ser suficiente, mas uma lei que regulamentasse todos os aspectos que afetam a empresa seria inviável. O painel propõe que a intervenção estatal se dê por meio do “apoio a sistemas e métodos de monitoramento e verificação da informação que sejam aceitos pela maioria para que, embora conservando o caráter voluntário, possam evitar informações falsas ou incorretas. A regulamentação e a voluntariedade podem ser fatores simultâneos. Em alguns casos, a intervenção é necessária para extrair todo o potencial subjacente à RSE” (BID, 2005, p.40).

Assim, controlar os impactos negativos da atividade empresarial e responsabilizar a empresa por eles é uma questão de legislação; premiar os efeitos positivos é um benefício da responsabilidade social (INSTITUTO ETHOS, 2006).

2.5 O Avanço da formalização e adesão aos acordos como garantias

As principais referências apresentadas neste capítulo têm caráter de recomendação, ou seja, possuem mecanismos de acompanhamento, denúncia e questionamento, como no caso das Convenções da OIT, mas não tem status legal por si só, a menos que sejam incorporadas às constituições dos países. Por esse motivo, não têm poder de punição para os infratores, a não ser no aspecto moral. É então no impacto desse aspecto moral sobre a imagem da empresa que se vai

realmente reconhecer o poder de controle da sociedade, se ela vai punir o infrator ou vai premiá-lo com a indiferença frente a uma denúncia.

Usando uma imagem para ilustrar a importância dessas referências nacionais e internacionais para a gestão da responsabilidade social nas empresas, visualizamos as referências como um mapa de navegação nas águas turbulentas de um contexto complexo e os indicadores como as coordenadas de longitude e latitude. Podem ser importantes ferramentas de apoio à gestão, ajudando a criar processos direcionados à eficiência em campos já debatidos e definidos (alguns, mundialmente) como fundamentais para os interesses dos vários *stakeholders*. A adesão a essas referências, desde que seja legitimada pelas partes interessadas, pode ser um elo de confiança, uma linha que facilite a comunicação e expectativas em relação às empresas.

Indicadores estabelecidos de maneira apropriada são formas de organizar as informações e ajudam a representar na prática das ações o que a visão de futuro deseja, fazendo o monitoramento do desenvolvimento nessa direção. Nesse sentido, as normas ISO, por exemplo, podem ser um bom apoio, funcionando para a empresa como um direcionador e organizador de esforços e, obviamente, como um reconhecimento público desse investimento. Podem ser utilizados como instrumentos de auto-avaliação, como os indicadores Ethos, sem finalidade de certificação. Para a sociedade, podem ser uma forma de controle externo, que ajuda a garantir, de forma mais regular e constante, a conduta ética e responsável da empresa nos aspectos medidos e auditados. Onde não há medição, mostram a intenção da empresa, mostram que ela atribui importância a essas questões, acreditando-se que não seja apenas pró-forma. Tão importante quanto a adesão a um desses acordos reconhecidos pela sociedade é a sensibilização de todos os agentes da empresa, ou seja, funcionários, alta direção, colaboradores outros, no sentido de compreender os valores e assumir os comportamentos que são demandados pelo documento. Monitoramento e avaliação interna da empresa são necessários para dar essa garantia, a ela mesma, de que sua adesão apresenta eco nos processos internos.

As referências ajudam e incentivam, mas em si são apenas ferramentas para ajudar a atingir resultados. Algumas, inclusive, são muito tímidas

em relação aos resultados esperados, se considerarmos, por exemplo, um país com as necessidades do Brasil, inclusive de urgência. Estes acordos e referenciais, sozinhos, desacompanhados do papel do Estado na criação de políticas públicas efetivas e do controle da sociedade, expresso principalmente pela reação do consumidor e dos públicos afetados, não passarão de bonitos quadros na recepção da empresa. As empresas podem ter discursos e qualificação e ainda assim violarem direitos humanos fundamentais ou deixar que estes aconteçam na sua cadeia produtiva. Se a gestão socialmente responsável não for formulada e implantada como resultado de um verdadeiro diálogo social com as partes interessadas, nem possuir instrumentos de monitoramento e avaliação, sua legitimidade fica comprometida, assim como a crença na seriedade de seus propósitos. Nesse sentido, o foco da ação devem ser os problemas reais das partes interessadas, tanto quanto os problemas que afetam a empresa e sua marca, evitando a tentação de focar discurso e ação nos públicos onde essas ações são mais fáceis. Oferecer recursos financeiros para uma creche em dificuldades do entorno em que vive pode ser necessário e louvável, mas esta escolha de investimento não pode se dar como um caminho fácil para substituir e evitar o confronto com problemas de outros *stakeholders* que exijam outro nível de comprometimento. Os referenciais, na sua maioria com abordagem *multi-stakeholder*, cumprem aqui o papel de ajudar a evitar essa prioridade por comodismo.

No caso de multinacionais ou empresas nacionais com filiais, manter os mesmos códigos, acordos e as mesmas atitudes em localidades onde a opinião pública possui menor poder de controle é fundamental para mostrar coerência com seus princípios e, conseqüentemente, confiabilidade. Segundo o Instituto Observatório Social (2004), os países em desenvolvimento são os que mais podem se beneficiar com a existência de organizações que promovam a responsabilidade social empresarial, por conta de possuírem, no geral, legislação e fiscalização menos eficazes na proteção das partes interessadas.

O avanço de formalização e utilização de critérios de RSE reconhecidos por meio de legislação, certificações e adesão a princípios, não é garantia de gestão socialmente responsável. Ao mesmo tempo em que a

formalização aumenta, autores como Dowbor (2007) e associações como Christian AID (2004) e CorpWatch (2001) apontam as hipocrisias corporativas, como vimos no capítulo anterior.

A participação velada de algumas grandes corporações nos processos políticos de forma a garantir privilégios e manutenção de lucros acima de interesses nacionais é o contraponto de todo o esforço dos grandes acordos mundiais sobre responsabilidade social. Não está no âmbito deste trabalho avaliar a dimensão real das intervenções políticas das corporações nas regras do jogo de mercado, mas sim, sinalizar para que se tenha consciência da realidade em que discurso e prática ainda se desencontram de maneira flagrante. A aderência formal das empresas aos acordos é um bom sinal de compromisso, mas não tem coincidido plenamente com sua aplicação efetiva. De forma realista, na prática é onde mais intensamente nos confrontamos com o que na literatura é chamado de duplo discurso, hipocrisia ou, como veremos mais adiante, esquizofrenia corporativa.

Não adianta esperar que todas empresas tenham investimentos desinteressados em responsabilidade social. Por outro lado, focar a RSE só em interesses cria uma fragilidade e um oportunismo que a enfraquecem em longo prazo, que impedem um vínculo mais consistente com as partes interessadas e a deixam à mercê, dependente dos resultados desse interesse. Quer dizer, se a empresa segue determinadas atitudes éticas de uma norma porque isso lhe dá o reconhecimento, quando eventualmente essa norma deixar de ser um critério do mercado, vai descontinuar o comportamento. Empenhar-se para ter determinada certificação porque isso vai ser bom para a imagem e os negócios é a coisa certa pelo motivo oportunista, mas pode ser a única forma da empresa participar, por meio do lucro para o negócio. Espera-se que esse foco saia do imediato para o longo prazo, porque, afinal, no longo prazo o desenvolvimento sustentável é a única forma de preservação dos negócios e do planeta.

A adoção de códigos voluntários, certificações voluntárias, certificáveis ou não, não garantem que todos os aspectos importantes social, econômica e ecologicamente estejam sendo respeitados. É a reação do mercado, do consumidor, da sociedade civil que vai criar a pressão necessária para que as decisões da empresa se pautem pela RSE.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

"Sem a curiosidade que me move, que me inquieta, que me insere na busca, não aprendo nem ensino.

Não é no silêncio que os homens se fazem, mas na palavra, no trabalho, na ação-reflexão".

Paulo Freire

O presente estudo possui caráter descritivo na medida em que se propõe a coletar dados primários de forma padronizada e a levantar opiniões e atitudes de uma população específica (GIL, 2002; VERGARA, 2000). Para tanto, utiliza-se pesquisa survey que se propõe a identificar, relatar e comparar dados coletados mediante à aplicação de um questionário em uma amostra de profissionais de responsabilidade social. Esta pesquisa, de caráter quantitativo, também incorpora uma dimensão qualitativa mediante a realização de entrevistas semi-estruturadas, que servem para confirmar suas conclusões, sendo interessante essa amplitude devido ao setor estar ainda numa fase de construção de seu perfil.

3.1 População e Amostra

A AAPSA, Associação Paulista de Gestores de Pessoas, entidade com 46 anos de existência, com sede na região de Santo Amaro, da qual a autora faz parte como responsável pela vice-presidência de responsabilidade social, foi escolhida para a coleta de dados da pesquisa. A vice-presidência criou, em 2005, o GERS – Grupo de Estudos de Responsabilidade Social – atendendo à demanda dos associados e participantes em geral por um espaço para a discussão do tema emergente para o profissional de RH e o gestor de forma geral. O cadastro do GERS, especificamente, contém na sua quase totalidade registros de profissionais que respondem pelas atividades de responsabilidade social, seja em tempo integral ou como parte de suas atribuições.

A população pesquisada constitui-se de profissionais de responsabilidade social de empresas associadas à AAPSA, parceiras ou relacionadas, ou seja, representantes de empresas e profissionais, que participaram de seus eventos como convidados e foram adicionados à mala direta da associação, incluindo os participantes do GERS – Grupo de Estudos de Responsabilidade Social da AAPSA. O número total pesquisado foi de 2000 profissionais convidados, dos quais 350 do GERS-AAPSA. Outros sujeitos foram convidados a participar, por iniciativa dos primeiros convidados, porém, não é possível precisar esse número porque alguns fizeram a divulgação diretamente, sem indicar para a pesquisadora como estava sendo solicitado.

Os profissionais que compõem a amostra receberam convite para que respondessem ao questionário da pesquisa apenas se as atividades de responsabilidade social fizessem parte das atribuições de seu cargo, mesmo que apenas parcialmente. Àqueles que não se enquadrassem foi solicitado que não respondessem e devolvessem o convite com esse esclarecimento. Do total de profissionais convidados, 138 responderam ao questionário. Em torno de 50 pessoas responderam dizendo que não participariam da pesquisa por não serem profissionais da área, mas que estavam interessadas em conhecer os resultados.

Segundo a classificação de Vergara (2000), a amostra escolhida caracteriza o critério de acessibilidade, decorrente da facilidade que a pesquisadora tem de acesso aos profissionais convidados a participar da pesquisa. Esta amostra não probabilística tem valor indicativo mas não representativo da população estudada, o que torna o resultado não generalizável.

Optamos por permitir a participação de profissionais dedicados integralmente e também parcialmente à RSE para ampliarmos o universo da amostra, porque nossa prática nos mostrava que nessa área parte das atividades são exercidas por profissionais de RH e de outras áreas. Por ser uma área nova, campo ainda de muita indefinição, optamos por chamar de profissional de responsabilidade social, neste trabalho, todos aqueles que exercem efetivamente a RSE, mesmo que não dedicados exclusivamente a ela, e mesmo que seus cartões de visitas ostentem outros títulos com mais propriedade. Também impedimos que

mais mais de um profissional da mesma empresa participasse da pesquisa, já que o foco do trabalho é a percepção do profissional, não a organização onde trabalha.

Além da amostra de profissionais que responderam questionário, foram realizadas cinco entrevistas pessoais com profissionais da área de responsabilidade social, escolhidos por estarem ligados à implantação e utilização dos referenciais estudados ou por sua experiência empresarial, constituindo-se numa amostragem intencional, a saber:

- Alberto Augusto Perazzo, economista pela Universidade de Buenos Aires, presidente do conselho de curadores da Fides, membro do conselho de administração de empresas na área de Tecnologia da Informação;
- Paulo Rogério Santos Lima, coordenador de responsabilidade social do Grupo Amesp Saúde, mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica - SP;
- Aron Belinky, formado em administração pública, pela Fundação Getúlio Vargas, secretário executivo do GAO – Grupo de Articulação das ONGs brasileiras na ISO 26000;
- Caio Magri, sociólogo pela Universidade de São Paulo, gerente de Parcerias para Transformação do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social;
- Rosângela Bacima Quilici, psicóloga pela Universidade São Marcos, Diretora do Instituto Pão de Açúcar de Desenvolvimento Humano.

3.2 Instrumentos

Preliminarmente, realizou-se um levantamento bibliográfico da produção recente para identificar conceitos, contexto e tendências da responsabilidade social empresarial, sustentabilidade e ética empresarial e conceitos periféricos ao tema, disponível em fontes diversas como livros, artigos, dissertações, bancos de dados de fundações, ONG's e sites. Este procedimento serviu para

identificar conceitos e referenciais, contextualizar a evolução e o ambiente atual da RSE, indicar as fontes de indicadores, e colaborar na identificação dos itens a serem pesquisados e a forma de fazê-lo com a população escolhida.

Para o instrumento survey foi utilizado um convite encaminhado para os 2000 endereços eletrônicos da amostra, acompanhado de mensagem explicativa sobre os objetivos e as características da pesquisa, convidando-os a acessar a página exclusiva da pesquisa na internet. Esta pesquisa utilizando o método de levantamento ou survey para coletar e analisar dados e informações utiliza questionário pré-definido e tem propósito descritivo. A pesquisa survey quanto ao seu propósito pode ser descritiva quando

busca identificar quais situações, eventos, atitudes ou opiniões estão manifestos em uma população; descreve a distribuição de algum fenômeno na população ou entre os subgrupos da população ou, ainda, faz uma comparação entre essas distribuições. Neste tipo de survey a hipótese não é causal, mas tem o propósito de verificar se a percepção dos fatos está ou não de acordo com a realidade (PINSONNEAULT & KRAEMER, 1993, apud FREITAS et al, 2000, p. 106).

Este instrumento de pesquisa contém questões que identificam o perfil do respondente e sua utilização de referências e ferramentas de responsabilidade social (anexo 3), além da percepção de seu papel profissional. Foram utilizadas 10 perguntas fechadas, parte delas com possibilidade de marcação de mais de uma resposta, e 3 perguntas abertas, com espaço ilimitado para resposta. Esses são os dados obtidos por meio das respostas às questões nessa fase da pesquisa:

- dados do respondente, experiência e área de atuação;
- dados da empresa, origem e segmento de mercado;
- identificação de instrumentos de gestão de RSE;
- identificação de referenciais de RSE mais comumente usados;
- posicionamento do profissional de RSE quanto à utilização de critérios e indicadores;
- percepção de seu papel profissional e desafios.

Para a pergunta 8, que procura identificar as referências que o profissional utiliza para o trabalho de RSE, usamos as 33 eleitas pelo Instituto Ethos como as principais fontes de referência nesta área, conforme descrito na seção 2.3 deste trabalho.

Visando ampliar o número de possíveis respondentes, adotamos as seguintes medidas: a) elaboração de questionário de preenchimento rápido, com número de perguntas possível de se responder em poucos minutos; b) fácil preenchimento pela internet, clicando diretamente na tela; c) envio on-line, evitando correio; d) nome, e-mail e telefone da pesquisadora à disposição para tirar dúvidas; e e) possibilidade de indicação para a participação de outros profissionais da área.

Formulado o questionário, realizou-se um pré-teste para validar o instrumento, com 10 profissionais de responsabilidade social. As observações dessa etapa serviram para a reformulação do questionário que foi então colocado numa página exclusiva do site da AAPSA, acessada pelo endereço de link informado nos convites enviados para participação. Do total de convites encaminhados para participação, 138 resultaram em respostas ao questionário. Os dados dos questionários preenchidos eletronicamente foram transportados para uma planilha no Excel destinado para a coleta dos dados. Sobre esta planilha foi também realizada eventual complementação de dados via fone ou contato pessoal.

Não houve respostas em branco porque o sistema não permitia avançar nas perguntas fechadas sem a devida resposta. Nas perguntas, abertas o respondente poderia se omitir, bastando tocar qualquer tecla e avançar.

As entrevistas semi-estruturadas com cinco profissionais de responsabilidade social foram utilizadas para complementar a coleta de dados realizada por meio de questionários. Segundo Easterby-Smith, Thorpe e Lowe (1999, p. 73) nesse tipo de entrevista, “o principal objetivo é compreender os significados que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não são antecipadamente estruturados pelas suposições do pesquisador”. Segundo Burgess (1982 apud EASTERBY-SMITH, 1999 p. 73), a entrevista é “a oportunidade para o pesquisador sondar profundamente para descobrir novos indícios, explorar novas dimensões de um problema e garantir relatos vívidos, precisos e abrangentes,

baseados na experiência pessoal”. O roteiro semi-estruturado da entrevista foi montado a partir das conclusões preliminares do survey e das indagações suscitadas. As entrevistas foram utilizadas por representarem e ilustrarem a vivência, a realidade do ambiente que está sendo pesquisado. Buscou-se observar profundamente nas entrevistas o perfil do profissional, suas referências e o motivo de adoção dos indicadores. Cada entrevista teve duração entre uma e meia a duas horas. As perguntas, colocadas da mesma forma para todos, foram estruturadas em quatro grandes blocos:

- histórico e trajetória profissional, como se tornou um profissional da área;
- seu conceito de RSE e suas referências, critérios e ferramentas;
- a visão sobre o profissional da área de RSE, suas facilidades e dificuldades;
- uma avaliação crítica de como caminha a SER.

As perguntas foram apresentadas no início da entrevista, e o entrevistado ficou à vontade para iniciar por qualquer uma delas. Como já mencionamos, o foco da pesquisa não era a empresa do entrevistado, mas a experiência e a percepção dos profissionais da área. O relato das entrevistas encontra-se nos apêndices.

3.3 Análise dos Dados

Os dados dos questionários respondidos, já transportados para planilha Excel e, eventualmente, complementados por contato com os respondentes, receberam em seguida tratamento estatístico. Os dados das perguntas fechadas foram tratados com o MiniTab 15 para verificação de frequência. Após o processamento geral, fizemos a separação dos dados em duas grandes categorias, para análise de possíveis diferenças entre os dois grupos: aqueles que estão totalmente dedicados à RSE e aqueles que estão parcialmente dedicados à RSE, em termos de carga horária.

Considerando-se que a RSE é uma área nova, com poucas referências para a estruturação das perguntas e categorias, um alto número de assinalamento do item “outro” era esperado. Este era, inclusive, um dos motivos da ênfase na análise qualitativa aliada à quantitativa. Mesmo assim, contatos por telefone e por e-mail foram feitos para especificar mais algumas respostas, possibilitando a realização de correções na planilha.

As questões abertas foram categorizadas a partir de análise de conteúdo, que permite explorar e sistematizar o conteúdo de suas respostas, transformado-o em índices de frequência. De acordo com Laurence Bardin (1977, p. 38), a análise de conteúdo é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”, e sua intenção é “a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não)”.

Conforme os pressupostos da autora, produziu-se a análise de conteúdo categorial, em que se classificaram os elementos das respostas às três perguntas abertas, por diferenciação e reagrupamento em conjuntos categoriais, organizando as mensagens pelo critério semântico de acordo com a temática que expõe.

A contagem de frequência de palavras no discurso, feita manualmente, sem a ajuda de *softwares* específicos, ajudou a criar as categorias. Categorias de menor relevância foram reagrupadas ou enquadradas como “outros”. Aqueles registros com poucas palavras, indecifráveis, que exigiriam um alto grau de inferência foram desconsiderados ou contabilizados como “outros” para diminuir a subjetividade da análise. O índice de frequência das categorias serve como mais um indicador, porém, na análise qualitativa não se descartou o raro, mas significativo, em termos de relevância para a compreensão do tema. Da mesma forma, ficamos também atentos ao que estava ausente aos aspectos do tema que não tiveram referência.

A mesma distinção entre dedicados integralmente e parcialmente à RSE foi mantida na análise de conteúdo das respostas abertas, porém nesta etapa

identificamos que, devido ao grande número de profissionais de RH, poderíamos destacar esta categoria, ficando a análise de conteúdo então baseada em três grandes grupos: dedicados integralmente; dedicados parcialmente, que possuem atividades de RH e; outros dedicados parcialmente.

Com estes procedimentos, procuramos integrar as dimensões quantitativa e qualitativa. A pesquisa quantitativa fornece uma indicação de tendências de respostas da pesquisa, enquanto os dados qualitativos das perguntas abertas procura contextualizar os resultados e ampliar as percepções dos atores, além de eventuais perspectivas inesperadas sobre as questões que podem surgir. As perguntas abertas das entrevistas também servem como complementação qualitativa dos dados.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

*Não quero minha casa murada de todos os lados,
nem janelas fechadas. Quero que as culturas de
todas as nações soprem por toda a minha casa
o mais livremente possível. Mas nego-me
a ser carregado por qualquer uma delas.*

M. Gandhi

Apresentamos a seguir os resultados do survey e das entrevistas realizadas, que correspondem à percepção dos profissionais sobre alguns aspectos de sua vivência e de seus pares que desempenham atividades de responsabilidade social nas empresas.

O convite à participação foi feito àqueles que possuíam atividades de responsabilidade social nas atribuições de seu cargo, o que resultou na participação de profissionais dedicados integralmente à RSE e de profissionais para os quais a RSE representa apenas parte de suas atribuições. Nosso objetivo era o de identificar quem tem a responsabilidade por esta atividade dentro da empresa, independente do tipo de dedicação (exclusiva ou não), o que resulta, inclusive, em um indicador do espaço que esta atividade tem hoje dentro das empresas.

Na análise dos resultados apresentamos tabelas com os cálculos gerais e fizemos a separação das respostas dos profissionais dedicados integralmente e dos dedicados parcialmente às atividades de RSE, para um melhor detalhamento e aprofundamento da análise. A partir dos resultados, identificamos dois grupos destacados dentro desta amostra: o grupo de profissionais dedicados integralmente às atividades de responsabilidade social empresarial, representando 22% do total e o grupo de profissionais dedicados também a atividades de recursos humanos, 36% do total, a quem chamaremos pelas siglas DRS e DRH, respectivamente. Passamos então à comparação de ambos os grupos, que juntos representam 58% do total, sem perder de vista os resultados gerais mais significativos. Ao final fazemos uma síntese dos resultados levantados.

Toda análise e generalização dos resultados devem levar em conta a contextualização e a caracterização da amostra, que apresenta resultados indicativos em relação aos profissionais de RSE brasileiros, porém não generalizáveis. Assim, sempre que nos referimos aos profissionais de RSE e suas características, levamos em consideração este aspecto metodológico e a relativização que traz; ou seja, estes resultados representam o que encontramos nesta amostra específica.

4.1 Resultados Gerais

A pesquisa contou com um número total de 138 profissionais de 129 empresas, devido ao fato de que poderia participar do trabalho mais de um funcionário da mesma empresa. Os profissionais dedicados integralmente à RSE apresentaram um número de 31, representando 22% do total, e os profissionais dedicados parcialmente à RSE apresentaram um número de 107, representando 78% do total de respondentes.

A área de RH revelou-se aquela que mais assume simultaneamente atividades de responsabilidade social, com 36%, significativamente à frente da diretoria/presidência, com 7%, marketing, 6% e área técnica, 4%, números apresentados na tabela 2. Há um percentual de profissionais que assumem RSE, RH e ainda outras atividades (7%), sendo que uma análise do porte da empresa em que isso ocorre não demonstrou predomínio estatístico, ou seja, essa simultaneidade acontece em pequenas médias e grandes indistintamente. As outras atividades, 25%, correspondem a responsabilidades administrativas, comerciais, gerência de pequena empresa, assistência social, qualidade e outros sem grande expressão estatística.

TABELA 2 – ÁREAS DE ATIVIDADE DOS PROFISSIONAIS PARTICIPANTES

Áreas de atividade	nº	%
Dedicados integralmente à RSE	31	22
Também a Recursos Humanos	50	36
Também à Direção / Presidência	10	7
Também a Marketing	8	6
Também à área Técnica	5	4
Também a outras atividades na empresa	34	25
Total	138	100⁵⁷

As empresas dos profissionais participantes são predominantemente de São Paulo, capital, 82%, sendo apenas 3% de outros estados (tabela 3). O segmento de serviços, com 42% e indústria, com 31%, são os mais freqüentes, sendo mais acentuada a dominância da área de serviços para os dedicados integralmente, 52%. O segmento industrial apresenta mais dedicados parcialmente, 36%, do que dedicados integralmente, 16%. Todos os representantes de órgãos municipais/estaduais declararam serem profissionais dedicados parcialmente, conforme tabela 4.

TABELA 3 – LOCALIDADE DAS EMPRESAS PARTICIPANTES

Local	dedicados integralmente		dedicados parcialmente		total	
	nº	%	nº	%	nº	%
SP capital	26	84	87	81	113	82
SP interior	3	10	10	9	13	9
SP ABCD	1	3	7	7	8	6
Outros estados	1	3	3	3	4	3
Total	31	100	107	100	138	100

⁵⁷ O arredondamento nas porcentagens pode eventualmente acarretar diferença de 1% na soma.

TABELA 4 – RAMO DE ATIVIDADE DAS EMPRESAS PARTICIPANTES

Ramo	dedicados integralmente		dedicados parcialmente		total	
	nº	%	nº	%	nº	%
Serviços	16	52	42	39	58	42
Indústria	5	16	38	36	43	31
ONG's	5	16	9	8	14	10
Comércio	3	10	7	7	10	7
Municipal/estatal	0	0	9	8	9	7
Finanças	2	6	2	2	4	3
Total	31	100	107	100	138	100

O número de empregados da empresa, dado associado ao seu porte, indicou predomínio das grandes, com 500 ou mais funcionários, sendo essa relação mais expressiva entre os dedicados integralmente, 71%, conforme tabela 5.

TABELA 5 – NÚMERO DE EMPREGADOS DAS EMPRESAS PARTICIPANTES

Número	dedicados integralmente		dedicados parcialmente		total	
	nº	%	nº	%	nº	%
500 ou mais	22	71	42	40	64	46
De 100 a 499	2	6	25	23	27	20
Até 99	7	23	40	37	47	34
Total	31	100	107	100	138	100

Podemos dizer que os dados obtidos apontam para a predominância dos profissionais dedicados integralmente à RSE nas empresas do segmento de serviços, com 500 ou mais funcionários. O perfil pessoal aponta predomínio de mulheres, 62% no total, mais acentuado entre os dedicados integralmente, 74%.

Proporcionalmente os profissionais dedicados integralmente são mais jovens do que os parcialmente, 71% até 39 anos, comparados a 46% dos dedicados parcialmente. O número de profissionais acima de 50 anos, 21% entre os dedicados parcialmente, cai para 10% entre os dedicados integralmente (tabela 6).

TABELA 6 – IDADE DOS PROFISSIONAIS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL PARTICIPANTES

Idade	dedicados integralmente		dedicados parcialmente		total	
	nº	%	nº	%	nº	%
20 a 29 anos	9	29	14	13	23	17
30 a 39 anos	13	42	35	33	48	34
40 a 49 anos	6	19	35	33	41	30
50 anos ou acima	3	10	23	21	26	19
Total	31	100	107	100	138	100

Em termos profissionais, os dedicados integralmente ocupam cargos de analista ou assistente, na maioria, 45%, enquanto os dedicados parcialmente se encontram predominantemente na posição gerencial, 43% (tabela 7). Os dedicados integralmente se encontram em departamentos específicos, denominados Responsabilidade Social, Cidadania Empresarial, Desenvolvimento Sustentável ou Parcerias, 42%, ou subordinados à área de Recursos Humanos, 35%. Os dedicados parcialmente estão na área de RH predominantemente, 45%, seguida pela administrativa, 17% (tabela 8).

TABELA 7 – CARGO DOS PROFISSIONAIS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL PARTICIPANTES

Cargo	dedicados integralmente		dedicados parcialmente		total	
	nº	%	nº	%	nº	%
gerente/diretor/superintendente	8	26	46	42	54	40

Analista/auxiliar/técnico/assistente	14	45	33	31	47	34
Encarregado/coordenador	9	29	22	21	31	22
Profissional liberal	0	0	6	6	6	4
Total	31	100	107	100	138	100

TABELA 8 – DEPARTAMENTO DOS PROFISSIONAIS DE RSE PARTICIPANTES

Departamento	dedicados integralmente		dedicados parcialmente		total	
	nº	%	nº	%	nº	%
Recursos Humanos	11	35	48	44	59	44
Administração RS/cidadania empresarial/DS/parcerias	3	10	18	16	21	15
Marketing	13	43	7	7	20	14
Comercial	1	3	6	6	7	5
Gerencia geral	1	3	3	3	4	3
Assistência social	0	0	3	3	3	2
Contábil/financeiro	0	0	2	2	2	1
Informática	0	0	1	1	1	1
Outros	1	3	13	12	14	10
Total	31	100	107	100	138	100

Ambos os grupos de dedicação se reportam à diretoria/presidência predominantemente, 36% no total, seguido por chefia de Responsabilidade Social para os dedicados integralmente, 26%, e chefia de Recursos Humanos para os dedicados parcialmente, 20%. Chefias de RH possuem funcionários dedicados integralmente, 19%, todos em organizações de grande porte, e chefias de Responsabilidade Social possuem dedicados parcialmente em 5%, também em organizações de grande porte. A tabela 9 indica a quem os profissionais se

reportam, sendo que um número de 14% de dedicados parcialmente não possuem subordinação por serem consultores ou pequenos empresários da área de serviços.

TABELA 9 – A QUEM SE REPORTAM OS PROFISSIONAIS DE RSE

Superior hierárquico	dedicados integralmente		dedicados parcialmente		total	
	nº	%	nº	%	nº	%
Diretoria/presidência	10	33	40	36	50	37
Chefia de RH	6	19	22	21	28	20
Chefia de RSE ou relacionado	8	26	5	5	13	9
Técnico	1	3	7	7	8	6
Outras chefias	4	13	18	17	22	16
Sem subordinação	2	6	15	14	17	12
Total	31	100	107	100	138	100

Em termos de experiência profissional, 42% dos dedicados integralmente atuam de 1 a 3 anos com RSE, mesma faixa de tempo dos dedicados parcialmente, estes em 36%. Entre os dedicados parcialmente também há um número de iniciantes, com menos de 1 ano de experiência em RSE, 17%, número próximo ao de veteranos, se considerarmos os extremos da tabela 10. Considerando que a faixa até três anos representa início de carreira, teremos então 45% (dedicados integralmente) e 53% (dedicados parcialmente) de novatos atuando na área. Os profissionais dedicados integralmente que estão iniciando a carreira estão mais concentrados na faixa etária de 20 a 29 anos, com 54%, caindo gradualmente nas demais faixas, enquanto aqueles iniciantes em RSE que também possuem outras atividades encontram-se com mais freqüência entre 30 e 39 anos, 37%, entre 40 e 49 anos, 27%, entre 20 e 29 anos, 23% e acima de 50 anos, 13%.

TABELA 10 – TEMPO DE EXPERIÊNCIA DOS PROFISSIONAIS DE RSE

Tempo de experiência	dedicados integralmente		dedicados parcialmente		total	
	nº	%	nº	%	nº	%
10 anos ou acima	5	16	19	18	24	17
Entre 7 a 9 anos	3	10	5	5	8	6
Entre 4 a 6 anos	9	29	27	25	36	26
Entre 1 a 3 anos	13	42	38	35	51	37
Menos de um ano	1	3	18	17	19	14
Total	31	100	107	100	138	100

A principal experiência profissional desta amostra, em termos de tempo e conhecimento, foi adquirida na área de RH, com 39% atribuídos aos dedicados parcialmente, e na área de RSE, com 42% atribuídos para os dedicados integralmente, conforme tabela 11. Experiências sob a rubrica 'outras' correspondem a números pouco expressivos na área de administração, secretariado, qualidade, serviço social, educação física. A área de marketing, comunicação e afins responde por 14% da amostra e outras combinações pouco expressivas estatisticamente indicam combinações de RH e RSE, RH e Marketing e outras.

TABELA 11 – ÁREA DE EXPERIÊNCIA DOS PROFISSIONAIS DE RSE

Área de experiência	dedicados integralmente		dedicados parcialmente		total	
	nº	%	nº	%	nº	%
Recursos Humanos	5	16	42	39	47	35
Responsabilidade Social	13	42	7	7	20	14
Marketing, Comunicação e afins	5	16	14	13	19	14
Técnica	1	3	9	8	10	7
RH + RSE	4	13	3	3	7	5
RH + Técnica / Marketing	0	0	5	5	5	4

RSE + MKT	0	0	2	2	2	1
Outra	3	10	25	23	28	20
Total	31	100	107	100	138	100

A comunidade foi o público-alvo mais freqüentemente apontado como o que mais teve direcionamento de ações de atendimento em 2007, com 70% entre os dedicados parcialmente e 94% entre os dedicados integralmente. Em seguida, o público interno, meio ambiente e clientes. A rubrica governo e sociedade ficou em último lugar para os dedicados integralmente, com 32%, enquanto os fornecedores obtiveram 12% de atenção dos dedicados parcialmente (tabela 12).

TABELA 12 - PÚBLICOS ATENDIDOS EM 2007 PELOS PROFISSIONAIS DE RSE

Públicos	dedicados integralmente		dedicados parcialmente		total	
	nº	%	nº	%	nº	%
Comunidade	29	94	75	70	104	75
Público interno	22	71	60	56	82	59
Meio ambiente	21	68	32	30	53	38
Clientes	12	39	26	24	38	28
Governo e sociedade	10	32	25	23	35	25
Fornecedores	11	35	13	12	24	17
Nenhum dos anteriores	0	0	2	2	2	1

Obs: possibilidade de respostas múltiplas

Perguntados sobre quais ferramentas de RSE estão sendo utilizadas neste ano de 2007, ambos os grupos de dedicação apontaram os programas de voluntariado empresarial em primeiro lugar. O balanço social é utilizado por 55% dos dedicados integralmente em contraste com 20% dos dedicados parcialmente, sendo que as normas SA 8000 foram indicadas por um percentual maior de dedicados parcialmente do que de dedicados integralmente. O número de “nenhuma das anteriores” foi elevado e recorreremos ao contato telefônico numa tentativa de

clareamento dos dados, porém as respostas foram genéricas ou não configuraram ferramentas de RSE, motivo pelo qual o número permaneceu o mesmo (tabela 13).

TABELA 13 – FERRAMENTAS UTILIZADAS EM 2007 PELOS PROFISSIONAIS DE RSE

Ferramenta	dedicados integralmente		dedicados parcialmente		total	
	nº	%	nº	%	nº	%
Programas de voluntariado	20	65	47	44	67	49
Código de ética	12	39	30	28	42	30
Balanço social	17	55	21	20	38	28
Certificação ISO	6	19	19	18	25	18
Norma SA 8000	2	6	13	12	15	11
Outras	12	39	59	55	71	51

Obs: possibilidade de respostas múltiplas

O maior objetivo das atividades de responsabilidade social dos profissionais de RSE se concentra no alinhamento com princípios de organizações/institutos e em seguida no atendimento de expectativas do mercado. O atendimento de legislação e a obtenção de certificação foram apontados como objetivos menores por ambos os grupos de dedicação, conforme tabela 14.

TABELA 14 – FOCO DAS ATIVIDADES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DOS PARTICIPANTES

Foco	dedicados integralmente		dedicados parcialmente		total	
	nº	%	nº	%	nº	%
Alinhamento com princípios de organizações / institutos	20	65	41	38	61	44
Atendimento de expectativas do mercado	14	45	35	33	49	36
Atendimento de legislação	7	23	35	33	42	30
Obtenção de certificação	3	10	12	11	15	11
Nenhum dos anteriores	5	16	27	25	32	23

Obs: possibilidade de respostas múltiplas

Quanto às referências que o profissional utiliza para o trabalho de RSE, os Indicadores Ethos tiveram destaque, tanto entre os dedicados parcialmente, 39%, quanto entre os dedicados integralmente, 84%. Todos os dedicados integralmente utilizam algum tipo de referência externa, enquanto 21% dos dedicados parcialmente assinalaram não utilizá-las. Dentre as referências para implementação de RSE, as mais conhecidas no cômputo geral, a norma AA 1000 teve a mais baixa frequência, 3% no total. Das iniciativas globais, os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio são os mais freqüentes, 28% no total e 61% entre os dedicados integralmente. A Declaração Universal dos Direitos Humanos também se encontra entre os documentos mais referidos, com 25% no total. Dentre as referências sobre meio ambiente, a série ISO 14000 com 25% no total se destacada das demais, que apresentaram frequência inferior a 8%. Também pouco freqüentes foram as referências de Governança Corporativa, Iniciativas Setoriais Nacionais e Internacionais e Proteção das Relações de Consumo, todas abaixo de 15%. Na tabela 15, apresentamos as referências agrupadas por tema e suas freqüências; para visualizar as referências em ordem de freqüência de escolha veja anexo 4.

TABELA 15 – REFERÊNCIAS DOS PROFISSIONAIS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL PARTICIPANTES

Referências	dedicados integralmente		dedicados parcialmente		total	
	nº	%	nº	%	nº	%
Implementação de RSE						
Indicadores Ethos de Responsabilidade Social	26	84	42	39	68	49
ABNT – NBR 16001:2004 - Norma Brasileira: Responsabilidade Social	7	23	15	14	22	16
Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade da Global Reporting Initiative (GRI)	12	39	8	7	20	14
Balanço Social Ibase	10	32	9	8	19	14
AA 1000	3	10	1	1	4	3
Iniciativas globais						
Objetivos de Desenvolvimento do Milênio	19	61	20	19	39	28

Agenda 21	6	19	25	23	31	22
Princípios do Global Compact	16	52	10	9	26	19
Carta da Terra	4	13	13	12	17	12
Convenção da ONU contra a corrupção	7	23	7	7	14	10
Diretrizes da OCDE para Empresas Multinacionais	2	6	4	4	6	4

Direitos das relações de trabalho

Social Accountability SA 8000	7	23	16	15	23	17
Guia de Normas Internacionais do Trabalho	6	19	15	14	21	15
OHSAS 18001	2	6	14	13	16	12
Diretrizes sobre Sistemas de Gestão de Saúde e Segurança Ocupacional (ILO-OSH 2001)	0	0	13	12	13	9
Princípios e Direitos Fundamentais do Trabalho e seu Seguimento	1	3	6	6	7	5

Meio Ambiente

Série ISO 14000	8	26	21	20	29	21
Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento	2	6	8	7	10	7
Convenção – Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima	1	3	7	7	8	6
Convenção de Viena para a Proteção da Camada de Ozônio	0	0	6	6	6	4
Convenção de Estocolmo sobre os Poluentes Orgânicos Persistentes	1	3	4	4	5	4
Princípios do FSC	2	6	0	0	2	1
The Natural Step	1	3	1	1	2	1
Convenção sobre Diversidade Biológica (CDB)	0	0	1	1	1	1

Direitos humanos

Declaração Universal dos Direitos Humanos	10	32	25	23	35	25
Normas das Responsabilidades de Corporações Transnacionais e outras Empresas em Relação aos Direitos Humanos	2	6	7	7	9	7

Governança corporativa

OCDE – Princípios de Governança Corporativa	4	13	7	7	11	8
IBGC – Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa	4	13	4	4	8	6
Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa	0	0	7	7	7	5
Iniciativa setorial nacional						
Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE Bovespa	11	35	8	7	19	14
Princípios Básicos de Responsabilidade Social da Abrapp	1	3	4	4	5	4
Iniciativa setorial internacional – setor financeiro						
Princípios do Equador	2	6	2	2	4	3
Proteção das relações de consumo						
Diretrizes da ONU para a Proteção do Consumidor	0	0	2	2	2	1

Obs: possibilidade de respostas múltiplas

Quanto à utilização de critérios e indicadores externos para orientar a atividade de RSE, 58% dos dedicados integralmente consideram-na imprescindível, e mais 42%, interessante. Quanto à posição dos dedicados parcialmente observa-se uma mudança apenas no percentual dos que acham imprescindível, neste caso, com 36% (ver tabela 16).

TABELA 16 – IMPORTÂNCIA DE CRITÉRIOS EXTERNOS PARA OS PROFISSIONAIS PARTICIPANTES

Importância de critérios	dedicados integralmente		dedicados parcialmente		total	
	nº	%	nº	%	nº	%
Interessante, pode ajudar	13	42	64	59	77	55
Imprescindível	18	58	38	36	56	41
Não tenho opinião a respeito	0	0	4	4	4	3
Dispensável	0	0	1	1	1	1
Total	31	100	107	100	138	100

Em termos de apoio e valorização da área, os dedicados integralmente consideram a área mais apoiada e valorizada pela direção, 74%, do que pelos funcionários, 52%, opinião semelhante à dos dedicados parcialmente. Para pouco mais de um terço, os funcionários sabem o que fazer para a empresa atuar de forma socialmente responsável entre os dedicados integralmente e apenas 14% entre os dedicados parcialmente. Apenas um quarto dos funcionários conhece o conceito de RSE e o mesmo percentual se preocupa em seguir adequadamente os critérios de RSE adotados pela empresa. Entre os dedicados parcialmente, o percentual desta percepção cai para 14% no caso de valorização feita pela direção e 16% no caso de valorização feita pelos funcionários. Os dedicados parcialmente percebem a situação na empresa de forma menos favorável que os dedicados integralmente em todos os aspectos e 30% consideram que nenhuma das condições citadas (de apoio, compromisso, entendimento) é atendida na empresa (tabela 17).

TABELA 17 – AFIRMAÇÕES DOS PROFISSIONAIS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL PARTICIPANTES

Afirmações	dedicados integralmente		dedicados parcialmente		total	
	nº	%	nº	%	nº	%
A área de Responsabilidade Social é apoiada e valorizada pela direção da empresa	23	74	49	46	72	52
A área de Responsabilidade Social é apoiada e valorizada pelos funcionários	16	52	36	34	52	38
A maior parte dos funcionários sabe o que fazer para a empresa atuar de forma socialmente responsável	11	35	15	14	26	19
A grande maioria dos funcionários se preocupa em seguir adequadamente os critérios de Responsabilidade Social adotados pela empresa	8	26	17	16	25	18
A grande maioria dos funcionários conhece o conceito de Responsabilidade Social Empresarial	8	26	15	14	23	17
Nenhuma das anteriores é verdadeira	2	6	32	30	34	25

Obs: possibilidade de respostas múltiplas

4.2 Resultados DRS e DRH

Pesquisas têm mostrado que o profissional de RH tem sido freqüentemente aquele escolhido para a tarefa de abrigar a ação de responsabilidade social nas empresas. Apresentamos abaixo um quadro com os resultados de pesquisas da ADVB- IRES e da AAPSA que, embora com público-alvo diferente, aponta na direção de um predomínio do profissional de Recursos Humanos na gestão de projetos de Responsabilidade Social.

TABELA 18 - ÁREAS RESPONSÁVEIS PELOS PROJETOS DE RSE

Entidade	Ano	Área	Percentual
AAPSA	2005	Recursos Humanos	43%
		Diretoria/ Gerencia de RSE	13%
ADVB – IRES	2006	Recursos Humanos	34%
		Presidência	15%
	2005	Recursos Humanos	31%
		Presidência	18%
	2004	Recursos Humanos	34%
		Diretoria	26%
	2003	Recursos Humanos	30%
		Diretoria	25%

Fontes: a visão e as Práticas de RSE - I Pesquisa AAPSA – 2005; IV, V, VI e VII Pesquisa Nacional sobre Responsabilidade Social nas Empresas, respectivamente dos anos 2003 a 2006, ADVB – IRES.

Estes números coincidem com a presente pesquisa quanto à predominância de profissionais de Recursos Humanos assumindo projetos de RSE, especialmente considerando que ADVB utiliza amostras não ligadas diretamente a gestão de pessoas, como foi o caso da AAPSA.

Comparando os grupos DRS (dedicados integralmente à RSE) e DRH (dedicados à RSE e também a Recursos Humanos), vemos características pessoais semelhantes, em termos de predomínio de mulheres jovens, atuando em empresas de grande porte no ramo de serviços (DRS) ou indústria (DRH). São profissionais iniciantes na área de RSE, com experiência de 1 a 3 anos, sendo que 24% dos profissionais de RH assumiram há menos de 1 ano as novas atividades. Cada

grupo adquiriu sua experiência na área onde atua. Dentre aqueles na área de RH, 60% estão em cargos de chefia, como coordenador, gerente ou diretor.

TABELA 19 – CARACTERÍSTICAS DOS GRUPOS PROFISSIONAIS DRS E DRH

	DRS	DRH
Pessoal		
Gênero	predomínio de mulheres	
idade	até 39 anos	
Empresa		
Porte	acima de 500 empregados	
localização	Grande São Paulo	
ramo de atividade	serviços	industria
Profissional		
Cargo	analista/assistente	coordenador/gerente
departamento	Responsabilidade Social	Recursos Humanos
Reporte	diretoria/presidência	gerencia/diretoria de RH
Experiência		
tempo	até 3 anos	
área onde adquiriu	Responsabilidade Social	Recursos Humanos

Ambos os grupos atendem prioritariamente ao público interno e à comunidade, em primeiro lugar. Em termos de públicos atendidos em 2007, para os DRH os clientes ficaram em último lugar, sendo que para os DRS ficaram os fornecedores. Entendemos este distanciamento do cliente como sinal do afastamento do negócio em si, e, ainda mais preocupante, o afastamento do fornecedor, já que a responsabilidade pela cadeia produtiva é um importante fator de RSE e a presença de trabalho infantil nessa cadeia, por exemplo, pode gerar um escândalo de proporções mundiais.

Programas de voluntariado são as principais ferramentas de ambos os grupos e as certificações ISO e SA 8000 são também as menos usadas por eles. Seu menor foco está em atendimento de legislação e obtenção de certificação e o maior foco das atividades de RSE no alinhamento com princípios de organizações. Quanto à utilização de critérios e indicadores, nenhum grupo a dispensa, sendo que os DRH os consideram mais interessantes como apoio às atividades de RSE do que imprescindíveis. Já os DRS os consideram mais imprescindíveis e todos utilizam ao

menos uma referência, ao passo que 22% dos DRH afirmam não utilizar referências externas no seu trabalho.

Possivelmente pela ligação com a área de RH, 24% dos DRH utilizam as Diretrizes sobre Sistemas de Gestão de Saúde e Segurança Ocupacional enquanto nenhum dos DRS o faz. Objetivos de Desenvolvimento do Milênio e Princípios do Global Compact estão entre as referências mais citadas por ambos os grupos, sendo significativamente maior a proporção de DRS que as utilizam. O mesmo acontece com os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social, classificados como referência mais citada por todos, com 84% dos DRS e 48% dos DRH.

4.3 Papel Profissional e Desafios

As perguntas abertas procuraram respostas para a visão do profissional quanto a seu papel nas empresas e as situações mais conflituosas que encontra na sua prática. A última pergunta deixou espaço para comentários a serem tecidos de forma livre. A análise de conteúdo, conforme descrita no capítulo 3, permitiu a categorização das respostas e o índice de sua frequência para os grupos DRS, DRH e outros também foi calculado.

Quanto a seu papel, o profissional de RSE se posicionou sobre a) seu foco de atenção às atividades que o profissional executa ou deveria executar e b) sobre as características do profissional e da sua atividade, conforme se vê na tabela 20. Disseminar conhecimento, conscientizar os diversos públicos sobre conceitos de RSE e influir na cultura organizacional é percebido como uma grande missão do profissional de RSE, conforme observa-se abaixo, nas palavras dos respondentes 9 e 12⁵⁸:

“fazer permear por toda a organização os conceitos de RSE e garantir informação a todos” (respondente 9);

⁵⁸ Respondentes de nº 1 a 31 são dedicados integralmente à RSE, de 32 a 138 são dedicados parcialmente.

“disseminar o conceito de responsabilidade social empresarial e introduzi-lo nos diversos relacionamentos da empresa” (respondente 12).

Ainda para os entrevistados, seu papel é, também, manter o foco em princípios éticos, de cidadania e na transformação social, por uma sociedade melhor, como podemos conferir abaixo, nas palavras dos respondentes:

“resgatar os Valores Humanos, de forma a contribuir para uma sociedade mais justa, mais responsável, mais sustentável” (respondente 97);

“comprometer-se com o outro” (respondente 98);

“pensar estrategicamente o papel social da organização, evitando o assistencialismo e apoiando o desenvolvimento de comunidades mais fortes, além de sustentáveis” (respondente 122);

“identificar áreas, pessoas, empresas dispostas a incentivar projetos de inclusão e melhoria social. Depende de nós!” (respondente 131).

Uma parte do papel profissional muito mais presente entre os DRS é articular estratégias. Eles afirmam que precisam:

“disseminar o conceito de RSE dentro da empresa, contribuir para que se torne estratégia corporativa e apresentar os resultados destas práticas para o negócio” (respondente 29).

O foco no público interno, considerado um grande promotor da RSE, foi ainda mais vezes citado pelos DRS do que por DRH como papel do profissional, no sentido de garantir o bem-estar dos funcionários e o envolvimento de todos. Para eles, seu papel

“é fazer com que todos os colaboradores consigam aplicar o conceito de responsabilidade social no seu dia-a-dia. Esses profissionais são responsáveis por promover ações e programas que engajem cada vez mais as pessoas em iniciativas de cidadania” (respondente 46).

Influir na gestão da empresa, como papel do profissional, se apresentou mais inespecificamente e com menor frequência:

“trabalhar para o fortalecimento da reputação da marca, atendendo expectativas de stakeholders e caminhar na direção da construção de uma empresa orgânica que esteja inserida na comunidade e participante da sociedade na busca de soluções para as questões que se impõem” (respondente 13).

“inserir o conceito da responsabilidade social de forma global na empresa, e não segmentada em algumas atividades como se fosse uma disciplina a parte” (respondente 114).

Respondendo a esta questão do papel profissional, vários respondentes reafirmaram a importância da área, utilizando termos como fundamental, imprescindível e indispensável, especialmente aqueles que dividem a tarefa de RSE com outras atividades. Alguns indicaram as características pessoais que o desempenho do papel requer, como otimismo, dinamismo, capacidade de vender a idéia, de vivenciar o que prega e mobilizar os demais, como se observa abaixo, nas palavras dos respondentes:

“desafiador e imprescindível” (respondente 32);

“fundamental nas organizações, mas ainda é um trabalho muito duro a ser realizado” (respondente 51);

“fundamental para o novo conceito de empresas socialmente responsáveis” (respondente 64);

“ser otimista, dinâmico, acreditar e vender a responsabilidade da empresa” (respondente 2);

“é praticar o que defende e acredita. ser socialmente responsável” (respondente 57);

“ser transparente no que faz” (respondente 72);

“um profissional diferenciado” (respondente 85);

“compreender, acompanhar, escutar, ter empatia, paciência quanto às limitações do próximo, ajudar” (respondente 111);

“ser comprometido e ético no desempenho de seus papéis de cidadão e profissional” (respondente 133).

TABELA 20 - PAPEL DOS PROFISSIONAIS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

Papel do Profissional	DRS	DRH	Outros
	%	%	%
Disseminar conhecimento	45	14	16
Foco em princípios éticos e de cidadania	35	14	14
Foco na transformação social	26	14	16
Articular estratégias	26	6	7
Foco no público interno	23	16	9
Promover campanhas	6	10	12
Foco na gestão da empresa	6	4	7
(Reafirma importância da área)	10	20	14
(Indica características pessoais)	10	8	16
Respostas inespecíficas	0	18	12

Quando questionados sobre as situações mais conflituosas de sua prática, os profissionais de RSE apontaram a dificuldade de alinhamento ao negócio e a falta de conscientização do público interno e da direção como os problemas mais sérios que enfrentam. A tabela 21 apresenta a frequência com que foram apontados.

Com relação ao negócio, eles apontam a dificuldade do posicionamento estratégico da RSE, a expectativa de resultados a curto prazo, o imediatismo e a atitude ‘cosmética’, a distância entre o discurso e a realidade empresarial, entre o que se prega e o que realmente se pratica.

As dificuldades quanto à conscientização, algumas vezes, são inespecíficas em relação ao público, outras vezes, se direcionam especificamente ao apoio da direção e, muitas vezes, referem-se ao público interno. A falta de entendimento do conceito de RSE, os paradigmas antigos que criam barreiras e a resistência à aceitação do novo, e a falta de comprometimento e incentivo, além da descrença, também são citados como barreira e dificuldade de mobilização para os projetos. A referência ao público interno inclui a falta de disponibilidade de tempo dos voluntários. Nas palavras dos respondentes, temos como maiores dificuldades:

“a conscientização por parte dos funcionários” (respondente 38);

“alcançar maior número de funcionários” (respondente 75);

“entendimento e aceitação por parte dos funcionários” (respondente 87);

“a conscientização tanto dos funcionários quanto da direção sobre a importância deste segmento” (respondente 131);

“tempo para dedicação por parte dos colaboradores” (respondente 135);

“o conflito maior está na não valorização desta prática de gestão pela alta direção da empresa” (respondente 22);

“falta de apoio dos empresários” (respondente 39);

“entendimento da situação, por parte da direção das empresas” (respondente 71);

“fazer parte efetiva da agenda dos executivos de nível intermediário” (respondente 110);

“retorno do investimento: curto prazo x longo prazo” (respondente 13);

“outro ponto comum de discordância é a empresa utilizar a RSE apenas para atender a uma necessidade do mercado. Vemos isso diariamente:

empresas que estão muito mais preocupadas em colocar em sua propaganda na televisão quantos alqueires foram reflorestados, enquanto seus funcionários não podem – e não têm dinheiro para isso – nem mesmo ter um vasinho de planta sobre a mesa. Os maiores conflitos nessa prática são gerados sempre pelo mesmo e único problema: a ganância x a demanda social” (respondente 26);

“incorporar o conceito de RSE como cultura/estratégia de negócio da empresa e não apenas como ações isoladas” (respondente 28);

“infelizmente essa prática ainda é vista por muitos como marketing e não com o seu objetivo real” (respondente 34);

“se preocupar com o impacto das ações sociais na comunidade e qual a repercussão em termos de imagem para empresa, antes de se preocupar com itens básicos para o público interno” (respondente 43);

“a responsabilidade social está normalmente em segundo plano. Em situações de escassez de recursos, os primeiros recursos a serem cortados são os da responsabilidade social” (respondente 56);

“internamente, a área é pouco valorizada, enquanto que, externamente, tem valor muito alto para a marca” (respondente 74);

“a ausência de cultura e foco sobre responsabilidade social (o quanto vou ganhar com isso???)” (respondente 82).

As questões de logística e orçamento parecem afetar muito mais aqueles profissionais que não são dedicados integralmente à RSE do que aqueles que o são, provavelmente porque a definição do seu espaço na hierarquia já lhe garante, de alguma forma, uma parcela orçamentária e o próprio reconhecimento de necessidades de infra-estrutura. As maiores dificuldades aqui se referem ao tempo para dar conta das atividades, à capacitação do profissional e às dúvidas sobre técnicas de planejamento e implantação de projetos, além de insegurança quanto à legislação. Em termos financeiros, parece que, com frequência, o profissional dedicado parcialmente à atividade de RSE se depara com questionamentos sobre custos e benefícios dos programas, e sobre a visão de que estas práticas significam apenas custo para a empresa. Nas palavras dos entrevistados temos como dificuldades:

“o tempo para administrar as atividades de RH e manter práticas voltadas à comunidade” (respondente 44);

“para cumprir a legislação nos falta adequação da empresa” (respondente 64);

“de que forma podem ser feita ações de responsabilidade social” (respondente 99);

“insegurança com a legislação, tributação elevada e cultura empresarial e profissional focadas só no curto prazo” (respondente 120);

“processo de implantação” (respondente 133);

“liberação de verba” (respondente 65);

“interpretar a RSE como custo” (respondente 89);

“custo para pequena empresa” (respondente 102).

TABELA 21 – SITUAÇÕES MAS CONFLITUOSAS DA PRÁTICA DE RSE

Situações de Conflito	DRS	DRH	Outros
	%	%	%
Alinhamento ao negócio	35	24	21
Falta de conscientização	29	24	33
Relação com público interno	16	14	12
Relação com direção / executivos	6	8	9
Logística	3	10	7
Orçamento	0	16	10
Outros	13	6	9
Sem relevância	6	4	9

A última questão deixava espaço livre para a manifestação pessoal dos profissionais. Esperava-se, neste ponto, que aspectos que porventura fossem considerados importantes e não tivessem aparecido nas perguntas anteriores tivessem espaço para manifestação. A maior frequência neste item foi de agradecimentos pelo convite à participação e elogios à iniciativa de pesquisa nesta área, conforme tabela 22. Colocaram, ainda, que uma pesquisa deste tipo reconhece e valoriza a importância do profissional, além de servir de reflexão para ele, e seus resultados poderão ser um apoio interessante, o que motivou a muitos expressarem alta expectativa quanto ao retorno de informações sobre os resultados.

TABELA 22 – COMENTÁRIOS DOS PROFISSIONAIS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

Comentários	DRS	DRH	Outros
	%	%	%
Agradece, elogia	26	24	22
Reafirma o discurso	19	18	24
Críticas, carências	16	14	14
Deseja conhecer os resultados	16	6	5
Faz sugestões	6	10	3
Relata seus projetos	0	18	7
Reafirma sua posição	0	6	12
Sem resposta, outros	26	18	21

Nessa oportunidade, alguns respondentes reafirmam o discurso de confiança no papel fundamental da RSE e da importância de sua disseminação. As críticas caminham para a falta de sensibilidade para o tema e para o despreparo geral em relação ao assunto, e as sugestões se referem à criação de mais oportunidades de aprendizagem mútua, e ampliação do comprometimento com a RSE. O grupo DRH mostrou maior preocupação em reafirmar sua posição a favor da RSE, fazer sugestões e relatar os seus projetos, geralmente, se auto-avaliando como em princípio de processo e ainda com poucos *benchmarkings* na área.

“A empresa socialmente responsável adota processos que incorporam escuta e negociação com seus parceiros de negócios, internos e externos, fortalecendo uma cultura institucional voltada à democratização das relações de trabalho. E também estabelece relações de comprometimento, através dessas parcerias, com uma agenda social voltada à sustentabilidade, através de projetos de interesse público que apontam para a crucial questão da desigualdade de renda no Brasil” (respondente 11);

“um profissional de responsabilidade social só trará resultados para a empresa se for empoderado ou tiver total apoio da direção para rever e mudar processos, criar cultura da atuação socialmente responsável e ser acionado para as principais decisões estratégicas da empresa” (respondente 29);

“o incentivo da empresa é o primeiro passo para que o funcionário passe a acreditar que ele pode fazer a diferença” (respondente 49);

“a obsessão pelo lucro a qualquer custo – que estabelece as diretrizes das empresas – esvaíza toda ação de responsabilidade social” (respondente 100);

“falta à sociedade, de uma maneira geral, estabelecer metas de responsabilidade social para não confundir com filantropia ou

benemerência. Além disto, temos que formar grupos de maneira ampla para debater o tema” (respondente 24);

“percebo que os grandes controladores da ‘chave do cofre’ das empresas são pessoas tão despreparadas para isso quanto os das ONGs. São pessoas que vieram da área de RH, administradores de empresa, administradores de fundos e outros. Raramente encontra-se sentado na cadeira de RSE de uma empresa, alguém que veio do Serviço Social ou mesmo do Terceiro Setor. Resumindo, eu diria que se as organizações do Terceiro Setor não estão preparadas para utilizar todos os mecanismos de que dispõem para captação de recursos e promoção de sua sustentabilidade, por outro lado cada empresa quer unicamente se utilizar do benefício fiscal que seu nicho de mercado permite, e fazer com isso o máximo possível para poder expor no seu Balanço Social, independentemente do tamanho da favela que tenha ao lado do seu muro” (respondente 26);

“as empresas estão mais conscientes, porém ainda faltam mãos para desenvolver as atividades voltadas à Responsabilidade Social em sentido mais amplo da palavra” (respondente 44);

“a grande dificuldade encontrada para gerir projetos de RSE é a dificuldade de conscientização dos empresários, seja de que ramo for, para priorizar dentro das suas ações o trabalho de responsabilidade social, seja por não conhecer bem o assunto, quem irá realizá-lo e que retorno real poderá conseguir com isso. A meu ver, as ONGs que trabalham com este assunto deviam desenvolver programas práticos de gestão de projetos para as empresas, trabalhando com exemplos e ensinando-as a gerirem seus projetos” (respondente 71);

“necessitamos criar uma Cartilha de Ações Práticas de Responsabilidade Social para Pequenas e Médias Empresas” (respondente 114).

Em termos de frequência, ainda são em pequeno número as empresas que contratam profissionais com dedicação exclusiva à RSE, sendo que a maioria exerce as atividades de RSE simultaneamente a atividades de RH, marketing, direção da empresa, comercial e outras.

Isso porque se trata de uma profissão nova, trazida pela ampliação da expectativa e da pressão da sociedade sobre as empresas para assumirem posicionamento ético frente aos desafios sócio – ambientais. Conseqüentemente, é uma atividade nova, que conta com pessoas jovens, de menor tempo de experiência e maturidade profissional, especialmente os DRS. Os cargos correspondem à juventude dos ocupantes; jovens analistas dedicados integralmente e gerentes mais maduros englobando também as atividades de responsabilidade social. Por ser a RSE um campo novo que está surgindo, ainda em formação, os conflitos do

profissionais são, em grande parte, resultantes desse processo ainda em definição. Paulo Rogério Lima, um dos entrevistados coloca que

*“Ainda não é uma prioridade na maioria das empresas, isso eu falo de cátedra, não é. São raras as organizações que têm isso embutido na crença da empresa – é um conceito que precisa ser construído, entendido, compreendido e aplicado”.*⁵⁹

Caio Magri, outro entrevistado, dá seu depoimento sobre esse profissional:

“Falando um pouco dos profissionais, é uma profissão muito nova, pouquíssimas empresas estão criando um staff profissionalizado na área. Mas, já há uma sinalização, há uma criação sucessiva de diretorias de sustentabilidade, de gerências de sustentabilidade, de diretorias de responsabilidade social, especialmente nas grandes empresas. Com quem eu tenho dialogado concretamente são profissionais de formação muitas vezes na área de administração, também na área de ciências humanas, que ocupam, muitas vezes, postos ou de assessoria da presidência ou da direção da empresa, ou estão vinculados à área de RH, de gestão de pessoas que é uma área de onde provém a maior parte, acredito eu, hoje, dos responsáveis por responsabilidade social nas empresas”.

Pode haver uma tendência a certa ampliação desse escopo, mas poucas empresas têm pautado e localizado o tema num nível mais alto de decisão, na presidência ou no *board* da corporação. Ele tem ficado geralmente localizado ou na área de comunicação ou na área de RH, mas sempre com uma equipe cada vez mais técnica nesse processo. Vem sendo feita a inclusão de profissionais da área de ciências sociais, da área de psicologia, de especialistas em meio ambiente, que vem compor a equipe de profissionais desse novo departamento de responsabilidade social.

Ambos os grupos, DRS e DRH, têm a comunidade como público-alvo com maior número de ações direcionadas neste ano de 2007. O público interno, maior contato dos DRH, vem em seguida. Este predomínio do *stakeholder* comunidade pode estar confirmando a visão mais antiga que relacionava RSE a projetos de ação social, filantrópicos em grande parte. Pode também relacionar-se ao fato de que é o público em que o investimento tem geralmente mais visibilidade e

⁵⁹ A íntegra de todas as entrevistas pode ser encontrada no Apêndice.

retorno de curto prazo. Nas manifestações dos respondentes, observam-se críticas à associação da RSE apenas com a ação social, filantrópica, ao mesmo tempo em que se percebe que este foi o grande foco de atenção e de discussão deles mesmos na prática. A prioridade dos programas de voluntariado, geralmente voltados para o público externo, sobre as demais ferramentas, vem reforçar esta percepção da sua vocação para o aspecto comunitário, social.

As certificações não tiveram destaque, nem na utilização como ferramentas, nem como referências e foram consideradas o último dos focos do profissional, dentre as alternativas oferecidas. À exceção dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social, os mais referidos, a adesão aos princípios reconhecidos nacional e mundialmente e demais referências para as práticas de RSE parecem distantes da realidade dos profissionais nas empresas. Quem se dedica a RSE integralmente dá mais valor à utilização de indicadores externos, embora, em nenhum momento, tenham sido referidos espontaneamente ou se tenha discutido sua utilização no dia-a-dia das empresas, por nenhum dos grupos.

Os desafios são variados em termos de complexidade e amplitude; Paulo Rogério Lima, entrevistado, identifica o seu:

“O grande desafio que tenho aqui no grupo Medial, estou aqui há um mês e meio, é disseminar o conceito para que as pessoas entendam, tomem conhecimento”.

Ele afirma também a necessidade do alinhamento e sinergia entre a direção e o profissional e o mesmo em relação aos funcionários, que devem ter canal de acesso para participação. É necessária a legitimação para que os projetos não sejam ‘de gabinete’, apenas para a comunicação externa da empresa.

Existe uma forte crítica entre os profissionais quanto à falta de compromisso da empresa com a RSE, seu foco no curto prazo e a distância entre o discurso e a prática. Ao mesmo tempo, demonstram a fragilidade de seu posicionamento, expressando a percepção de falta de apoio e comprometimento do público interno e da direção. Os DRS parecem um pouco menos ameaçados por questões de orçamento e logística, já que a sua própria existência mostra uma legitimação pelo menos dentro da estrutura hierárquica. Os DRS têm mais apoio da direção, que garante seu espaço, do que dos funcionários, que não dão o apoio

esperado pelo profissional. Os demais, no entanto, parecem se equilibrar entre a esperança de mudança que a RSE pode trazer às relações da empresa com a sustentabilidade do planeta e os grandes desafios que incluem a desconfiança dos propósitos da empresa, tudo isto permeado por dúvidas técnicas quanto à superação destes obstáculos e a implantação de um processo efetivo.

5 O PAPEL DO PROFISSIONAL DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

*O que há de mais belo,
de mais comovente, de mais precioso,
é o que é o mais frágil, ou seja, o mais perecível, o mais
contingente, o mais individual...*

Edgar Morin

Quando nos referimos a papel profissional, temos como referência a teoria psicodramática de Moreno, que entende que “os pontos de cristalização perceptíveis disso que nós chamamos de eu são os papéis nos quais esse eu se manifesta” (MORENO, 1974, p. 56). Os papéis estruturam o ego na sua interação com o meio ambiente e se relacionam com os papéis complementares de outras pessoas por meio de vínculos; ego e papel estão em contínua interação. Colocado de outra forma, o papel é a forma de funcionamento que o indivíduo assume no momento específico em que reage a uma situação específica, na qual outras pessoas ou objetos estão envolvidos (MORENO, 1978). A teoria psicodramática dos papéis considera-os nas dimensões psicossomática, psicodramática e social, sendo esta última nosso referencial neste trabalho.

O papel profissional pode ser definido como uma função assumida na realidade social, como professor, psicólogo, profissional de RSE. Cada papel não é o indivíduo, a totalidade de seu ser, mas uma das muitas expressões da extensa gama de papéis que pode desempenhar durante sua vida.

Moreno assinala que o desenvolvimento do papel nos indivíduos apresenta três fases distintas: *role-taking*, *role-playing* e *role-creating*. Tomando o exemplo do ator teatral, a primeira fase, *role-taking*, se dá quando ele assume o papel, uma fase de percepção voltada para si mesmo. Numa segunda fase, *role-playing*, ele aprende o papel, ensaia, representa-o até que se converta num estereótipo à sua disposição (conserva cultural), podendo assumi-lo sem maior esforço. A fase final, *role-creating*, se caracteriza quando o indivíduo consegue criar sobre o papel, é onde o grande ator, o homem idealizado, se eleva acima da ‘conserva’, inculcando-lhe uma expressão grandiloqüente por meio do fator **e** (estado

de espontaneidade). Dessa forma, acrescenta “novidade, vivacidade e qualidade dramática à fiel comunicação literal do texto do dramaturgo, o que faz com que o seu desempenho pareça sempre novo mesmo depois de recitar o mesmo papel mil vezes” (MORENO, 1978, p. 141). *Role-creating* é, portanto, a fase da obra de arte, da perfeição no desempenho do papel.

No início, para desempenhar um papel proposto, é necessária a aquisição de competências para o *role-taking*, a adoção do papel; depois, a performance só se desenvolve se houver treino, *role-playing*, jogar o papel com frequência e, por fim, tornar-se exímio é a fase do *role-creating*.

A análise dos resultados mostrados no capítulo anterior e a observação das práticas de RSE que a coordenação do GERS, o trabalho de consultoria e a vice-presidência de RSE tem permitido nestes anos de experiência e o intenso contato com os profissionais da área permitem supor que o profissional de responsabilidade social, de uma forma geral, se encontra na fase inicial de desenvolvimento de papel, de *role-taking* ou adoção do papel. Existe a busca pela identidade, pelo espaço dentro da empresa, pela dotação orçamentária, pela legitimação de sua função na estrutura organizacional, pela organização de suas referências conceituais e ferramentas práticas.

Sem a pretensão de imprimir aos passos seguintes um caráter exaustivo, concludente ou definitivo, passaremos neste capítulo a analisar as competências que poderiam ser consideradas necessárias para adoção deste novo papel profissional, os riscos e desafios que a prática oferece e algumas perspectivas que podem ser vislumbradas para o futuro da atividade. São algumas indicações, a partir da perspectiva da experiência e dos resultados apresentados no capítulo anterior e, temos plena consciência, posicionadas num contexto em dinâmico processo de evolução.

5.1 Competências

Competências não são estoques de conhecimento nem se limitam apenas à função desempenhada mas, no entendimento mais recente do termo, são

compostas por eixos que envolvem aspectos pessoais, educacionais e de experiência profissional. Fleury (2002, p. 55) define competência como “um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Em nossa prática empresarial temos utilizado também uma variação do conhecido CHA – conhecimento, habilidade e atitude – para definir competência, acrescido de adesão a *valores* e do conceito de *entrega*, desenvolvido por Dutra (2001 apud FLEURY, 2002), citado pela autora como aquilo que a pessoa realmente quer entregar à organização, que levam ao acrônimo CHAVE.

Temos, atualmente, um amplo leque de conhecimentos, habilidades, atitudes e adesão a valores que são esperados e exigidos dos profissionais pelo mercado, mas nos deteremos especificamente, sobre aqueles relacionados ao desempenho profissional na área de RSE. Acreditamos que é uma função diferenciada dentro da empresa e que a principal expectativa seja de que este profissional atue como líder em sustentabilidade e colabore na formação de outras lideranças em responsabilidade e desenvolvimento sustentável.

Frente à importância do desenvolvimento de líderes globalmente responsáveis, representantes de 21 empresas, escolas de negócios e centros de educação para a liderança de todo o mundo se reuniram em 2004 numa parceria de trabalho intitulada Iniciativa de Liderança Globalmente Responsável, GRLI na sigla em inglês. Esta iniciativa, apoiada pela European Foundation for Management Development, EFMD, e pela ONU através do Global Compact, lançou o relatório ‘Liderança Globalmente Responsável: Um Chamado ao Engajamento’ (GRLI, 2005). Paralelamente, o *World Business Council for Sustainable Development*, em parceria com a Universidade de Cambridge, apresentou um mapa de competências com um modelo daquelas consideradas essenciais e requeridas para integrar uma perspectiva de desenvolvimento sustentável no seu trabalho (WBCSD, 2005). No Brasil, Ricardo Voltolini entrevistou presidentes de empresas e executivos de RSE para traçar o perfil dos líderes em sustentabilidade brasileiros (VOLTOLINI, 2007). Estas referências, somadas aos resultados da presente pesquisa, nos levam a identificar o que seriam os principais conhecimentos, habilidades, atitudes e valores de um profissional da área de RSE, que apresentamos a seguir.

Quanto ao Conhecimento:

- reconhecer e entender os problemas enfrentados pelo mundo numa ótica ampla, considerando as desigualdades econômicas, sociais e humanas;
- entender a complexidade da RSE, sua transversalidade e interdependências;
- compreender o contexto externo em que a organização opera, local e globalmente, incluindo os riscos e oportunidades mais significativos que ela corre;
- entender como a organização pode responder a esses riscos e oportunidades de forma a atuar de maneira socialmente responsável e desenvolver-se de forma sustentável;
- considerar a abordagem do tripé da sustentabilidade e de múltiplos *stakeholders*;
- estar preparado para analisar tendências políticas, sociais, tecnológicas e ambientais;
- considerar os dilemas e os conflitos presentes na estratégia dos negócios *versus* demandas da sociedade;
- possuir referencial teórico adequado para identificar competências necessárias e desenvolver outros líderes de sustentabilidade;
- conhecer gestão de mudança e cultura organizacional.

Quanto às Habilidades:

- olhar, compreender e gerir questões em escala global;
- relacionar a visão global com a ação local;
- analisar riscos e oportunidades e priorizar soluções com visão de impactos de longo prazo;
- incluir a RSE no planejamento estratégico do negócio;
- planejar de modo sistêmico e gerir projetos com determinação;
- conhecer e engajar os *stakeholders*, reconhecendo sua legitimidade;
- desenvolver e participar de processos de aprendizagem e desenvolvimento que dêem suporte à disseminação da RSE na organização;

- profunda habilidade de comunicação: saber escutar e dialogar com ecletismo;
- habilidade de negociação, solução de problemas e gestão de conflitos;
- gerenciar contradições e paradoxos;
- demonstrar seu compromisso pessoal e estimular os demais à participação e à adoção da RSE como prática;
- construir redes de relacionamento e sinergia;
- promover parcerias produtivas;
- sintonia simultânea com o contexto dos negócios e com a área social.

Quanto às Atitudes:

- reconhecer a importância do equilíbrio social, ambiental e econômico em cada ação;
- empatia para reconhecer as necessidades e aspirações das pessoas;
- comprometer-se com o reconhecimento de interesses e direitos das futuras gerações;
- manter qualidade de vida e equilíbrio pessoal;
- reconhecer sua responsabilidade de criar valor para a empresa e ao mesmo tempo a responsabilidade de contribuir com um bem mais amplo;
- estar comprometido com a educação continuada, própria e das equipes;
- coragem para romper barreiras à mudança;
- auto-avaliação permanente;
- compromisso com avaliação constante de seus resultados e impactos;
- firmeza de propósitos e coerência;
- respeito à diversidade em todos os níveis;
- flexibilidade para enfrentar obstáculos inesperados;
- criatividade e inovação nas opções de resposta;
- senso de urgência;
- energia e auto-motivação.

Quanto aos Valores:

- respeito à dignidade humana em primeiro lugar;
- senso de justiça e equilíbrio;
- valorização da liberdade;
- integridade pessoal e profissional;
- responsabilidade e solidariedade;
- tolerância;
- transparência;
- ética;
- crença no futuro.

Completando a 'CHAVE', temos a *entrega* citada por Dutra (2001, apud Fleury, 2002), ou seja, municiado do conhecimento, da habilidade adquirida com a experiência, com valores bem definidos, ainda assim não se pode considerá-lo competente se a *entrega* não for efetiva, isto é, se não houver a disposição para a transformação destes elementos todos em ações concretas e de resultados. Não consideramos exagero acrescentar, então, a estas listas mais do que a paixão pelo que faz, 'a paixão por fazer'.

5.2 Riscos e Desafios

Toda organização empresarial tem o risco embutido em sua própria existência, risco que se amplia na medida em que as mudanças se tornam mais aceleradas e os cenários globais cada vez mais instáveis e imprevisíveis. Conseqüentemente, todo papel profissional desempenhado dentro da organização vai refletir e estar sujeito a esse risco, aos desafios e às oportunidades que o acompanham.

No caso específico do profissional de RSE, além desse risco inerente, temos aquele ligado à ausência ou à incipiência de *benchmarking*, de melhores práticas que possam orientar sua conduta, de teorias que tragam consistência

conceitual à atividade. Tudo isto potencializado pelo fato da RSE não ser apenas mais uma atividade interna das empresas, mas um posicionamento de compromisso que está profundamente vinculado ao contexto externo, representando mudanças importantes de comportamento.

GRLI (2005) na obra já citada sobre o desenvolvimento de líderes globalmente responsáveis e seus papéis nas companhias aponta quatro desafios-chave para este novo profissional:

- pensar e agir em um contexto global;
- ampliar o propósito das corporações;
- colocar a ética como questão central;
- reestruturar a educação de executivos.

Analisando as respostas à pesquisa pudemos especificar os desafios do profissional, num contexto mais próximo, nacional. Em nossa análise também identificamos situações que consideramos potencialmente de risco para o profissional de RSE, seja em termos de coerência do papel que desempenha na empresa, seja da efetividade de seus resultados e da própria credibilidade da atividade. Observamos que, de alguma forma, os profissionais têm consciência dos riscos, já que explicitamente ou não, a preocupação com vários deles está presente nas respostas dadas à pesquisa.

Desafio de engajamento de todos os stakeholders

O desafio se refere aos *stakeholders* que o profissional de RSE já conhece e que constituem o seu público-alvo mais freqüente, comunidade e público interno, e àqueles eventualmente mais afastados, como fornecedores e governo. A tarefa do profissional de RSE é não somente considerá-los em eventuais projetos, mas viabilizar a sua efetiva participação por meio do diálogo com os múltiplos *stakeholders*.

Desafio de conquista de espaço

A quantidade de pessoas acumulando atividades de RSE com as de outras áreas pode significar integração/sinergia ou simplesmente falta de espaço e um posicionamento secundário. Consideramos importante que haja espaço delimitado, equipe e orçamento para a função RSE na empresa, pelo menos na fase de disseminação dos conceitos e implantação. Uma das primeiras atitudes de legitimação da RSE no espaço organizacional é a dotação de recursos, não apenas voluntários, não apenas 'sobras', mas dedicação e recursos para a definição de sua identidade.

Desafio de ser agente de mudança

Do profissional gestor de RSE espera-se que atue como agente facilitador do processo de mudança e que desenvolva as estruturas, sistemas, formas de trabalho e valores que viabilizarão os objetivos de desenvolvimento sustentável da empresa. É importante que os funcionários e as lideranças não pratiquem a responsabilidade social 'como esporte', caso sobre tempo ou 'quando for possível', mas que a pratiquem como parte de suas atribuições, o que vai significar uma importante alteração em seu posicionamento profissional.

Para mudar atitudes e ações, quanto maior a existência de princípios claramente definidos, mais fácil se torna o questionamento de uma nova proposta de posicionamento social pela empresa e por *stakeholders*. Essa mudança começa a ser expressa na declaração de missão, visão e valores da empresa, passa por seu planejamento estratégico, pela definição do seu produto e se espalha por todas as práticas da empresa, impactando o processo de produção e a relação com fornecedores e outros públicos envolvidos. A extensão da mudança abrange o cuidado 'do berço ao berço' com o produto (*from cradle to cradle*), ou seja, de sua concepção, produção, distribuição, utilização, descarte, reciclagem e reentrada no processo de produção, incluindo a responsabilidade com os trabalhadores e processos envolvidos na cadeia produtiva.

Risco de isolamento

RSE pressupõe interdisciplinaridade e transversalidade de conhecimento e prática dentro da empresa. A coordenação das atividades pode ser função da área de RSE, mas responsabilidade da direção da empresa e de cada departamento. É necessário que haja um discurso coletivo, que não fique restrito a uma unidade sob risco de isolamento, de ser considerado uma responsabilidade da equipe de RSE, que 'isenta' os demais do envolvimento ativo com o assunto. Nesse sentido, o profissional de RSE atua como um facilitador da entrada no processo de todos os públicos, mais do que um depositário ou controlador rígido das práticas. Incluímos aqui o risco de se tornar o 'dono do projeto', esquecendo-se que os compromissos são (ou devem ser) institucionais e não do profissional de RSE.

Risco da cosmética

Esse risco é caracterizado quando se produz o discurso do marketing e se trabalha visando ao melhoramento da imagem da empresa, mais do que ao envolvimento com fins no desenvolvimento sustentável da sociedade.

Há a necessidade de se estar o mais próximo possível das decisões estratégicas, para garantir que a RSE não seja 'só perfumaria' e atue realmente nos aspectos fulcrais, que terão impacto e que farão diferença na atuação da empresa. Não temos, por exemplo, nada contra a doação de brinquedos para as crianças da creche próxima à empresa, ao contrário, consideramos válido e necessário, mas atitudes como essas, contabilizadas por grandes corporações como responsabilidade social, e pior ainda, como uma das principais expressões, é um desserviço à causa.

Risco de ser um jogador 'café com leite'

Nas brincadeiras infantis, 'café com leite' é aquela criança que, por ser menor ou menos capacitada, tem um *status* diferente dos demais jogadores, em que as

cobranças e regras para ela não funcionam como para os demais. O risco a que nos referimos está muito ligado à cosmética e *greenwash*, ou seja, é o faz de conta que se pratica RSE; o faz de conta que aceitam-se as premissas de sustentabilidade e ética com todos os públicos; o faz de conta que há comprometimento. O profissional entra nesse jogo inconscientemente, na medida em que tem mais boas intenções do que planos de ação, e em que se concentra em campanhas ruidosas mas inócuas em termos de resultados, ou ínfimas se comparadas ao porte e capacidade de ação da empresa. Sua posição hierárquica e a quem se subordina dentro da empresa também podem ser indícios desse fator de risco, já que uma grande distância das decisões do *board* dificulta consideravelmente a atuação sistêmica.

Risco do assistencialismo fácil

Projetos de cunho assistencialista têm um forte apelo ainda, por serem, geralmente, facilmente desenvolvidos, por terem grande chance de serem aceitos, por oferecerem respostas no curto prazo, por não comprometerem mais profundamente a empresa e as equipes, por poderem contar com a participação de um número grande de pessoas sem preparação, por mexerem com o sentimento de solidariedade e por serem pontuais. Por serem de participação simples e rápida, todos concordam e não demandam muita negociação, já que geralmente se destinam a atender uma carência social flagrante, envolvendo populações desfavorecidas.

Por outro lado, as reformas estruturais profundas são difíceis, seus resultados só se apresentam no longo prazo, exigem alto comprometimento de pessoas e recursos.

Assim, nem sempre há disponibilidade e interesse para que se façam essas reformas, pois o nível de negociação demandada é alto, até mesmo se estivermos considerando apenas as reformas internas da empresa, como do processo produtivo. Se considerarmos, então, os aspectos em que a empresa atua,

mas fora de seus muros, envolvendo atores da comunidade, do governo, de ONGs de meio ambiente, essas dificuldades se acentuam.

Voltamos a frisar que não somos contrários à atitude de sensibilidade às necessidades do entorno e à doação de recursos que possam sanar momentaneamente determinada carência, como no caso de campanhas de cobertores e brinquedos, mas somos sim contrários a que este seja a única ação, e que a ele se recorra para responder à demanda por posicionamento socialmente responsável e sustentável.

Risco dos limites – os próprios e os impostos

Os entrevistados mostraram que muito se tem feito, embora muito ainda deva-se fazer em termos de RSE. O tamanho da crise, a proporção global de nossos problemas sociais, econômicos e ambientais, a defasagem entre o ritmo em que se agravam e o ritmo em que respondemos como humanidade para saná-los são as limitações da macroestrutura, digamos assim. Os limites da influência que a empresa pode exercer, de sua situação econômico-financeira, se considerada isoladamente, também são consideráveis. Nosso foco, aqui, são os limites auto-impostos pelo profissional de RSE, por uma visão deste novo desafio a partir dos pressupostos da ‘velha’ economia e seus dogmas, citada por Henderson (1998, 2004) e apresentada no capítulo 1 deste trabalho. Ceder à pressão de resultados de curto prazo, trimestrais, aceitar que não existe espaço na estrutura ou orçamento que permita a adoção de práticas de RSE, achar que ‘ainda não estamos preparados para esse posicionamento’ é conformar-se e incorporar as restrições e limitações da empresa.

Um comentário bastante comum entre profissionais de RH é que ‘a empresa te contrata para fazer as mudanças mas ela resiste o que pode a qualquer mudança’.

Desafio do senso de urgência

Pelo número de tratados e acordos de nível internacional e pela popularidade na mídia de relatórios sobre aquecimento global e outras questões de sustentabilidade, parece haver consciência dos problemas e da necessidade de alguma mobilização a esse respeito.

O que queremos destacar aqui é que essa convicção precisa estar acompanhada do senso de urgência. Os relatórios dizem que não há mais tempo para ir tateando, para esperar por melhores dias, melhores instrumentos, melhores resultados da empresa, líderes mais favoráveis, um presidente mais favorável e outros facilitadores. Urgência, inclusive de dimensão e abrangência, ou seja, nomear como sustentabilidade o uso de papel reciclado em alguns documentos da empresa, está longe da real dimensão da sustentabilidade geral, ampla e estrategicamente posicionada na empresa.

Desafio da coerência

Walk the talk, como dizem os americanos, vale para os profissionais serem exemplos de “faça o que eu digo e o que eu faço”. Reciclar, ser ético e transparente caracterizam o discurso do profissional de RSE, mas nem sempre o seu departamento dá preferência a material não degradável, nem elege fornecedores da economia solidária, por exemplo. Assim, as atitudes deste profissional estão sob constante questionamento, sob julgamento, mais do que qualquer outro profissional da empresa. Ele está sob eterna patrulha: é um modelo, uma referência dentro da empresa, ou deveria ser, e, por isso, um pequeno deslize pode arruinar a confiabilidade de seu discurso ou dar munição para aqueles contrários às mudanças. Praticar o que recomenda é um desafio maior ainda na medida em que se considera que os profissionais, como de resto toda a sociedade e academia, ainda estão experimentando a RSE, estão aprendendo como administrar a adoção desse conceito na empresa.

Risco de ser neutralizado

A demissão é um risco, sempre que existem interesses contrariados em jogo, como o questionamento do lucro a todo custo, dos resultados de curto prazo, etc. Um risco tão poderoso, mas mais sutil, é ser afastado de sua missão, ser desempoderado, ser esvaziado de recursos enquanto área da empresa. Almeida (2007) diz que defender e praticar limites e restrições não contribui para a popularidade de ninguém, e pode-se, com isso, ter que pagar um preço alto. Respostas dadas ao survey que compõe a presente dissertação mostram a percepção dos profissionais em relação à fragilidade da área nesse sentido, considerada a primeira a ser eliminada em casos de contenção de despesas.

A implantação da RSE trará polêmicas – e se não trouxer, provavelmente não está sendo levada a sério – não só em termos teóricos mas especialmente em termos práticos.

Desafio da consciência

Todas as áreas da empresa são desenhadas para a finalidade de lucro, quer estejam voltadas direta ou indiretamente para esse resultado, incluindo a área de RH. Os processos internos de gestão dos recursos humanos e o cuidado com a qualidade de vida dos funcionários são investimentos que afetam diretamente a produtividade e estão alinhados com o lucro, pelo menos, a médio prazo. A área de RSE, no entanto, apóia-se numa perspectiva diferente, em que o lucro pode até ser bem vindo, mas não é a medida de seu desempenho e nem critério para a sua implantação e manutenção, o que é uma grande “novidade” em termos de funções dentro do organograma.

Espera-se que o profissional de RSE se posicione como um interlocutor de todos os *stakeholders* e representante dos interesses maiores da sociedade em termos de sustentabilidade, representando, inclusive, os que ainda não existem, ou seja, os direitos das gerações futuras. Manter-se consciente, crítico e reflexivo num contexto todo voltado para outro nível de questões é um desafio de grandes

proporções. Acusar o duplo discurso da empresa, como assinalado pelos entrevistados (vide entrevistas no apêndice), de dentro da sua estrutura, submetido à sua hierarquia, é um risco considerável.

Num contexto nacional, de alto nível de corrupção, atestado inclusive por índices reconhecidos internacionalmente, o profissional de RSE se verá com frequência exposto ao jogo de ambigüidades e hipocrisia, que os entrevistados chegaram a chamar de esquizofrenia, e o risco de se acomodar ao sistema ou de ser tolerante com vícios e desvios éticos será de proporções consideráveis.

Como facilitador do processo de responsabilidade social, o profissional estará envolvido na mediação de conflitos que envolvem questões éticas, problemas de ‘convivência’ de interesses dos diversos *stakeholders*, e instado a dar respostas, não mais as costumeiras, as habituais, mas por diálogo, negociação e busca do consenso, para defender o posicionamento ético e sustentável.

Risco do discurso moralizador

Os discursos moralistas geralmente dizem o óbvio, o que todos sabem que seria o certo fazer, discursos repletos de boas intenções, bem articulados e, via de regra, muito aborrecedores. O professor Vallaey (2006a, p.3) da PUC-Lima ilustra este ponto:

“[...] se algo tem demonstrado ser profundamente ineficaz quanto à formação de valores [...] é a pregação moral. Nenhum discurso de exortação moral tem efeito, nem nas crianças (que fazem o que seus pais fazem, não o que dizem), nem nos estudantes universitários (que fazem o que querem quando podem e se não, se moldam a seu entorno e suas obrigações, da mesma forma que nós, seus docentes)” (tradução nossa).

Acreditamos que o mesmo vale para o público interno e os parceiros da empresa e, adaptando seu questionamento do ethos (ethos utilizado aqui na sua origem etimológica, de morada, habitual) da universidade para o ethos empresarial, podemos dizer que talvez funcione o fato de cuidar para que qualidade ética seja a vivência do dia-a-dia da empresa, que valores se promovam em silêncio por meio

das suas rotinas, do trivial institucional, e, com isso, esquecer o discurso moralizador.

Desafio de criar um corpo de indicadores que reflita a adesão a princípios

Embora haja uma margem para que as empresas façam suas escolhas em termos de referenciais para a prática de RSE, alguns deles são quase obrigatórios em termos de aceitação do mercado e da sociedade, especialmente em alguns segmentos específicos, dependendo, inclusive, do porte da organização.

Acreditamos que, para a implantação de um sistema de RSE, por seu ineditismo já tantas vezes citado, o profissional pode apoiar-se nas referências mais aceitas e nos grandes acordos da humanidade como ferramentas de orientação e direcionamento, já que elas, com freqüência, podem ser um reforço de peso para sua argumentação em prol da atitude sustentável. O profissional deverá identificar a vocação da empresa e os acordos que ela poderá (ou necessitará) cumprir, como primeiro passo. Em seguida, um importante papel desse profissional será traduzir esses grandes princípios e critérios gerais em indicadores que possam ser utilizados na empresa, considerando as condições brasileiras, do segmento, da comunidade local e a cultura organizacional. Os Princípios do Global Compact (citados no capítulo 2), por exemplo, refletem importantes acordos em torno de combate à corrupção, defesa de direitos humanos e do trabalho, mas precisam ser trazidos para a linguagem empresarial e decompostos em fatores que possibilitem a assimilação pelos diversos níveis da corporação.

Um desafio já referido anteriormente neste trabalho é o compromisso das empresas multinacionais em adotarem espontaneamente, nos países em desenvolvimento, os rígidos padrões de sustentabilidade que são obrigadas a seguir em países desenvolvidos, como prova de respeito pelos cidadãos do país.

Risco da escolha entre filosofia e pragmatismo

O papel de traduzir o ideológico para a prática é uma arte, que depende, geralmente, da experiência de ambos os lados da mesa. Pragmatismo sem a filosofia, sem a reflexão dos princípios, deixa as iniciativas sem raízes, pouco consistentes. Um exemplo é a reciclagem de material, porque dá retorno financeiro: quando este estímulo deixar de ser interessante, a atividade cessará. Filosofia sem pragmatismo corre o risco de produzir uma imagem idealizada do setor e de sua capacidade de 'salvar o mundo', um caminho curto para a alienação e frustração, e, conseqüentemente, outro desserviço à causa da sustentabilidade.

Desafio de inclusão na estratégia da empresa e nos seus processos

Cumprida a importante etapa de inclusão do conceito socialmente responsável na missão, visão e valores da empresa e na seqüência, no seu planejamento estratégico, ainda há a necessidade de permear cada um dos processos, macro e micro, em cascata.

Criada a sensibilidade dos diversos departamentos para o tema, é necessário analisar e reposicionar suas práticas, com o novo olhar da RSE e redefinir as políticas internas de cada um deles. As práticas afirmativas de recrutamento e seleção, que demandam um novo posicionamento dos profissionais de RH e dos requisitantes das vagas são um exemplo disso. Outro são as políticas de aquisição de materiais e serviços, de apoio a iniciativas locais de geração de emprego e renda, gerando menor impacto ambiental. Um forte desafio se encontra na negociação com fornecedores para que se repitam em toda a cadeia produtiva os mesmos cuidados de gestão de mão de obra, práticas de comércio justo e outros cuidados, como erradicação do trabalho infantil.

5.3 Perspectivas

Processo e Função

Será preciso alguém para ser o profissional de responsabilidade social, o ‘guardião’ da RSE, inserido na estrutura hierárquica como qualquer outro departamento? Ou ele assumiria o papel de consultor interno e as possíveis funções ligadas à responsabilidade social passariam a ser responsabilidade do departamento da empresa mais próximo daquele *stakeholder*?

Assim, a área de RH, por exemplo, seria a responsável e o canal para os projetos voltados ao público interno. Dessa forma, a responsabilidade social se diluiria e passaria a fazer parte das atribuições dos cargos, passando a RSE a ser uma assessoria da presidência para garantir a unidade e o direcionamento dos esforços.

É possível que o futuro traga um *mix* destas duas fórmulas, com redesenho dos cargos, especialmente de líderes que assumiriam e seriam avaliados por indicadores de RSE e, também, pelo menos a princípio, a manutenção de um departamento para dar suporte à implementação da mudança necessária para isso.

Assim, RSE seria processo e também função ou departamento de uma empresa.

RSE, Um Modismo?

Um grande número de acadêmicos e inclusive todos os entrevistados afirmam que a RSE superou a possibilidade de ser apenas um modismo, e como tal, passageiro. Por ser uma área em sedimentação e, por conta do conceito estar sendo ainda consolidado, acreditamos que possa haver uma mudança de terminologia, o que aliás já vem acontecendo com a gradual substituição de socialmente responsável por sustentável. O relatório do GRLI prefere o termo

‘Responsabilidade Corporativa Global’ por considerá-lo mais amplo que ‘RSE’ e ‘Cidadania Corporativa’, por entender que ele se refere “às obrigações da empresa em nosso mundo globalizado e cada vez mais interligado e interdependente, tanto em relação à sociedade quanto ao meio ambiente natural” (GRLI, 2005, p.4).

É possível que a terminologia se modifique ou que ela seja substituída por uma nova, mas acreditamos que sejam variações para designar o que, de forma geral, é denominando neste trabalho de Responsabilidade Social Empresarial, conforme definição apresentada no início, de relação ética com *stakeholders*, voltada à sustentabilidade em todos os níveis.

Utilização de Fontes de Referência e Adesão a Acordos Internacionais

Voz comum na pesquisa foi a importância das referências e sua adoção pelas empresas, não impostas por processos jurídicos, mas cada vez mais solicitadas pelo mercado e pela sociedade, tomada de forma ampla.

Uma atividade com este grau de ineditismo pode se beneficiar da existência de acordos que a humanidade esteja discutindo e aplicando em vários países, referendados pelos Estados – nação e propostos à colaboração das empresas em sua viabilização. Geralmente, estes documentos são fruto de ampla discussão com diversas partes interessadas, e atendem a necessidades explícitas e indiscutíveis, o que os torna de suma importância para a gestão. O alinhamento dos grandes acordos internacionais demanda a ‘tropicalização’ ou tradução para os níveis nacional e local, e emparelhamento com metas empresariais e pessoais de desenvolvimento. Esse alinhamento se dá pela utilização de índices e ferramentas específicas, incluindo não apenas a implantação, mas a importante fase de monitoramento e avaliação de resultados.

É Possível a RSE Realmente Ajudar a Empresa a Mudar?

Esta pergunta, direcionada aos entrevistados, buscava avaliar a viabilidade e a sustentabilidade dessa nova proposta no meio empresarial,

considerando toda a discussão anterior sobre *greenwash*, atuação em iniciativas com pequena cobertura e impacto quase nulo em termos do contexto organizacional, fragmentação da atividade, estruturas frágeis e provisórias e influência política com poder limitado. Desde que realmente integrado ao *core business*, falando a linguagem do negócio e se instalando no DNA da empresa como foi dito, deve apresentar uma tendência a consolidar-se e começar a dar resultados no médio e longo prazos.

Finalizando este exercício de aproximação inicial do posicionamento deste novo elemento na estrutura organizacional, acreditamos que o profissional de RSE vai refletir e ser reflexo da situação da RSE no Brasil e no mundo. As dificuldades, incoerências, indefinições, mas também a esperança de redenção, os sonhos, enfim, todas as características do tema estarão presentes e cairão com seu peso sobre o profissional que ‘representa’ a RSE, que assume a sua bandeira. Aliás, entendemos que assumir esta bandeira é uma decisão corajosa, acima de tudo, por todos percalços apontados.

O conflito, o sonho e a desilusão também devem estar mais presentes para este profissional, agravados pela frágil estrutura conceitual e pela incipiência do discurso. O substrato da área de RSE é mais subjetivo, emocional e reflexivo do que os demais departamentos, em grande parte dirigidos pela racionalidade dos números. Por mais que se estruturarem os códigos de ética e de conduta, as atitudes dos profissionais das empresas serão sempre fruto de reflexão e avaliação pessoal. Os desafios globais que a humanidade enfrenta serão endereçados ao profissional de RSE mais do que a qualquer outro dentro da empresa, já que seu foco é em múltiplos atores e nos impactos do relacionamento com esses atores.

É possível que estes riscos e desafios indicados tenham um alcance maior e possam ser representativos da população de profissionais de RSE como um todo, mas nossa análise, neste momento, apenas nos permite suposições circunstanciadas pela época, o agora, e pela população, a paulista.

É preciso que o profissional promova mudanças, e com senso de urgência, mas tenha noção da realidade onde está inserido e dos interesses presentes, ou seja, revolucione, mas com o pé no chão. Marco Piva (2004, apud

CHARÃO 2004), jornalista especialista em cobertura de responsabilidade social, aponta para os limites de mudanças estruturais que a RSE possa promover: “montadoras podem apoiar determinados projetos sociais, mas nunca irão promover o transporte público”. Nós acrescentaríamos: pelo menos, não espontaneamente, não sem uma mobilização suficientemente forte em torno de uma necessidade da sociedade para uma mudança tão profunda e estrutural. Isto o profissional não vai conseguir sozinho, mas apoiado pela rede e respaldado na profundidade das mudanças pela exigência da sociedade, que acaba legitimando seu posicionamento e sua permanência na empresa. A RSE leva a questionar ‘leis sagradas’ do mercado, tais como foco no lucro, resultados e autoridade de quem tem poder. Um técnico preparado, no entanto, saberá ir dosando e experimentando limites, levando-os ao máximo (senso de urgência) mas dentro do senso de realidade.

Nesse sentido, entendemos que há riscos e uma oportunidade histórica ímpar neste papel, operacional e estratégico ao mesmo tempo, que enfrenta os riscos de ser novo, com pouco *benchmarking* e ainda se acomodando aos trâmites empresariais. Simultaneamente, tem a oportunidade de criar uma nova forma de atuar, menos contaminada pelos antigos modelos de gestão e da velha economia.

O profissional é o elo mais frágil (ou humano) do complexo entendimento do que representa a RSE, frágil justamente pela perspectiva do individual. É o profissional, porém, quem personaliza, no sentido de ser de carne e osso, o desafio de arquitetar a mudança necessária, facilitar o processo com o envolvimento de todas as partes interessadas e desenvolver um novo projeto coerente com o desenvolvimento sustentável.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não há fatos, só interpretações.
Nietzsche

Este estudo procurou entender o papel do profissional de RSE a partir de sua percepção sobre os desafios em desempenhá-lo no contexto atual e das ferramentas que utiliza em sua prática. A indagação surgiu porque o tema geralmente é discutido, tanto na mídia quanto na academia, em termos do posicionamento das empresas frente aos desafios mundiais, numa visão mais ampla, ou em termos de projetos sociais para a comunidade, um braço da RSE, mas raramente se busca mostrar quem está assumindo esse papel nas empresas e como o está fazendo. Para chegar ao entendimento do profissional, fizemos na primeira parte um acompanhamento da evolução da RSE e os conceitos que passaram, ao longo do tempo, a ser agregados à sua definição, como ética e desenvolvimento sustentável.

Como vimos, existem eixos em torno dos quais não chega a haver exatamente um consenso de todos os autores, mas uma tendência central de agrupamento da visão de RSE em torno da relação ética com os públicos que sofrem o impacto direta ou indiretamente da atuação da empresa e a importância desse agente para o desenvolvimento sustentável. Consideramos que todos aqueles que se sentem afetados pela operação da empresa integram o conceito mais amplo de *stakeholders*. Poderíamos dizer que ética, *stakeholders*, desenvolvimento sustentável e o tripé da sustentabilidade são os pilares do conceito de RSE, expressos no quadro abaixo:

QUADRO 18 – VISÃO DO CONCEITO DE RSE

Atitude	Público	Objetivo	Dimensão do contexto
Postura ética	<i>Stakeholders</i> no mais amplo sentido	Desenvolvimento sustentável	Social, econômico e ambiental integrados

Fonte: elaborado pela autora

É difícil dizer que este novo papel das empresas expresso na definição de RSE seja totalmente consensual, porque corremos o risco da generalização. Por outro lado também é difícil afirmar que não seja consensual a ampliação da responsabilização das empresas pelos impactos da sua gestão e pela ética com todos os *stakeholders*, dado o crescimento de mecanismos que procuram assegurar esse posicionamento, muitos legitimados por centenas de governos e número exponencialmente correspondente de ONGs e associações que os apoiaram.

Henderson (1998, 2004), Morin (2002) e Kliksberg (2006a), entre outros, afirmam a importância de um novo posicionamento da economia, subordinando seu desenvolvimento aos ditames do desenvolvimento humano, guiados pela ética e dignidade da pessoa. Nesse novo modelo não é possível isentar a empresa da responsabilidade por seus impactos sociais e ambientais, mantendo apenas sua função de lucro. Aliás, considera-se que esse foco do lucro acima de tudo foi, pelo menos em parte, responsável pelos desastres globais com os quais nos defrontamos na atualidade.

Uma questão que se coloca com frequência na atualidade é se é possível conciliar desenvolvimento e preservação, lucro e consciência. A solução não está só nas empresas, mas também não está à parte delas; inclui parcerias colaborativas com todos os segmentos, fazendo com que somente a integração da empresa com o setor público e o terceiro setor resolva essa grave crise. A integração entre os setores inclui a qualificação do relacionamento com todos os públicos relacionados, ou *stakeholders*, sendo essencial para o sucesso da aliança que vise à construção de uma relação de confiança. Fischer (2003) afirma que a parceira que permite a colaboração entre empresas e demais públicos exige que ambos sejam considerados legítimos e igualmente dotados de poder nessa relação.

O conceito de parceria responde à antiga questão que indaga sobre o receio que se tem em relação à empresa substituindo o papel do Estado. O movimento de responsabilidade social nas empresas não pretende ter o papel, o alcance ou o poder do Estado, que continua sendo o responsável pela elaboração e execução de políticas públicas de atendimento amplo das necessidades da nação. A RSE é um processo de responsabilização da empresa por meio de modificações em sua operação às demandas e expectativas da sociedade. A companhia traz aporte

significativo, recursos financeiros, visibilidade, apóia projetos, faz parcerias, se compromete com metas de desenvolvimento sociais e ambientais, mas não pretende, assim como as organizações do terceiro setor, substituir o Estado. Isso quer dizer que o Estado não se ausenta quando as empresas assumem a sua responsabilidade social, porque não é um jogo de empurra-empurra de responsabilidades, mas de compartilhamento. Nesse sentido, se houver parceria, um parceiro estimula e apóia o outro, já que a fraqueza ou ausência de um pode comprometer o resultado de todos. É como uma corrente, em que o elo mais fraco é chamado a se fortalecer, com o apoio dos demais, já que há interdependência e o sucesso (ou fracasso) é coletivo.

O entendimento da necessidade dessa parceria para o desenvolvimento sustentável busca um equilíbrio de forças que tanto se afasta do centralismo que coloca as empresas como 'salvadoras do mundo' quanto do descompromisso de achar que elas tenham apenas a função econômica de obtenção de lucro. Essa mudança na visão de mundo ainda está em processo de desenvolvimento e pertence em boa parte ao campo das idéias. O discurso é apropriado e já domina boa parte da comunicação organizacional, mas ainda não está plenamente refletido em práticas organizacionais correspondentes.

Retomando o exemplo do Wal-Mart, citado na introdução deste trabalho, qual a motivação para a maior empresa do planeta começar a mudar no sentido de um posicionamento mais sustentável, determinado pelo CEO? É difícil julgar se a motivação fundamental é de cunho pessoal do CEO, ou se resulta do impacto da queda das ações ou se é uma estratégia para se manter à frente de competidores que começam a trilhar o caminho da RSE. É difícil julgar sua motivação, pois o julgamento pode ser influenciado por ilusão e manipulação, como resultado da ação de Marketing e Comunicação da empresa e por alguns canais midiáticos. Mas é possível, por outro lado, avaliar os resultados de suas ações, acompanhar o desenvolvimento de seus projetos e – o principal em nosso ponto de vista – considerar o seu posicionamento ético e suas decisões quando uma situação de crise colocar em conflito o lucro e as boas intenções.

Em nosso entender, é nesse ponto que a consistência de propósitos da RSE autêntica se revela, tanto nessas pequenas decisões que envolvem a ética no

dia-a-dia, da área de suprimentos, compras verdes, de RH, valorização da diversidade e outros quanto nas decisões estratégicas de direção da empresa. É nesse momento, também, que acontece a prova de fogo do discurso *versus* prática, e acreditamos que seja um dos melhores indicadores para avaliarmos a seriedade de propósitos de responsabilidade social de uma empresa.

As eventuais críticas que surgem na mídia reconhecem que as empresas estão sendo demandadas por nova forma de atuação, pela força da pressão da sociedade sobre elas. Geralmente, criticam a resposta ‘cosmética’ que as empresas dão a essa demanda ou quando focam aspectos da filantropia e investimento social privado, incorrendo no erro de tomar parte do conceito pelo todo. Organizações da sociedade civil e sindicais, como Christian Aid e Instituto Observatório Social também criticam o *greenwashing*, mais uma forma de cosmética, levando ao entendimento não de uma posição de oposição à RSE, mas de um chamado à prática do verdadeiro sentido do termo. O ceticismo para com a RSE se origina, ao que parece, dessa percepção de diferença do discurso *versus* prática, além de mostrar raízes na crítica ao sistema do neoliberalismo, que não nos cabe discutir neste momento.

Por outro lado, podem haver questionamentos sobre essa forte exigência da sociedade sobre as empresas, numa tentativa de voltar a restringir a intensidade do compromisso social das corporações. Isso só o tempo vai confirmar, mas na nossa opinião a RSE é um processo irreversível, que eventualmente terá vozes daqueles mais afetados por uma possível queda dos lucros a curto prazo ou pela inversão da ganância e do lucro a todo custo.

Na medida em que a sociedade organizada percebe a importância da empresa ser responsabilizada e envolvida na solução da crise em que os graves problemas sociais, econômicos e ambientais resultaram, passa a exercer pressão sobre as corporações. Quando falamos do campo do impacto da ação da empresa, a RSE deixa de ser voluntarismo para ser dever, legislado ou não, certificável ou não, mas de qualquer forma, um compromisso com a sociedade para se evitar danos. Se considerarmos as datas de lançamento dos acordos e convenções, veremos que algumas empresas já aderem, há sete ou oito anos (ou mais, para as pioneiras), às referências nacionais ou internacionais de RSE, algumas, por força de

seu segmento ou por pressão de grupos organizados da sociedade sobre seu impacto, especialmente ambiental e trabalhista.

No segundo capítulo, elencamos as principais fontes de referência utilizadas no survey e os mecanismos de indução que levam as empresas a adotarem a postura socialmente responsável. As referências de RSE servem, dependendo de suas características e finalidades, para certificar à sociedade que a empresa está comprometida com determinados comportamentos; para direcionar os esforços conjuntos em direções já discutidas e acordadas; para monitorar e avaliar os avanços da empresa no sentido socialmente esperado; para comparar desempenhos entre as empresas; para definir linhas de atuação que sejam compatíveis com as expectativas da sociedade; e para gerir e orientar ferramentas de gestão de RSE.

A Declaração Universal dos Direitos Humanos, os Direitos Fundamentais do Trabalho da OIT e as Diretrizes da OCDE são bases comuns para várias iniciativas internacionais, e servem como parâmetros para políticas nacionais e programas de responsabilidade social das empresas. As certificações e adesão a princípios, pactos e convenções são formas de criar massa crítica, e reforçam os grandes acordos globais em que todas as nações acabam se tornando co-responsáveis pela sustentabilidade nos seus aspectos econômicos, sociais e ambientais.

Os países em desenvolvimento, geralmente com menor poder de indução da sociedade organizada, se beneficiam de articulações internacionais que regulam decisões estratégicas de empresas multinacionais tomadas longe dos locais de produção. A existência de compromissos internacionais, de certificações, especialmente as auditáveis, dão certas garantias de acompanhamento dos aspectos em foco, mas sabemos que sempre é possível fazer um recorte que evidencia a qualidade e esconde os problemas/defeitos.

Tentativas de *greenwash* e cosmética existem e geram ceticismo, mas não se pode deixar de reconhecer os avanços que vêm ocorrendo no compromisso das empresas com a responsabilidade social e a sustentabilidade. Também não pode haver a inocência de acreditar que os avanços da formalização, das exigências

e da capacidade de medir resultados se darão por espontaneidade das empresas. A adoção de códigos e práticas recomendadas pelas fontes de referência de RSE raramente virão de uma iniciativa espontânea. É mais provável que a adesão a critérios e indicadores de responsabilidade social seja fruto da percepção de uma vantagem competitiva ou de situação em que a imagem da empresa ou do seu segmento esteja em risco frente aos *stakeholders* e à sociedade. É o posicionamento claro da sociedade e o monitoramento por meio de ferramentas que vai garantir que sua vontade/necessidade seja atendida pela empresa.

No terceiro capítulo apresentamos a metodologia da pesquisa e os resultados do survey e das entrevistas realizadas. Sabemos que os resultados de qualquer estudo são sempre delimitados pelas escolhas metodológicas feitas. Não podemos afirmar que a amostra escolhida pode representar fielmente a população de profissionais da área, devido à escolha que foi feita da amostragem e do método de análise, por esse motivo a prudência na interpretação e generalização dos dados. O survey foi complementado por entrevistas pessoais, considerando que questionários possuem amplitude de cobertura e são de rápida resposta, e ao mesmo tempo, inflexíveis; as entrevistas permitem compreensão maior de processos e explicação de correlações. Ao profissional de RSE foi perguntado sobre fatos e opiniões da profissão, para sabermos quem ele é, onde está, que referencial utiliza e, também, para ouvir nas entrelinhas o seu sentimento, sempre dentro de sua própria percepção sobre o seu papel e sobre seus pares, ou seja, de dentro. Essa é a perspectiva utilizada.

Escolhemos neste trabalho considerar profissionais de RSE aqueles que dedicam toda sua carga horária de trabalho e aqueles que dedicam apenas parte dela à RSE, devido ao fato de não podermos ainda falar em profissão mas, por enquanto, em atividades de RSE nesta área em sedimentação. Alguns profissionais se reconhecem 'parcialmente da responsabilidade social', por projetos pontuais. Em nossa amostra, as atividades de RSE são desenvolvidas, em sua maioria, por profissionais dedicados parcialmente a elas.

A área de Recursos Humanos se mostrou a mais relacionada com as atividades de RSE, possivelmente, por ser a responsável pela interface com o público interno, conforme dados do survey e confirmado pelos entrevistados.

Identificamos que não só os profissionais de RH assumem também funções de RSE, mas que, inclusive, esta área abriga equipes formadas por profissionais dedicados exclusivamente à responsabilidade social. O entrevistado Paulo Rogério Lima, da empresa Medial Saúde, ilustra este ponto:

“naquelas empresas que não têm áreas específicas de responsabilidade social, a maioria das ações de responsabilidade social está dentro de RH. Eu aqui na Medial, por exemplo, estou dentro de RH. Apesar de existir a área de responsabilidade social, estou como coordenador dessa área, mas eu me reporto a uma gerente de ambiente organizacional e esta gerente se reporta a uma direção de RH. A gerente cuida da parte de comunicação interna, de educação e treinamento, da parte de responsabilidade social, processos de RH, comitê de ética, tudo é responsabilidade dela” (Lima, vide entrevista no apêndice).

O perfil do profissional que desenvolve as atividades de RSE mostra predominância de mulheres jovens, atuando em empresas de grande porte, do ramo de serviços ou indústria. São profissionais iniciantes na área, a maioria dos dedicados integralmente com até 3 anos de experiência. Na comparação do grupo dos dedicados integralmente com os dedicados também a RH, encontramos características semelhantes, com predomínio de cargos de chefia entre estes últimos e de analistas/assistentes entre os primeiros. Por não haver uma formação específica, a pluralidade se evidencia na área, com participação de administradores, economistas, psicólogos, sociólogos, publicitários (*marketing*), jornalistas, contadores.

A comunidade foi o público-alvo mais freqüente em 2007, de ambos os grupos, seguido pelo público interno. Já os *stakeholders* governo e fornecedores apresentaram uma freqüência de atendimento bem mais baixa, e não foram citados espontaneamente em nenhum comentário das perguntas abertas. Programas de voluntariado são a ferramenta de gestão de RSE mais utilizada, dado que se associa à preferência pelo *stakeholder* comunidade. O balanço social apresentou destaque entre os dedicados integralmente e códigos de ética, certificações ISO e a norma SA 8000 tiveram resultados inferiores a 40% em ambos os grupos, indicando uma baixa utilização desses instrumentos.

Os referenciais existem como expressão dos acordos que vão se delimitando entre países, empresas e sociedade, e também são importantes apoios

para a gestão interna de RSE. Eleger o referencial a ser utilizado por cada empresa depende de diálogo com *stakeholders*, da pressão que a sociedade exerce sobre o seu segmento específico, da vocação da empresa, das necessidades da comunidade local, das prioridades nacionais e dos acordos ratificados pelo país.

O conjunto de indicadores que serão adotados a partir dessa escolha de referenciais deve refletir na prática o alinhamento com essas referências internacionais, nacionais, setoriais e locais. Praticamente, 100% dos profissionais apontaram a importância desses critérios externos, como uma ajuda interessante ou como uma condição imprescindível. Dentre os 33 itens apresentados, os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social foram apontados como a principal referência dos profissionais de RSE. Aqueles profissionais dedicados integralmente ainda apontaram com destaque os Objetivos do Milênio e os Princípios do Global Compact, considerando os demais resultados como inferiores em termos de escolhas. Rosângela Bacima, do Grupo Pão de Açúcar relata seus referenciais:

“estamos olhando para indicadores Ethos e para indicadores do ISE Bovespa, que acabam sendo parâmetros de atuação. Temos acompanhado a evolução da ISO 26000; o Global Compact traz para nós um referencial importantíssimo; estamos avaliando a série ISO 14000 para poder identificar onde ela se aproxima mais da nossa atuação; a NBR 16001 e os indicadores do GRI para construção de relatório social também – são esses os principais” (Bacima, entrevista no apêndice).

A destacada preferência pelos Indicadores Ethos foi indicada no survey e confirmada por unanimidade com os entrevistados, que colocam o Instituto com a grande referência nacional, com o seu nome já associado ao conceito de RSE. Reconhecem a importante contribuição do instituto e da pessoa de Oded Grajew para o avanço do movimento no Brasil. Caio Magri, outro entrevistado e gerente de parcerias do instituto afirma:

“eu acredito que o Ethos não é mais só uma referência nacional, mas tem um impacto também internacional. É uma referência latino-americana bem forte. Todos os nossos materiais têm solicitação e autorização de tradução no Equador, Argentina, Chile, México, América Central. Percebemos que podemos induzir outras organizações. Nós fomos os fundadores do Fórum Empresa, uma articulação das Américas e nossa intenção agora cada vez mais é fortalecer as organizações nacionais desses países. Nós estamos numa posição de mercado da responsabilidade social no Brasil como uma referência bastante forte, porque temos feito uma coisa que é aliar a prática à produção de

conhecimento e com isso criamos um diálogo mais amplo, um espectro mais amplo de ação” (Magri, entrevista no apêndice).

Talvez o que configure a maior inovação, neste momento, seja a presença do profissional ou da área que aglutina esta participação e outras atividades, que poderiam estar esparsas, em um conjunto ordenado denominado RSE e que ganha corpo aos poucos e identidade própria. Esse ineditismo e ausência de *benchmarking* trazem desafios de vários níveis de complexidade e importância, tanto na operação quanto no posicionamento estratégico da RSE.

Um dos principais desafios do profissional é conseguir que a RSE se posicione de forma transversalizada na estrutura de gestão e ligada às esferas mais altas de decisão. É preciso integrar a base e o topo da pirâmide hierárquica nas decisões e no comprometimento, porque, se concentrar esforços na base, corre-se o risco de perder o potencial estratégico, e, se focar apenas o topo, perde-se a legitimação do público interno e demais *stakeholders*.

Outro desafio é se tornar o depositário das virtudes e da ‘fiscalização’ da RSE, como coloca Magri, trazendo para si a responsabilidade e perdendo a importante sinergia com os demais departamentos da empresa e com as lideranças, peças fundamentais de multiplicação dentro da empresa. Faz parte também do desafio seu compromisso com a transformação do discurso em ação, traduzindo os grandes acordos internacionais para a prática empresarial, fazendo com que tomem o colorido local e as referências ‘conversem’ com as condições específicas da empresa e com as necessidades dos *stakeholders*.

Existe desconfiança das intenções das empresas quando assumem a RSE, tanto na sociedade quanto entre os próprios profissionais que estão atuando na área, que pode levá-los a situações conflituosas e de dualidade. O risco de fachada e insipiência existe mesmo quando atuam com a maior boa vontade, se esta não estiver acompanhada de capacitação do profissional e garantias de infraestrutura, logística e dotação orçamentária. Estas restrições, aberta ou veladamente, podem levar a escolhas por atividades mais ‘fáceis’, como doações pontuais para a comunidade, mas que ficam na periferia de uma atuação realmente transformadora, da sociedade e do próprio posicionamento da empresa.

Em algumas organizações o título RSE vai dando lugar a Desenvolvimento Sustentável, ou Sustentabilidade, a nosso ver, todos comportados dentro da definição ampliada que apresentamos no início desta dissertação. Acreditamos que a titulação possa até vir a mudar, mas a essência do posicionamento da empresa frente às demandas da sociedade seriam estas apresentadas. Resumindo os desafios do profissional de RSE, diríamos que ele tem pela frente a responsabilidade de manter a atitude reflexiva e a garantia da dignidade humana acima de tudo, como colocado por Perazzo (vide apêndice), ao mesmo tempo em que integra essas causas ao negócio, fazendo com que se alinhem e passem a fazer parte da maneira da empresa conduzir sua atividade e buscar resultados.

Sendo este um novo setor de atividade, ainda numa fase incipiente de produção acadêmica, consideramos que o presente estudo pode servir como uma janela aberta para o tema, que mereceria aprofundamento, por meio de futuras pesquisas, em vários aspectos identificados.

O presente trabalho concentrou seu foco na percepção do profissional de RSE sobre seu papel na empresa e nas condições que encontra para desempenhá-lo. Para uma visão mais ampla desse posicionamento, seria interessante que futuros trabalhos analisassem o tema pela perspectiva de avaliação dos dirigentes das empresas, do público interno e dos demais *stakeholders* que têm interface com este profissional. Tal análise, cruzando dados de auto-percepção e avaliação externa por múltiplos agentes, poderia permitir o aprofundamento na identidade do profissional de RSE.

Por ser a responsabilidade social das empresas um tema transversal e interdependente, alguns aspectos levantados poderiam ser objeto de estudos na visão crítica de outras disciplinas, como os mecanismos de indução pelas ciências sociais e a questão do marketing voltado aos aspectos de RSE, tantas vezes citado pelos participantes do survey e entrevistados.

Outra pesquisa de interesse acadêmico poderia se concentrar na utilização das referências de RSE e seus respectivos indicadores, identificando como são utilizados, em que condições e o seu significado no contexto empresarial.

Também seria uma sugestão de tema para pesquisa futura a estrutura e o espaço que as organizações estão reservando para a função RSE, em termos de organograma, equipe, subordinação e dotação orçamentária.

Devido à importância do tema e às rápidas mudanças que têm acontecido nos últimos dez anos, consideramos necessário, no futuro, revisitar este tema e, a partir do questionário utilizado nesta primeira abordagem, realizar grupos de trabalho e entrevistas que possibilitem avaliar a evolução do conceito e da visão de RSE e do papel do profissional que atua nas empresas. Acreditamos que o perfil do profissional e especialmente sua inserção na estrutura organizacional venham a sofrer importantes alterações, se não no curto, pelo menos no médio prazo.

Esses elementos, tomados como base para futuras pesquisas quantitativas com tratamento e representatividade estatística, poderão conduzir à determinação do perfil do profissional de RSE brasileiro de forma mais conclusiva.

Considerando o conjunto complexo de forças que determinam o posicionamento socialmente responsável das organizações, podemos visualizar o profissional de RSE como a parte superior de um *iceberg* onde estão em jogo interesses de poder político, conforme Dowbor (2007). Ainda é muito prematuro buscar uma resposta neste momento, mas acreditamos que num futuro próximo já haja condições para a elaboração de uma pesquisa que busque responder a um importante questionamento: “a existência de departamentos de RSE com profissionais especializados muda **de fato** o posicionamento da empresa quanto à ética e a sustentabilidade?”

REFERÊNCIAS

AAPSA. Associação Paulista de Gestores de Pessoas. A visão e as práticas de Responsabilidade Social Empresarial. *Caderno de apresentação dos resultados da I Pesquisa AAPSA – 2005*. Maria de Fátima Alexandre (coordenadora da pesquisa). São Paulo, 2005.

ABRAPP; ICSS; SINDAPP. Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar; Instituto Cultural de Seguridade Social; Sindicato Nacional das Entidades Fechadas de Previdência Complementar. *Princípios Básicos de Responsabilidade Social*. Portal dos Fundos de Pensão, 2007. Disponível em <http://www.abrapp.org.br/ppub/puf.dll?pagina=servscript&QUALS=estudo_pesquisa/estudo_pesq.html&TipoConteudo=Responsabilidade_Social&idMenu=59&menu=s>. Acesso em 14/02/07.

ACCOUNTABILITY. *Principal*. AccountAbility: Promoting Accountability for Sustainable Development, 2007. Disponível em: <<http://accountability21.net>>. Acesso em 25/07/07.

AFP INTERNACIONAL. *IPCC alerta que não agir contra as mudanças climáticas é um ato criminoso*. 12/11/07 – 15h03. Disponível em: <<http://cienciaesaude.uol.com.br/ultnot/afp/2007/11/12/ult4430u608.jhtm>>. Acesso em: 12/11/07.

ALMEIDA, Fernando. *Os desafios da sustentabilidade: uma ruptura urgente*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ALVES, Fernando. A Sarbox faz com que as organizações sejam mais transparentes na divulgação de suas condutas sociais e ambientais. *Páginas Verdes*. Entrevista concedida a Yuri Vasconcelos. Revista Atitude. nº 6, Janeiro de 2006.

ANDI. Agência de Notícias dos Direitos da Infância; INSTITUTO ETHOS. *Empresas e imprensa: pauta de responsabilidade – uma análise da cobertura jornalística sobre a RSE* [coordenação de texto Guilherme Canela]. São Paulo: Instituto Ethos, 2006.

ANPAD. Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. *Anais do 22º EnANPAD*. Encontro Anual da ANPAD: Paraná, 1998.

_____. *Anais do 30º EnANPAD*. Encontro Anual da ANPAD: Salvador, 2006.

ASHLEY, Patrícia. A.; COUTINHO, Renata. B. G.; TOMEI, Patrícia. A. Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa. *Anais do 24º EnANPAD*. Encontro Anual da ANPAD: Florianópolis, 2000.

AUSTIN, James. *Parcerias: fundamentos e benefícios para o terceiro setor*. São Paulo: Futura, 2001.

BANCO DO BRASIL. *Responsabilidade Socioambiental na prática*. Publicação desenvolvida em parceria com o Ministério do Meio Ambiente. [S.l; s.n.], 2007.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARROS, Ricardo P.; CARVALHO, Mirela. A política social brasileira. In URANI, A.; ROURE, M. (Org.). *Investimento privado e desenvolvimento: balanço e desafios*. Rio de Janeiro: SENAC/Rio, 2005.

BAUE, William. *Johannesburg Securities Exchange to Introduce Socially Responsible Investing Index*. Social Funds: The largest personal finance site devoted to socially responsible investing, 2003. Disponível em: <<http://www.socialfunds.com/news/article.cgi/1271.html>>. Acesso em: 28/02/07.

BID. BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO. III Conferência Interamericana sobre Responsabilidad Social de la Empresa: Quem é responsável pela responsabilidade? *Resumo da conferência*. Santiago do Chile: 2005.

BORGER, Fernanda Gabriela. *Responsabilidade Social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial* (Tese de Doutorado). Departamento de Administração. São Paulo: USP, 2001.

BOVESPA. *Índice de Renda Variável*. Disponível em: <<http://www.bovespa.com.br/Mercado/RendaVariavel/Indices/FormConsultaApresentacaoP.asp?Indice=ISE>>. Acesso em: 07/02/07.

BRUNDTLAND, Gro H. *Nosso Futuro Comum*. 2ª Ed. Editora Fundação Getúlio Vargas: Rio de Janeiro, 1991.

BSD BRASIL. Business meets Social Development. *Handbook SA 8000: Gestão da responsabilidade social empresarial interna*. (2005-2006) Disponível em: <http://www.bsd-net.com/bsd_brasil/downloads.html>. Acesso em: 15/03/07.

BUREAU VERITAS. *Entrevista com Deborah Leipziger da SAI sobre SA8000*. Publicado em 19/10/2005. Disponível em <<http://www.bvqi.com.br/artigos.asp?IDArt=12?>>. Acesso em: 07/02/07.

CARROLL, Archie B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. (balancing economic, legal and social responsibilities). *Business Horizons*, 34 n^o 4 , july-august 1991: 39(10).

_____. Social Issues in Management Research: Experts' Views, Analysis, and Commentary. *Business and Society*; Apr 1994; 33, 1; ABI/INFORM Global.

_____. Corporate social responsibility. *Business and Society*; Sep 1999; 38,3; ABI/INFORM Global.

CARVALHO, Maria do C. B. *A avaliação do investimento social no país*. Palestra realizada no Instituto Itaú Cultural, São Paulo, em 10/10/05.

CEATS. Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor da Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo. *Pesquisa: Alianças Estratégicas Intersectoriais para Atuação Social* (2003). Disponível em <<http://www.ceats.org.br>>. Acesso em: 14/02/07.

CHARÃO, Cristina. *Responsabilidade Social: para jornalistas, imprensa precisa aprender a separar 'o joio do trigo'*. Agencia Repórter Social, 09/11/04. Disponível

em:<http://www.reportersocial.com.br/noticias_print.asp?id=752&ed=Comunicação>. Acesso em: 13/07/07.

CHRISTIAN AID. *Behind the mask: the real face of corporative social responsibility*. 2004. Disponível em: <<http://www.christianaid.org.uk>>. Acesso em: 14/03/07.

CORDANI, U. G. As Ciências da Terra e a Mundialização das Sociedades. *Revista Estudos Avançados*. Publicação do Instituto de Estudos Avançados da USP. 25, p. 13-27, 1995.

CORPWATCH. *Greenwash Fact Sheet*. March 2001. Disponível em: <<http://www.corpwatch.org/article.php?id=242>>. Acesso em: 27/11/06

CPFL ENERGIA. *Código de ética e de conduta empresarial*. Campinas: CPFL, 2006.

CREDENDIO, José; IZIDORO, Alencar. Nestlé pede, e Kassab reduz carne em sopa. *Folha de São Paulo*, Caderno Cotidiano: 12 de setembro de 2007.

CVM. COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. *Recomendações da CVM sobre governança corporativa*. Junho 2002. Disponível em: <[http://www.cvm.gov.br/port/public/publ/cartilha /cartilha.doc](http://www.cvm.gov.br/port/public/publ/cartilha/cartilha.doc)>. Acesso em 20/11/06.

DJSI. Dow Jones Sustainability Indexes. *DJSI Annual Review 2007 – Results*. Disponível em: <http://www.sustainability-index.com/07_html/reviews/review2007.html>. Acesso em 20/11/07.

DOWBOR, Ladislau. *Democracia Econômica: um passeio pelas teorias*. Fortaleza: Banco do Nordeste do Brasil, 2007.

EASTERBY-SMITH, M., THORPE, R., LOWE, A. *Pesquisa Gerencial em Administração*. São Paulo: Pioneira, 1999.

ENDERLE, Georges; TAVIS, Lee A. A balanced concept of the firm and the measurement of its long-term planning and performance. *Journal of Business Ethics*; Aug 1998, 17,11; ABI/ INFORM Global.

FELDMANN, Fabio. *"Aquecimento Global: por que devemos nos preocupar?"* Palestra proferida no 54º Fórum do Comitê Paulista para a Década da Cultura de Paz. São Paulo: 6 de março de 2007.

FIDES. Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social. *Principal*. Disponível em: <<http://www.fides.org.br>> . Último acesso em 14/02/07.

FIESP - CIESP, Núcleo de Ação Social. *Responsabilidade Social Empresarial. Panorama e Perspectivas na Indústria Paulista*. São Paulo: FIESP/CIESP, 2003.

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

_____. Responsabilidade social: o desafio de colaborar. In: BOOG, Magdalena; BOOG, Gustavo (coords). *Tempo de convergir: o impacto nas pessoas, organizações e sociedade*. São Paulo: Gente, 2003.

FLEURY, Maria T. L.. (org.) *As pessoas na organização*. São Paulo : Editora Gente, 2002.

FREDERICK, William C. Moving to CSR4: What to pack for the trip. *Business and Society*; May 1998; 37,1; ABI/ INFORM Global.

FREEMAN, R. Edward. The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. *Business Ethics Quarterly*, volume 4, issue4, 1994.

_____; WICKS, Andrew C.; PARMAR, Bidhan.. Stakeholder Theory and "The Corporate Objective Revisited". *Organization Science*, volume 15, nº 3, may-june 2004.

FREITAS, Henrique; OLIVEIRA, Miriam; SACCOL, Amarolinda.Z; MOSCAROLA, Jena. O método de pesquisa survey. *RAUSP. Revista de Administração*, São Paulo - SP, v. 35, n. 3, p. 105-112, 2000.

FRIEDMAN, Milton. *Capitalismo e liberdade*. 2ª ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

FTSE GROUP. *Sustainability-index*. 2007. Disponível em: <http://www.ftse.com/Indices/FTSE4Good_Index_Series/index.jsp>. Acesso em: 28/02/07.

FUNDAÇÃO ABRINQ pelos Direitos da Criança e do Adolescente. *Principal*. 2007. Disponível em: <http://www.fundabrinq.org.br /portal/alias__abrinq/>. Acesso em: 28/02/07.

GALEGO, José R. Breve Histórico da Responsabilidade Social Empresarial no Brasil. *Integração - A revista eletrônica do Terceiro Setor*, ano IX nº 69, dezembro 2006 .

GIFE. Grupo de Institutos Fundações e Empresas. *População considera mecanismos de influência a políticas públicas chatos e ineficientes*. Rede GIFE Online: 17/12/03. Disponível em <http://www.gife.org.br/redegifeonline_noticias.php?codigo=6070>. Acesso em: 07/02/07.

_____. *Investimento Social Privado*. 2007. Disponível em: <<http://www.gife.org.br/investimento.php>>. Último acesso em 14/04/07.

GIL, Antonio C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.

GIRONE, Adalberto. *A ética empresarial e os códigos de ética no contexto das organizações*. Dissertação de mestrado. São Paulo: PUC-SP, 2003.

GLOBAL FOOTPRINT NETWORK. *Humanity's Footprint 1961 – 2003*. Disponível em: <<http://www.footprintnetwork.org>>. Acesso em: 28/02/07.

GOLDBERG, Ruth. *Como as empresas podem implementar programas de voluntariado*. São Paulo: Instituto Ethos, 2001.

GONZALEZ, Roberto S. Governança Corporativa: uma questão de sustentabilidade. in WHITAKER, Maria do C. (coord.) *Ética na vida das empresas: depoimentos e experiências*. São Paulo: DVS Editora, 2007.

GRI. Global Reporting Initiative. *Principal*. Disponível em: <<http://www.globalreporting.org/AboutGRI/WhatWeDo>>. Acesso em: 21/02/07.

GRLI. Globally Responsible Leadership Initiative. *Liderança Globalmente Responsável: um chamado ao engajamento*. European Foundation for Management Development: 2005. Disponível em <<http://www.globallyresponsibleleaders.net>>. Acesso em 17/07/06.

GUROVITZ, Helio; BLECHER, Nelson. O estigma do lucro. *Revista Exame*, 30 de março de 2005, pp. 20-25.

HENDERSON, Hazel. *Construindo um mundo onde todos ganhem*. São Paulo: Cultrix, 1998.

_____. *Além da globalização*. 2ª. ed. São Paulo: Cultrix, 2004.

IBASE. Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas. *Ibase e Balanço Social*. Disponível em: <<http://www.ibase.br>>. Último acesso em 12/04/07.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. *Governança Corporativa*. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/ibConteudo.asp?IDArea=2>>. Acesso em: 24/07/07.

INSTITUTO AKATU. Pesquisa nº 7- 2006: *Como e por que os brasileiros praticam o consumo consciente?* Textos de BELINKY, Aron; ECHEGARAY, Fabián; MATTAR, Helio, RODRIGUES, Geisa; VELHO, Cristina. São Paulo: Instituto Akatu, 2007.

_____. Centro de referência Akatu pelo Consumo Consciente. *Perguntas frequentes*. 2004. Disponível em: <<http://www.centroakatu.org.br/cr/index.jsp>>. Acesso em: 07/03/07.

INSTITUTO ETHOS de empresas e responsabilidade social. *O que as empresas podem fazer pela criança e pelo adolescente*. São Paulo: Ethos, 2000.

_____. *Critérios essenciais de Responsabilidade Social Empresarial e seus Mecanismos de Indução no Brasil*. São Paulo: Ethos, 2006.

_____. *Guia de Elaboração do Balanço Social e Relatório de Sustentabilidade 2007*. São Paulo: Ethos, 2007a.

_____. *Contribuição do GT Ethos para a ISO 26000: Grupo de Trabalho Ethos - ISO 26000, edição 2007*. São Paulo: Ethos, 2007b.

_____. *Sobre o Instituto Ethos*. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Último acesso em: 24/07/07. 2007c.

INSTITUTO OBSERVATORIO SOCIAL. *Responsabilidade social empresarial: perspectivas para ação sindical*. Florianópolis: IOS, 2004. Disponível em: <<http://www.observatoriosocial.org.br/portal/index.php?option=content&task=view&id=7&Itemid=36>>. Último acesso em 24/07/07.

IPCC. Intergovernmental Panel on Climate Change. *Principal*. Disponível em <<http://www.ipcc.ch>>. Acesso em: 20/11/07.

IPEA/DISOC. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Diretoria de Estudos Sociais. *A iniciativa privada e o espírito público: a evolução da ação social das empresas privadas no Brasil*. Brasília, 2006. Disponível em: <http://getinternet.ipea.gov.br/asocial/> . Acesso em: 01/02/07.

IRES - INSTITUTO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL da Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil. III, IV, V, VI e VII *Pesquisa nacional sobre responsabilidade social nas empresas*. (2002, 2003, 2004, 2005, 2006). Disponível em: <<http://www.advbfm.org.br/site/ires.aspx>>. Último acesso em: 03/09/07.

KANG, Young C. *Knowledge in a world of risk: forging a-global corporate citizen; can we promote ethical and responsible business practices and make financially successful companies in the process? Yes*. OECD Observer, Oct 2002. Disponível em:<http://www.oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/807/Knowledge_in_a_world_of_risk:_Forging_a_global_corporate_citizen.html>. Acesso em 14/02/07.

KLIKSBERG, Bernardo. *Más ética, más desarrollo*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial, 2006a.

_____. *Cómo enseñar Ética, Capital Social y Desarrollo en la Universidad? Para comenzar. Curso on-line "Cómo enseñar Ética, Capital Social y Desarrollo en la Universidad?"* INEAM/OEA, 3ª Edição – 2006b.

LICHT, Andréa. "Décroissant", o consumidor que quer por o pé no freio. *Jornal Valor Econômico*, Caderno Empresas & Tecnologia, edição de 15/03/2007.

MARINO, Eduardo. *Manual de avaliação de projetos sociais*. São Paulo: Saraiva/Instituto Ayrton Senna, 2003.

MARTINELLI, Antonio C. Empresa-cidadã: uma visão inovadora para uma ação transformadora. In: IOSCHPE, E.B. (org.). *Terceiro setor: desenvolvimento sustentado*. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

MATIAS, Beth. *Brasil já tem normas de responsabilidade social*. *Revista Idéias & Pessoas*, 25/02/05. Disponível em: <<http://www.mfn.com.br/ip/conteudo/norma16001.html>>. Acesso em: 28/03/07.

MDG MONITOR. Tracking The Millennium Development Goals. *Principal*. 2007. Disponível em: <<http://www.mdgmonitor.org>>. Acesso em: 02/11/07.

MMA. MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. *O que é Agenda 21?* Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/index.php?ido=conteudo.monta&idEstrutura=18&idConteudo=597>>. Acesso em: 14/02/07. 2007a

_____. Documentação referencial: *Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento*. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/port/sdi/ea/documentos/conv/decl_rio92.pdf>. Acesso em: 14/02/07. 2007b

_____. Secretaria de Biodiversidade e Florestas. *Convenção sobre Diversidade Biológica*. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/port/sbf/chm/cdb/cdb.html>>. Acesso em: 07/02/07. 2007c

MORENO, Jacob L. *Psicoterapia de grupo e psicodrama*. São Paulo: Mestre Jou, 1974.

_____. *Psicodrama*. São Paulo: Cultrix, 1978.

MORIN, Edgar. Estamos en un Titanic. In KLIKSBURG, B. *Ética y Desarrollo, la relación marginada*. 9ª ed. Buenos Aires: El Ateneo, 2002.

_____. *O método 6: ética*. Porto Alegre: Sulina, 2005.

_____. *Introdução ao pensamento complexo*. Porto Alegre: Sulina, 2006.

MVO Platform. *Marco referencial da RSC*. Amsterdam, Holanda: 2002. Disponível em: <<http://www.mvo-platform.nl>>. Acesso em: 20/11/06.

OBJETIVOS DO MILÊNIO. *Principal*. Disponível em: <<http://www.objetivosdomilenio.org.br>>. Acesso em: 07/02/07.

OBRINGER, Lee A. *"HowStuffWorks - Como funcionam as fraudes contábeis"*. Atualizado em 28 de junho de 2007. Disponível em: <<http://empresasefinancas.hsw.com.br/fraudes-contabeis2.htm>>. Acesso em: 17/07/07.

OHSAS. Occupational Health and Safety Management System. *Principal*. Disponível em: <<http://www.osha-bs8800-ohsas-18001-health-and-safety.com>>. Acesso em: 07/02/07.

OIT BRASIL. Organização Internacional do Trabalho, Escritório no Brasil. *Principal*. 2007. Disponível em: <<http://www.oitbrasil.org.br/normas.php>>. Acesso em: 14/04/07.

Pacto Global. *Principal*. Disponível em: <<http://www.pactoglobal.org.br>>. Último acesso em: 25/07/07.

PAZ, Rosângela D. O. *Projetos e Indicadores Sociais*. Palestra realizada no Senac Nove de Julho em 29/11/2005, São Paulo.

PCN. Ponto de Contato Nacional da OCDE, Ministério da Fazenda. *Diretrizes da OCDE para empresas multinacionais*. Disponível em: <<http://www.fazenda.gov.br/sain/pcnmulti/novo.asp>>. Acesso em: 14/02/07.

PENA, Roberto P.M; CARVALHO NETO, Antonio, COELHO, Helena M.Q.; TEODÓSIO, Armindo dos S. de S. Discurso e prática da responsabilidade social: um estudo sobre a gestão do público interno em empresas signatárias do Global Compact. *Anais do 29º EnAnpad*. Encontro Anual da ANPAD: Brasília, 2005.

PEREIRA, Wolney A. & CAMPOS FILHO, Luiz A.N. Investigação sobre as Semelhanças entre os Modelos Conceituais da Responsabilidade Social Corporativa. *Anais do 30º EnAnpad*. Encontro Anual da ANPAD: Salvador, 2006.

PETROBRAS. *Balço social e ambiental, exercício 2005*. Rio de Janeiro: Petrobrás, 2006.

PNUD. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. *Relatório de Desenvolvimento Humano 2006*. Nova York, 2006. Disponível em <<http://www.pnud.org.br>> . Acesso em: 12/04/07.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL. *Legislação*. Casa Civil – Subchefia para Assuntos Jurídicos. 2006-2007. Disponível em: <<http://www.presidencia.gov.br/legislacao/>>. Último acesso em: 14/02/07.

_____. *Objetivos de Desenvolvimento do Milênio: Relatório Nacional de Acompanhamento 2007*. Coordenação: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada e Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos; supervisão: Grupo Técnico para o acompanhamento dos ODM. Brasília: Ipea: MP, SPI, 2007.

RICARDO, Beto; ROCHA, Ricardo S. Plantar árvores só não basta. *Jornal Folha de São Paulo*, 06/08/07.

ROSENBERG, Cynthia. Por dentro da revolução verde. *Revista Época Negócios*. Setembro 2007, nº 7, pp. 100 – 113.

RUSS, Jacqueline. *Pensamento ético contemporâneo*. São Paulo: Paulus, 1999.

SACHS, Ignacy. Sociedade, Cultura e Meio Ambiente. *Revista Mundo & Vida: Alternativas em Estudos Ambientais*. Programa de Pós-graduação em Ciências Ambientais, Ano I, volume I, Niterói, 2000.

_____. *Rumo à ecossocioeconomia: teoria e prática do desenvolvimento*. São Paulo: Cortez, 2007.

SAI. Social Accountability International. *Principal*. Disponível em <<http://www.sai-intl.org/>>. Acesso em: 14/02/07.

SANTANA, Célia de Oliveira. *As empresas que desenvolvem políticas de responsabilidade social*. Tese de doutorado em Serviço Social. São Paulo: PUC, 2006.

SERVA, Maurício; ANDION, Carolina. Uma delimitação do campo da economia social no Brasil: história, correntes e atores. *Anais do 30º EnAnpad*. Encontro Anual da ANPAD: Salvador, 2006.

SINGER, Peter. *Ética Prática*. 2ª tiragem. São Paulo: Martins Fontes, 2006.

SOUZA, Dania de P. *Comunicação organizacional e responsabilidade social corporativa*. Trabalho apresentado no Núcleo de Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXVI Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Belo Horizonte, MG, de 02 a 06 de setembro de 2003.

SOUZA, Herbert de; RODRIGUES C. *Ética e Cidadania*. São Paulo: Moderna, 1994.

SROUR, Robert. *Ética empresarial: a gestão da reputação*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

STERN, Nicholas. *The economics of climate change: The Stern Review*. 2006. Disponível em: <http://www.hm-treasury.gov.uk/independent_reviews/stern_review_economics_climate_change/stern_review_report.cfm>. Acesso em: 19/12/06.

STIGLITZ, Joseph E. "*Más instrumentos y metas más amplias para el desarrollo. Hacia el Consenso Post-Washington*". 1998. Disponível em: <<http://www.ucm.es/info/eid/pb/Stiglitz98esp.pdf>>. Acesso em: 21/06/06.

_____. "*Ética, Asesoría Económica y Política Económica*". Trabalho apresentado no Seminário Internacional "Ética y Desarrollo, Washington D.C. dezembro 2000.

Biblioteca digital da Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo do BID, 2000. Disponível em: <<http://www.iadb.org/etica>>. Acesso em: 21/06/06.

THE EARTH CHARTER INICIATIVE. *Principal*. Disponível em: <<http://www.earthcharter.org>>. Acesso em: 28/02/07.

THE EQUATOR PRINCIPLES. A benchmark for the financial industry to manage social and environmental issues in project financing. *Principal*. Disponível em: <<http://www.equator-principles.com>> . Acesso em 21/02/07.

THE GLOBAL COMPACT. *Principal*. Disponível em: <http://www.pactoglobal.org.br/pg_principio.php>. Acesso em: 18/11/06.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL. *Corruption Perceptions Index 2007: Persistent corruption in low-income countries requires global action*. Disponível em <<http://www.transparency.org>> . Acesso em: 08/07/07.

UNFPA. United Nations Population Fund. *Relatório sobre População Mundial 2007: desencadeando o potencial do Crescimento Urbano*. Disponível em <<http://www.unfpa.org.br>> . Acesso em: 08/07/07.

UNIETHOS - EDUCAÇÃO PARA A RESPONSABILIDADE SOCIAL E O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL. *Normas e certificações*. Centro de apoio à pesquisa. Disponível em: <<http://www.uniethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3997&Alias=uniethos&Lang=pt-BR>>. Acesso em: 07/02/07.

UNODC. Escritório das Nações Unidas Contra Drogas e Crime. *Você pode deter a corrupção*. S. l. s.d.

URANI, André; ROURE, Mônica. (Org.). *Investimento privado e desenvolvimento: balanço e desafios*. Rio de Janeiro: SENAC /Rio, 2005.

VALLAEYS, François. *El difícil camino hacia un desarrollo social ético*. Biblioteca digital da Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo do BID, 2001. Disponível em: <<http://www.iadb.org/etica>> . Acesso em: 28/06/06.

_____. *De la ética local a la ética global: nueva morada, nuevas exigências en la universidad*. Programa de Apoyo a Iniciativas de Responsabilidad Social, Ética y Desarrollo, implementado pela Red de Universidades da Iniciativa de Capital Social, Ética y Desarrollo do BID. CD multimídia. Lima-Montevideo, agosto 2006a.

_____. *Responsabilidad Social Universitária: Nombre del gran cambio... o gran cambio de nombre?* Programa de Apoyo a Iniciativas de Responsabilidad Social, Ética y Desarrollo, implementado pela Red de Universidades da Iniciativa de Capital Social, Ética y Desarrollo do BID. CD multimídia. Lima-Montevideo, agosto 2006b.

_____. *Breve marco teorico de Responsabilidad Social Universitaria*. Programa de Apoyo a Iniciativas de Responsabilidad Social, Ética y Desarrollo, implementado pela Red de Universidades da Iniciativa de Capital Social, Ética y Desarrollo do BID. CD multimídia. Lima-Montevideo, agosto 2006c.

_____. *La Responsabilidad Social de las organizaciones*. Programa de Apoyo a Iniciativas de Responsabilidad Social, Ética y Desarrollo, implementado pela Red de Universidades da Iniciativa de Capital Social, Ética y Desarrollo do BID. CD multimídia. Lima-Montevideo, agosto 2006d.

VERGARA, Sylvia C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2000.

VIEIRA, Paulo F. *Ecodesenvolvimento: do conceito à ação: de Estocolmo a Joanesburgo*. In: SACHS, Ignacy. *Rumo à ecossocioeconomia: teoria e prática do desenvolvimento*. São Paulo: Cortez, 2007.

VOLTOLINI, Ricardo. *Quem são os Mandelas da sustentabilidade?* *Revista Idéia Socioambiental*, edição nº 9, setembro/ outubro/ novembro 2007, p. 16-31.

WAL-MART BRASIL. *Principal*. Disponível em: <<http://www.walmartbrasil.com.br>>. Acesso em: 13/10/07.

WAL-MART WATCH. *It's not easy being green: the truth about Wal-Mart's environmental makeover*, 2007. Disponível em <<http://www.walmartwatch.com>>. Acesso em: 09/10/07.

WBCSD. WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT. *Driving Success: Human Resources and sustainable development*. 2005. Disponível em: <<http://www.wbcsd.org/plugins/DocSearch/details.asp?type=DocDet&ObjectID=MTY3MTU>>. Acesso em: 06/11/06.

_____. *About the WBCSD – Milestones*. 2007. Documento disponível em: <<http://www.wbcsd.org/templates/TemplateWBCSD5/layout.asp?type=p&MenuID=MTQ5MQ&doOpen=1&ClickMenu=LeftMenu>>. Último acesso em: 23/03/07.

WOOD, Donna J. *Corporate Social Performance revisited*. Academy of Management. The Academy of Management Review; oct 1991; 16, 4; ABI / INFORM Global

WRI. World Resources Institute. *The Next 4 Billion: Market and Business Strategy at the Base of the Pyramid*, 2007. Disponível em <<http://www.wri.org/publications>> Acesso em: 20/06/07.

GLOSSÁRIO

TERMOS MAIS UTILIZADOS NAS REFERÊNCIAS

Acordo

Caracteriza, geralmente, negociações bilaterais de natureza política, econômica, comercial, cultural, científica e técnica. Pode ser firmado entre países ou entre um país e uma organização internacional.

Código

Compilação sistemática ou compendio de leis, normas e regulamentos. Qualquer conjunto de disposições, de regulamentos legais aplicáveis em diversos tipos de atividades. Conjunto de idéias de um indivíduo ou de um grupo sobre o modo adequado de comportar-se; norma, regra, princípio.

Convenção

Contrato efetuado entre particulares e órgão público. Tratado de natureza específica. Acordo sobre determinada atividade, assunto, etc., que obedece a entendimentos prévios e normas baseadas na experiência recíproca. Acordo previsto pelo direito internacional, referindo-se quase sempre à matéria técnica resultante de conferência entre as várias nações interessadas. Atos multilaterais, resultantes de conferências internacionais que abordam assunto de interesse geral.

Critério

Aquilo que serve para analisar ou julgar; sinal aparente que possibilita o reconhecimento de algo; modo de estudar algo; ponto de vista. Propriedade de um objeto, segundo a qual se faz sobre ele um juízo de apreciação. Norma de confronto, avaliação e escolha. Por extensão: fundamento, base para uma opção e / ou decisão.

Declaração

Ato pelo qual os Estados proclamam certos princípios de direito internacional, dispensando ratificação, por não ter coercitividade. Ato diplomático pelo qual duas ou mais nações firmam acordo sobre certo assunto. Manifestação oral ou escrita, com ou sem testemunhas, anuncio, revelação. Proclamação oficial; decreto.

Diretriz

Uma diretriz é composta por uma meta e as medidas prioritárias e suficientes para atingi-la. Linha básica que determina o traçado de uma estrada. Esboço, em linhas gerais, de um plano, projeto, etc.; diretiva. Normas gerais de caráter permanente, que orientam a tomada de decisão nos diversos escalões da organização, determinando prioridades e concentração de esforços para empreendimentos de maior importância. Conjunto de instruções para a efetivação de um negócio.

Estatuto

Tipo de lei que expressa os princípios que regem a organização de um Estado, sociedade ou associação.

Indicador

Que serve de indicação; que ou o que indica; indicativo. Diz-se de ou organismo cuja presença (ou ausência) em determinada área serve como indicação da existência de certas condições ambientais.

Índice

Padrão indicador, guia de capacidade, tamanho ou função; paradigma. O que fornece indícios de; sintoma, indicador, sinal. O que denota alguma condição ou característica particular.

Norma

Documento que formaliza certo nível de consenso a respeito do que foi discutido. Aquilo que é estabelecido como base para a realização ou avaliação de alguma coisa. Princípio, regra, lei. Pode-se afirmar que norma é um “padrão obrigatório”. Aquilo que regula procedimentos, ou atos; regra, princípio, padrão. Padrão representativo do desempenho usual de um dado grupo.

Objetivo

Enunciado escrito sobre resultados a serem alcançados num determinado período ou em determinada atividade. Direção a ser seguida, ponto a ser alcançado, alvo que se pretende atingir.

Padrão

Compromisso documentado, utilizado em comum e repetidas vezes pelas pessoas relacionadas com um determinado trabalho. Base de comparação, algo que o consenso geral ou um determinado órgão oficial consagrou como um modelo aprovado. Regra ou princípio usado como base de julgamento. Coisa estabelecida por autoridade como regra para medida de quantidade, peso, comprimento, valor ou quantidade.

Princípio

O que contém ou faz compreender as propriedades ou caracteres essenciais da coisa. Regras fundamentais de qualquer ciência ou arte; fundamento; o que contém em si a razão de alguma coisa. O que serve de base a alguma coisa; causa primeira, raiz, razão. Proposição elementar e fundamental que serve de base a uma ordem de conhecimento.

Procedimento

Forma ou modo especificado para executar tarefa ou atividade. Modo de fazer (algo); técnica, processo, método.

Protocolo

Representa acordos menos formais que os tratados. Pode designar a ata final de uma conferência internacional.

Recomendação

Aquilo que adverte, conselho, advertência, aviso. Determinação ou resolução de órgão colegiado; instrução que ordena o modo pelo qual um ato deve ser executado. Sugestão tirada de conclusão a que se chegou numa conferência, servindo de parâmetro aos Estados.

Referência

Traço em instrumento de medição, que serve de índice para realizar uma leitura na escala graduada. Marca feita nas peças de um conjunto para posterior identificação e ajuste.

Resolução

São deliberações em âmbito nacional ou internacional.

Responsabilidade

Dever jurídico de responder por atos que impliquem danos a terceiros ou violação de norma jurídica. Situação daquele que deve responder por um ato ou fato. Obrigação de responder pelas ações próprias ou dos outros.

Tratado

Representa atos bilaterais ou multilaterais aos quais se deseja atribuir relevância política destacada.

Fontes:

DINIZ, Maria Helena. *Dicionário jurídico*. 2ª edição. São Paulo: Saraiva, 2005.

HOUAISS, Antonio e VILLAR, Mauro de Salles. *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*. Elaborado no Instituto Antonio Houaiss de Lexicografia e banco de dados da língua portuguesa S/C Ltda. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

INDG. *Glossário Gerencial*. Disponível em: <<http://www.indg.com.br/info/glossario/glossario.asp?p>>.

Ministério das Relações Exteriores. Disponível em: <http://www.onu-Brasil.org.br/documentos.php>>.

APÊNDICES

Apresentamos a seguir a transcrição das entrevistas realizadas com os cinco profissionais escolhidos.

As perguntas foram estruturadas em quatro grandes blocos:

- histórico e trajetória profissional, como se tornou um profissional da área;
- seu conceito de RSE e suas referências, critérios e ferramentas;
- como vê o profissional da área de RSE, suas facilidades e dificuldades no desempenho do papel;
- uma avaliação crítica de como caminha a RSE.

Apresentadas as perguntas no início da entrevista, o entrevistado ficou à vontade para iniciar por onde preferisse e discorrer sobre elas. Frisamos que o foco não era a empresa do entrevistado, mas sua experiência e sua percepção dos profissionais da área.

A transcrição das entrevistas foi editada e compactada, de forma a apresentar os aspectos mais relevantes; foram cortados os comentários paralelos e feitos alguns pequenos ajustes de concordância. Procurou-se manter sempre a característica da oralidade, pontuada com comentários e expressões, o que resultou num relato mais espontâneo do que a escrita formal.

As perguntas ao longo da entrevista estão indicadas com P-, marcadas em negrito.

Entrevista com Alberto Augusto Perazzo

Trajetória profissional

Minha formação é economia na Universidade de Buenos Aires, UBA. Desde o início sempre estive envolvido em Tecnologia da Informação, mas fiz o caminho inverso, comecei como consultor e depois fui para as empresas, onde estive até 2003, quando deixei a presidência latino-americana de duas companhias dessa área.

Hoje estou no conselho de administração de algumas companhias como atividade para me manter dentro do ambiente empresarial. Atuo como conselheiro independente fundamentalmente nessa área de ética e responsabilidade social, ou governança corporativa, porque no nível do conselho de administração esse termo aglutina um pouco mais o conceito.

Tenho um sócio numa atividade de educação para executivos na área comercial. Sou Presidente da Fides, presidente do conselho de curadores da Oficina Municipal que é uma instituição ligada à Fundação Conrad Adenauer e se dedica à governança local e de municípios.

É um outro aspecto daquele tripé que nós temos que ter sempre presente: por um lado a comunidade organizada, através de ONGs e outras formas de associações. Por outro lado o mundo empresarial, que forma parte da comunidade, é claro, mas que tem umas características específicas, é o setor que cria riquezas. E o poder público. Quando se tem uma visão de mundo que tem por objetivo um mundo mais justo não se pode pedir que alguns desses agentes, únicos, sejam os que levem essa bandeira, é um trabalho coordenado, é um trabalho integrado. É claro que temos outras instancias, mas podemos resumir a sociedade organizada, as empresas e o poder público e sempre se pode agrupar dentro destes enfoques a maioria dos outros.

Também tenho atividades no Centro Contemporâneo de Tecnologia de SP entre outras coisas.

Tenho uma tradição cristã e sempre estive vinculado a movimentos cristãos, especificamente católicos. Quando cheguei ao Brasil formei parte da Associação Cristã de Dirigentes de Empresas, instituição afiliada à União Internacional Cristã de Dirigentes de Empresas - UNIAPAC, da qual fui presidente no Brasil durante quatro anos e membro do *board* na Bélgica. Justamente pelo fato de ser necessária também uma imagem mais pluralista, mais aberta, que pudesse sentar à mesa diversidades de crenças, foi fundada uma outra instituição que se chama Fides da qual sou presidente; isso foi em 1986, ou seja, tem hoje 21 anos.

Estive sempre trabalhando nesta realidade do mundo do trabalho e capital. Esse é o meu histórico.

Sobre a Fides

A Fides, que começou como instituto e depois virou fundação, tem três grandes vertentes de atuação, sendo que a primeira é a ética empresarial. A Fides foi a primeira instituição que realizou um congresso internacional na área de ética nos negócios. A visão ética sobre o mundo é um elemento para nós fundamental quando queremos também enxergar o problema da sustentabilidade, uma sustentabilidade que não é só econômica, mas que é

social, ambiental e indiscutivelmente tem um prisma de análise que é a atitude ética do empresário.

Embora conceitualmente possamos dividir em campos de aprofundamento diferenciados, este termo sustentabilidade vem ganhando força porque se refere ao conjunto, com âmbitos separados quando estou analisando um balanço patrimonial econômico, ou analisando investimentos, ou enxergando a inserção na comunidade, a visão social, ou falando da proteção do meio ambiente. Mas nós sabemos muito bem que cada vez mais é importante e necessário que o empresário e cada um dos colaboradores da empresa tenham esta visão global, porque de outra forma é um equilíbrio instável.

A segunda vertente é o que hoje chamaríamos de área de Responsabilidade Social. Na época nós a trouxemos como balanço social, porque balanço social era um movimento que nasceu na Europa após a Segunda Guerra Mundial e que justamente queria contemplar através de um instrumento a visão que uma empresa tinha de tudo aquilo que não era o aspecto patrimonial ou econômico.

Então aqui nós começamos a trabalhar sobre este conceito de balanço social, fizemos o primeiro balanço social [do Brasil] na Nitrofertil e nas empresas do Sistema Telebrás. Mas digamos que aquilo foi a visão certa num momento não oportuno, porque eu diria que foi muita novidade naquela época, estávamos na década de 80, as pessoas não estavam ainda muito sensibilizadas com essa realidade, até porque estávamos vivendo também um período muito diferente do período da Europa de pós guerra, com outros problemas muitos mais sérios talvez, mas com outros enfoques políticos, geopolíticos, etc.

P- Eu tenho visto uma defasagem em torno de 10 anos na discussão desses temas no Brasil, comparado com o mundo...

Eu diria que talvez uma defasagem no lançamento da idéia, mas o processo de envolvimento das empresas depois foi muito mais rápido aqui do que em outras partes do mundo.

Não é deste campo, mas podemos tomar como exemplo: você lembra que faz mais de 15 anos que começamos aqui a falar do processo de qualidade, as ISO e outras. Hoje o Brasil é um dos países onde as empresas têm mais certificações e não necessariamente só para gringo ver, porque elas possuem uma consciência de qualidade. Os japoneses começaram primeiro, mas quando foi discutido o conceito aqui o caminho foi muito rápido. A mim não preocupa muito a defasagem. O problema de quem foi primeiro não me preocupa, mas quem assume a bandeira e quem o faz com a mais sincera atitude, não simplesmente por plano de comunicação ou de conveniência.

A terceira vertente da Fides foi a da formação de jovens lideranças e acabou ficando mais no início, porque depois foram surgindo muitas outras escolas, organizações, etc. então nossa intenção foi lançar uma idéia e não começar a concorrer no mercado. Mas, seja na área de ética empresarial, seja responsabilidade social continuamos trabalhando muito firme. Desde esse tempo passamos a ser conhecidos, temos organizado uma série de eventos, inclusive nos últimos cinco anos o Prêmio Nacional Balanço Social junto com Ethos, Aberj Apimec e Ibase. Fechamos um ciclo, achamos que cinco anos foram suficientes, porque hoje todos nós entendemos que não é o prêmio o que está realmente sendo um fator transformador. O aspecto de concursos e premiações é importante para marcar benchmarking e referências, mas são momentos; há um período onde se fecha a sua razão de ser e outras coisas devem continuar sendo trabalhadas, depois de se ter criado um movimento. Há empresas que ligam e perguntam quando abrem as inscrições e quais são os critérios, então se vê claramente que as empresas se preparam para o prêmio e aí ele perde a sua validade. Fazer bem as coisas porque existe uma certificação de

qualidade e quando esta termina fazer as coisas como quer, faz a certificação perder seu sentido. Deixa de ser um filme e passa a ser uma foto. A foto é feita num momento, depois de sair na foto se faz qualquer coisa, se despenteia, tira a maquiagem.

P- O que o levou a trabalhar com responsabilidade social empresarial?

É interessante isto porque a responsabilidade social e a ética para mim são indissociáveis. O que me levou foi minha própria experiência profissional na área de tecnologia da informação. Eu vivi, por esta estória que acabei de te contar, os últimos 30 anos deste fenômeno, desta revolução que significaram a tecnologia da informação e as telecomunicações. Isto eu vivi como consultor, como cliente e como fornecedor e sempre fui levado a um questionamento, ou pelo menos a uma reflexão, sobre estar eu no olho do furacão de um processo que estava tendo profundos impactos no comportamento da sociedade. Sempre me perguntava, nos perguntávamos, como isto está afetando o comportamento e como pode ser um risco mas ao mesmo tempo uma grande oportunidade para melhorar um pouco o ambiente, para melhorar a realidade. Hoje se discute muito inclusão digital, mas aquele que está na área com um mínimo de sensibilidade já discutia há muito tempo o que significava o acesso à informação; a revolução da tecnologia da informação e das telecomunicações poderia ser uma revolução na educação, uma revolução na informação, uma possibilidade de ver o mundo de forma diferente. E isto se comprovou, não necessariamente sempre no bom sentido; muitas vezes vemos que tudo isso massifica, que faz que se tome como um fim em si mesmo, não como um meio para o crescimento da pessoa. Dentro daquela preocupação profissional há mais de 30 anos, isso foi derivando quase de uma forma natural a ver outros aspectos como o balanço social, responsabilidade social, governança corporativa, onde o aspecto tecnológico é um elemento a mais a considerar nesse contexto. Uma tecnologia que tem muito a ver, por exemplo, com ambiental; hoje trabalhar pela proteção do meio ambiente significa trabalhar com recursos tecnológicos para poder resolver aspectos de poluição, de poluentes, de desperdício químico. Hoje falarmos de um trabalho inserido na comunidade significa também trazer essa tecnologia para a comunidade.

Outro aspecto fundamental é que estamos vivendo num mundo onde existem desigualdades, isto é indiscutível, num mundo onde deveríamos estar nos orientando para uma menor exclusão, marginalização, e vemos que embora haja movimentos cada vez maiores para resolver isto, realmente a solução está muito devagar; há a consciência gradativamente se formando, mas alguns aspectos estão muito lentos. A exclusão de que se fala nos últimos 20 anos é muito preocupante, porque marginalidade são pessoas numa situação crítica, mas que ainda tem certa força de expressão, porém a exclusão fala de uma massa que se desaparecesse nada aconteceria. Às vezes se diz que se algum país africano desaparecesse parece que o mundo não sofreria nada. Esse é o conceito de exclusão, de estar absolutamente fora, e é extremamente mais preocupante por estar num nível abaixo do mínimo nível de consciência da dignidade da pessoa.

Necessitamos que o ambiente empresarial tenha uma visão de sustentabilidade a 360 graus, que contemple não só a perenidade patrimonial, econômica, financeira, mas que também esteja preocupado pelo contexto social onde ele está inserido, pelo impacto de seus produtos e serviços nessa sociedade e também esteja protegendo o meio ambiente porque de outra forma vai chegar o momento no qual ele nem vai poder sobreviver. Um exemplo disso e de uma ação positiva é o caso de Cubatão, com o impacto que [a poluição] tinha até em nascimentos defeituosos, um quadro terrível; não quer dizer que hoje seja uma Ilhabela, mas o processo de melhoria de processos industriais fez com que o panorama mudasse.

A visão 360 graus é que leva um empresário ou colaborador de uma empresa a pensar em sustentabilidade. Pela perenidade da empresa? Sim, é verdade, o empresário quer ter uma

empresa perene. Uma empresa perene às vezes não tem lucro em curto prazo, vai investir no meio ambiente, vai investir na melhoria da comunidade, vai investir num crescimento de fundamentos. Isso vai premiar a empresa? Vai premiar. Ela vai ser mais bem reconhecida pelo mercado? Também é verdade. Uma empresa que tenha uma visão ambiental, social e de crescimento sustentável é uma empresa que pode ser bem reconhecida pelo mercado. E o mercado pode estar disposto a favorecer esta empresa optando por seu produto na medida em que ele seja também competitivo, porque não por isso vai pagar qualquer coisa mais. Será uma empresa pela qual o mercado adere, que considera merecedora de continuar sendo sua fornecedora.

Se vamos peneirar tudo isso, o conceito de perenidade, o conceito de análise financeira trimestral, o conceito de imagem do mercado, isso muda com o tempo. Aquilo que realmente não vai mudar, em última instância o que sustenta tudo que estamos falando é a visão que cada um dos colaboradores da empresa e o empresário tenham do que significa a dignidade da pessoa humana. Este é um prisma permanente, que permite ver as coisas de uma forma diferente, independente de modismos, de época e de aspectos de crise. Se ele analisa com profundidade não pode utilizar os colaboradores ou a si mesmo como se fosse um recurso descartável. Na sociedade onde estamos, os produtos e serviços que saem da empresa, o projeto de pesquisa, a atividade industrial, a logística, tudo está em função da pessoa. Considerando o comprador como alguém que tem liberdade de escolha e a empresa tendo a responsabilidade de respeitar sua dignidade, então toda visão de empresa sustentável se torna mais simples de analisar.

Vamos supor uma empresa que num momento determinado analisa a mudança de sua fábrica de um estado para outro por um incentivo fiscal, uma decisão quase corriqueira. A empresa analisa os impactos financeiros, os impactos de gastos de distribuição de produtos, a possibilidade de acesso a fonte de mão de obra capacitada, analisa tudo o que podemos denominar hardware. Mas quantas vezes esquece que tem 300 pessoas: será que estas 300 pessoas vão para lá? Como serão tratadas estas 300 pessoas que fizeram o possível pela fábrica? Como se vai cuidar de outras possibilidades de emprego? Como não serão esquecidos? Como serão consideradas pessoas e não simplesmente um recurso ou material descartável? A introdução dessa variável de análise diante de um processo desta natureza, não se decide de um dia para outro, é um processo que se decide no médio prazo. Não há tema na responsabilidade social que você tenha levantado na tua recente consulta que não possa ser analisado no prisma da dignidade da pessoa. É o único valor constante, o único.

Aqui fecho o quadro conceitual inicial.

A razão de ser do trabalho são as pessoas, elas são consideradas em toda sua dignidade, toda sua completude, como pessoas que tem suas necessidades. A administração da empresa precisa ter uma visão sustentável, econômica, social, ambientalmente, para a perenidade, comunicação, aceitação do mercado, sim, mas, sobretudo, a dignidade da pessoa humana, prisma inicial. Acho que nisso não há muita gente que concorda comigo, mas tudo bem, porque eu continuo levando essa bandeira.

P- A sua organização cristã falando de responsabilidade social, como você sente a reação das pessoas em relação a isso?

Acontece que eu estou aqui agora falando isto para você porque está fazendo uma entrevista e eu acho que aqui devo colocar claramente quais são os valores que me levam a desempenhar este trabalho durante todos estes anos. Como pessoa, estou colocando na mesa os impulsos internos que me levam a trabalhar nisto, mas isto não é necessariamente o que se faz no cotidiano.

Quando uma empresa nos chama querendo trabalhar esse aspecto de sustentabilidade, num momento determinado eu faço uma pergunta para o conselho de administração: “Muito bem, meus caros conselheiros vamos partir de uma base. Quero ter primeiro uma resposta para uma pergunta muito simples para partir dela. Como queremos que o mercado e os nossos próprios colaboradores nos reconheçam como uma empresa ética e socialmente responsável?” Uma pergunta muito simples, mas te garanto que se existem 10 pessoas na reunião, existem 9 respostas diferentes e a outra estava afônica, não falou, mas se falasse seria a 10ª resposta discordante. E é muito normal que aconteça assim porque poucas vezes nos fazemos essas perguntas, poucas vezes nos perguntamos sobre o sentido do que estamos fazendo. Em última instância, é a esquizofrenia social que estamos vivendo e a responsabilidade social é um indicador dessa esquizofrenia. Ela faz com que nos perguntemos de tudo, nos perguntemos como fazer as coisas, mas não nos perguntemos o sentido do que estamos fazendo. “Por que estou fazendo isto?” é uma pergunta que incomoda.

Quando por exemplo se vai para um seminário ou fórum de debate e o tema é ética e responsabilidade social, é muito fácil ver os dois temas juntos, fala-se de ética durante 5% do tempo e se fala de responsabilidade social durante 95%. E porque é isso? Porque falar de responsabilidade social nos coloca sempre numa visão afirmativa, de fazer isto e isto porque a comunidade, o meio ambiente, porque nossos clientes... Mas quando falamos de ética nos colocamos em um campo de conflito pessoal, em um campo do contraditório, no campo onde temos de perguntar, porque vamos fazer ou não fazer alguma coisa, ou a razão de ser de fazê-la ou não fazê-la. E este é um campo de desconforto, não tem jeito. É um campo de desconforto quando pergunto sobre o sentido de algo, porque não me fiz esta pergunta, porque não vim criando esta resposta. Esta resposta não se cria em um minuto. Você já está trabalhando faz dois anos nesta dissertação e vai tardar ainda um tempo para entregar, mas se você segunda feira que vem acordasse querendo mudar de tema, você necessitaria um tempo de amadurecimento, de preparação. Hoje você pode responder algumas perguntas, mas no primeiro dia você tinha um insight, uma visão que tinha que confirmar e que foi amadurecendo. É como a ciência hoje, que sabe que é falível, mas a comunidade de cientistas vai definindo certos parâmetros, que vão validando o processo, é um processo em construção.

Então quando se faz a pergunta “Como queremos ser conhecidos como éticos e sustentáveis do ponto de vista econômico e ambiental?”, a pergunta é uma pergunta de desconforto. Falo de esquizofrenia, retomando esse tema, porque hoje é muito normal que a pessoa na sociedade compreenda que existe por um lado um domínio público e um domínio do privado; isso é normal e existe desde sempre. O domínio do privado, que nasce como primeira circunstância, é o domínio da pessoa com ela mesma, na sua reflexão, no seu conhecimento, na sua introspecção, é o domínio mais privado que existe, não totalmente isento do meio ambiente, mas privado por definição. E a vida social seja na esfera pública, na esfera da organização social, na esfera empresarial. O grande problema, quando falo da esquizofrenia, é que hoje muita gente adota uma atitude diferente no privado do público. Então o que acontece? “Ética na família tudo bem, ética comigo mesmo tudo bem, mas a sociedade me leva a não ser muito ético no aspecto comercial, ou a reconhecer que no plano político posso deixar um pouco de lado a ética”. Como essa pesquisa que estava fazendo agora o Estado ou a Folha, não me lembro, muita gente dizendo que se o político rouba mas faz tudo bem, é legal, porque pelo menos faz algo. O problema não é que faz e rouba então aceitamos, o problema é que é uma alternativa que não é válida, a pergunta tem um vício de definição. É a mesma coisa que escolher desenvolvimento ou meio ambiente, ou seja, a pergunta está mal formulada, não quero dizer que não seja real, é o que muita gente ainda hoje está discutindo, se vamos desenvolver ou vamos respeitar o meio ambiente. Uma pergunta mais bem colocada é “como faço para me desenvolver respeitando o meio ambiente?” e aí o como não é fácil, não é simples, mas é possível.

A pergunta “desenvolvimento ou respeito ao meio ambiente?” tem um vício de partida; “roubar ou fazer?” tem um vício de partida. E quando você começa mal, Aristóteles já tinha isso muito claro, o pequeno erro do início se converte em um imenso erro no fim.

Eu acho, e aí é uma posição pessoal, que muitas empresas e muitas pessoas trabalham no voluntariado e nesse domínio da responsabilidade social como uma espécie de compensação a outras atitudes não tão boas que podem se ver compensadas com uma boa ação. Sobre isto não dá para fazer uma pesquisa, seria difícil de fazer, está certo? Mas é uma impressão que tenho de uma leitura dos acontecimentos, dos jornais. Claro que se uma empresa num momento determinado polui e ao mesmo tempo está fazendo uma obra social, uma creche etc, isso a mim não quer dizer que estão esquizofrênicos. Temos que ver se ela polui por um acidente e isto é algo normal, qualquer pessoa pode promover um acidente sem intenção de fazê-lo, é o imponderável. Se a empresa estava, digamos, num processo industrial e houve uma explosão que polui então é um acidente, mas se ela está poluindo costumeiramente e mantém uma creche, me desculpe, é um mecanismo de compensação. Se estiver desenvolvendo uma escola e ao mesmo tempo estiver envolvida em processo de corrupção, me desculpe, é um mecanismo de compensação. É a isso que me refiro por esquizofrenia, ou seja, estar vivendo em dois mundos, vivendo duas realidades, a pessoa não sendo a mesma na sua vida pública e na vida privada e isso é um problema sério.

P- Está então colocando na pessoa do empresário ou na estratégia empresarial?

Isso não é só empresário, é colaborador também. Tudo isto que estamos falando são aspectos conceituais globais, que são um pano de fundo igual para todos. Você perguntava como se coloca o cristão; essa é a minha visão, é a minha crença e, quando falo para a empresa sobre ser ética e socialmente responsável, colocando a pessoa no centro, é evidente que estou levando este meu valor, não estou dizendo “olha aqui a bandeira do Cristo”, nada disso, mas estou colocando um eixo. Se a empresa tem que respeitar o cliente, o fornecedor, o membro da comunidade, o colaborador, se tem que fazer desses realmente parceiros para a vida corporativa, em ultima instancia ou tem uma visão utilitarista, tentando utilizar tudo isso como recurso para potencializar sua performance, seja lá o que se identifica como performance, ou está considerando que realmente cada uma destas entidades é formada por pessoas que tem que ser respeitadas em toda sua dignidade.

E isto leva a uma discussão que é muito mais de fundo. Por que a empresa precisa ter formação para suas pessoas? Quem vai discutir a importância de uma empresa destinar 3% de seu custo em formação das pessoas? Ninguém vai discutir isso, porque 3, 5, 10%, é maravilhoso. Muito bem, mas a pergunta que faço é: “que tipo de formação?” Uma formação técnica? Não vale! Porque o que é formação técnica, não importa o quanto possa custar, é básico para atuar e acabou. Da mesma forma que uma fábrica que está produzindo celulose replantar cada ano 50 mil hectares de pinheiros, ótimo, ela não está devastando, mas está plantando matéria prima porque quer seguir produzindo, é o mínimo que pode fazer, mas não é isso que vai demonstrar a sua consciência social, é como ela sobrevive.

O meu foco é na formação: “É uma formação integral?” Que enxerga o colaborador como pessoa também, ou seja, que vê a sua necessidade de formação profissional, que num momento determinado se preocupa em ligar o que são os anseios dela com as necessidades da companhia? Qual é a política de formação de terceiro grau que pode ter esta empresa? Qual a política de formação, de alfabetização se a empresa tem pessoal não-alfabetizado? E se tem pessoas que estão sendo alfabetizadas, o faz para que sejam mais produtivas? É claro que serão mais produtivas, mas como consequência ou como objetivo inicial? Podemos ter duas empresas semelhantes, uma que gasta o mesmo que a outra num processo de alfabetização de pessoal não alfabetizado. Ora, perguntando a uma

porque está fazendo isto, responde que quer um pessoal mais produtivo, atendendo aos desafios tecnológicos e a outra diz que o faz porque seu pessoal não estando alfabetizado não terá emprego em outro lugar, não consegue ler, não consegue se inserir no mundo, só vê televisão, novela da Globo. Ambos serão mais produtivos, um igual ao outro, contudo a atitude que orientou o processo é diferente. A segunda empresa, estou convencido, vai cuidar mais das pessoas diante da mudança tecnológica que a outra empresa.

Isso é cristão? Sim, pode ser cristão, mas existem muitas outras crenças que não são cristãs e que também concordam com esta idéia. O que existe é uma rejeição pelo secularismo a tudo aquilo que é confessional, porque se pensa, não sem falta de experiência e de tradição, que o confessional normalmente é dogmático. Eu não estou convencido que as pessoas vão tão a fundo na análise, mas dizem: “É confessional, é algo da vida privada, cada um pode ter o seu”. Perfeito, não digo que não, mas e na vida pública, se esquecem esses valores? Não necessita crer em Deus para ser ético, pode ser ateu e ser uma pessoa de uma atitude ética e de respeito aos outros. Lamentavelmente tem gente que diz que crê em Deus e que corrompe, mas isso é a esquizofrenia, ter duas personalidades.

P- O outro modelo, que não é utilitarista, me parece mais raro.

É, sem dúvida, mais raro, porque é algo que exige que o empresário se pergunte o sentido do que está fazendo.

P- E quem está fazendo isso hoje?

Empresas no mundo têm feito, há exemplos importantes, como Philippe de Woot. Ele é um empresário belga que tinha uma empresa produtora de amianto. A discussão sobre o amianto já é antiga e está voltando porque somos um dos poucos países que ainda permite o amianto, há grupos econômicos muito fortes nisso, mas sabemos, assim como o fumo, sem dúvida, que não faz bem. Ele decidiu em cinco anos mudar sua fábrica e nesse período deixou de trabalhar com amianto e passou a trabalhar em outra área. Esta é uma visão em que a pessoa se questiona, não pode fechar a fábrica imediatamente porque está inserida num contexto, mas comunica e vai trabalhando para no menor prazo possível reconfigurar a atividade.

Aqui temos a Natura, que é muito comentada porque é uma empresa que está muito exposta. Eu conheço a diretoria da Natura e sei que eles se perguntam o sentido de como administrar a empresa. Não que ela seja uma empresa perfeita, é claro que podemos encontrar mil defeitos, e eles também sabem disso, mas são pessoas que se perguntam o sentido do que estão fazendo e isto não quer dizer que não seja uma empresa que cresça, que não seja uma empresa que esteja na bolsa, que pretenda exportar. Eles se perguntam o sentido: “Vamos lançar um novo produto da linha de naturais? Vamos trabalhar sobre a comunidade”. Podem dizer que isto é porque a comunidade tem que produzir melhor para poder abastecer, e isto é verdade, mas também estão sendo ensinados a ter uma forma de se auto-sustentarem. Isto é fazer por um sentido e não só por aspectos produtivos.

É uma coisa interessante: a pequena e média empresa têm muito mais sensibilidade neste sentido que a grande empresa. Nas menores, aquelas que tem um dono, 3 ou 4 colaboradores, ou 15, 20, todos estão trabalhando juntos. A empresa que está nascendo faz pouco tempo está mais preocupada por esse aspecto social, está preocupada em que a pessoa que trabalha junto possa ter um crescimento integral, não somente o dono, porque há um relacionamento humano que é muito mais fluido. Por outro lado pode-se dizer que muitas dessas empresas sonégam. É verdade, e aí está a necessidade de haver um trabalho com o poder público para proteger essas empresas evitando a sonegação e inserindo-as no sistema de crédito. É necessário ser um trabalho integrado, a grande

empresa podendo integrar a micro-empresa no processo produtivo, e o poder público definindo políticas, leis e uma infra-estrutura que permita que isto se faça na legalidade. Então, como você falou, poucas empresas estão assim, mas cada vez se discute mais. E este é um trabalho, não quero falar de catequese para não dar a idéia confessional, mas é um trabalho de tempo, de reflexão.

P- Então daqui a 10 anos estaremos...

Não sei, eu não colocaria data. Honestamente espero e acredito que podemos estar melhor. Acredito que todo este processo que cada vez se discute mais de sustentabilidade veio para ficar. É algo que questiona o empresário até por ações absolutamente operacionais. Veja uns dados que são muito importantes. Por razões eminentemente econômicas e de proteção ao próprio acionista, existe um organismo como o IBGC, que tem seus pares em outros países do mundo, que define uma política de governança corporativa. Esta política de governança corporativa fala de transparência, de responsabilidade na comunicação das informações, de ética, de responsabilidade social, vistos numa visão de proteção ao acionista, mas isto já tem permitido que um conselho de administração de uma empresa aberta, por exemplo, por uma política de melhores práticas de governança corporativa, não só tenha como representantes os acionistas, mas também conselheiros independentes, que podem colocar sua posição, discutir e votar internamente sobre caminhos de ação.

Outro elemento é a existência cada vez maior de fundos ética e socialmente responsáveis, ou seja, investidores que dizem “bom, aqui há um fundo que tem empresas que cumprem certos requisitos, imperfeitos até, mas que são uns primeiros requisitos e prefiro investir neste fundo e não em outro fundo”. Claro que há fundos que investem nos Cassinos de Nevada e ganham dinheiro. Mas aí é uma escolha e este tipo de fundo ética e socialmente responsável hoje já representa no concerto mundial quase 10% dos investimentos de fundos, de investidor privado e quase 10% estamos falando de trilhões de dólares.

Outro caso importante. Faz uns sete anos o departamento de pós-graduação da área de administração da universidade de Harvard, gerenciado por Jay Lorsch (que eu conheço, uma pessoa sensacional), está levando com os pós-graduandos uma reflexão muito importante sobre a influência que tem no momento atual os analistas de mercado e a pressão dos resultados trimestrais na vida das empresas. Não vamos dizer, no caso de Enron e muito outros que aconteceram que o único fato foi ter que apresentar melhores resultados a cada trimestre. Se você dissesse que esse foi o único motivo eu estaria dizendo então as pessoas que tomaram essa decisão são autômatos, são computadores. Não. As pessoas tomaram esse caminho sabendo que não era um caminho ético e ponto. Ai está o problema de partida. Mas as empresas muitas vezes enxergam o curto prazo do trimestre como um fator essencial, porque o investidor quer o resultado nesse prazo e sem dúvida esse foi um dos elementos.

No mês passado saiu uma notícia no Valor muito interessante. A Securities Exchange Commission – SEC americana, como a CVM aqui no Brasil, está hoje com um grupo de trabalho para ver como justamente o anuncio dos resultados pode ser feito de forma diferente para possibilitar uma visão de longo prazo. Você vê que ainda é um ambiente eminentemente de curto prazo, mas já tem gente que está percebendo outras coisas; são indicadores que vão criando uma mudança, e indicadores de cunho econômico.

Hoje, por exemplo, estamos discutindo o problema do aquecimento global que é um campo extremamente novo embora já se fale há muito tempo e temos que reconhecer que a grande maioria dos empresários e dos cidadãos toca de ouvido esta musica porque poucos conhecem realmente. A Fides acabou de organizar um fórum de debates sobre empresários e meio ambiente. Duas posições muito interessantes, uma do professor Morion lá de Alagoas dizendo que de fato estamos com problemas hoje de meio ambiente mas por

estarmos entrando num período de glaciação. O outro dizia que estamos em uma situação de crise, temos que ter uma rápida ação, os indicadores mostram aquecimento. São posições distintas, mas há um acordo que temos que cuidar da base.

Numa cidade que cada vez tem mais caros como São Paulo, que se torna ingovernável por falta de política pública de transporte coletivo, ainda que estivéssemos num período de estabilidade atmosférica global, necessitaria de ações urgentes, que não tem nada a ver com mudança climática. Ou seja, o fato de poder limpar o rio Tiete, o Pinheiros, e não fazer deles um esgoto a céu aberto é uma necessidade independente de aquecimento global. O fato de o Brasil pensar em produzir biomassa, bioenergia, biodiesel, etanol é perfeito e necessário, mas precisa ser feito com critérios que permitam sustentabilidade, sem destruir o solo, desmatando por desmatar.

Então essa é a pergunta: “como fazer?” E isso independe do aquecimento global. Vamos ter outra reunião na quinta feira e a pergunta provocadora que estamos fazendo é aquela que estava fazendo no início: desenvolvimento ou meio ambiente? Algo que deve ser assumido pelas pessoas de forma individual ou pelo conjunto da sociedade? É uma pergunta mal feita. A pergunta vale, mas aqui uma andorinha não faz verão, as pessoas, por exemplo, podem utilizar para o consumo de água na sua casa um reservatório para água de chuva para jogar no sistema de banheiros, evitando a água tratada; é uma coisa ridícula, o Brasil é um país riquíssimo porque todos usam água tratada no wc quando poderia ser perfeitamente água reciclada, é uma coisa de louco. Hoje mudar um prédio para fazer reciclagem de água é um custo muito grande, mas o que impede que os novos prédios já contemplem o seu tratamento de águas, de afluentes para o circuito de asseio? Não é caro porque hoje já existe tecnologia disponível. E fazer dois sistemas de encanamento dentro de um prédio quando se constrói é uma coisa marginal, mas abrir um prédio é uma coisa de louco. Não resolve o problema, sim, mas resolve um problema futuro.

Essas decisões, independente de aquecimento global ou não, temos que tomá-las, porque vai faltar água, não há dúvida. São Paulo está buscando água a 300 km daqui, a nata de todo este lençol freático tupi-guarani que está no sul do Brasil está baixando, isso é científico. Temos que cuidar. Por causa do aquecimento global? Não, porque está acabando. A empresa tem que se perguntar isso, e muitas estão se perguntando, pois o investimento das empresas em reutilização de águas e de efluentes internos tem sido monstruoso nos últimos anos. Ainda não pagam o que deveriam pagar pela água, mas muitas empresas já estão fazendo; ó que é ótimo.

Acho que vamos sair para uma situação melhor, mas minha preocupação é que temos que fazer disto um processo perene. E para fazer disso um processo perene não se pode ver só a operação, só a tecnologia aplicada, é preciso ver aquilo que justifica e que fundamenta este processo. Veja você a enorme quantidade de índices [olhando os resultados da pesquisa]; você tem alguns aqui no Brasil mais utilizados como indicadores Ethos, GRI, tem normas ISO, OCDE, etc. Quando uma empresa nos chama para saber quais são os índices que pode adotar, a nossa resposta é muito clara: “Não importa o índice que você analisa, o que você decide primeiro é o processo e o que você quer fazer”. Depois, como passo imediato, para medir isto existem indicadores. Qualquer destes indicadores pode ser bom, não pelo indicador em si, mas porque ele reflete uma atitude empresarial.

Nós não criamos um modelo Fides de balanço social, embora tenhamos sido os primeiros e publicado livros, não criamos indicadores porque há pessoas (e isso é normal) que tem uma natural predisposição para, a partir do momento que vêem um formulário com um indicador preenchem isso como se fosse assim... Faça o teste, perguntando em alguma empresa quantos negros, quantos pardos, quantas mulheres eles tem trabalhando e a resposta será que precisam fazer levantamento. A empresa informa isso todos os meses na Rais, mas é um colaborador, estagiário ou assistente que vai preencher isso e mandar para o Ministério.

É a mesma coisa que se preencher um balanço social, um relatório de sustentabilidade, a quatro cores, papel couché 150 gr, as fotos muito bonitas, preenchido pelo departamento de comunicações e distribuído aos acionistas ou internamente. Mas o que significa isto? Isto é algo que forma parte da atitude da empresa, algo que é discutido internamente, é um processo onde se encontra a fundamentação disto e daquilo?

Se a empresa adota como consequência de sua reflexão algumas ações é bom que tenha alguma forma de acompanhá-las, de definir o que quer atingir. Ai ela escolhe os indicadores, dependendo da sua característica. Não vou sugerir que uma pequena ou micro empresa trabalhe com GRI, que necessita de uma equipe para montar o relatório, mas pode ser o modelo Ibase que é um primeiro modelo sintético muito interessante. Depois pode passar para os indicadores Ethos que existem também para pequena empresa, depois pode passar para uma ISO 26000 de responsabilidade social, *I don't care*, não me interessa, isto é como tirar fotografia: o que é importante, a foto ou o que ela retrata? Essa pergunta não é fácil de responder. O que é mais importante, o indicador para se comparar com outras empresas e poder ganhar prêmios ou o que é feito realmente e o indicador simplesmente fotografa? Os indicadores para mim são uma fotografia, o que me interessa é o que mostram e esse é um problema de atitude.

Existem as diretrizes do Natural Steps, a Convenção sobre mudança de clima. Se uma micro-empresa trabalha na área de educação ou software não vai seguir os indicadores de mudança de clima, não porque não lhe interessem, mas porque influi pouco nisso. Então o meu conselho é tomar outro tipo de indicadores, aqueles que estão relacionados com pessoas, tomar aquele relacionado com a sua influência na comunidade; mas isto, como eu disse, é algo que vem depois e não antes.

P- Voltamos à pergunta de como eu quero ser reconhecido?

Exatamente, voltamos à pergunta sempre. Como eu quero ser reconhecido interna e externamente como empresa ética.

P- E aí eu posso usar qualquer instrumento. Posso usar uma folha em branco e criar os meus indicadores a partir daí...

Exatamente. Exatamente. Um índice de absentéismo, por exemplo, pode ser uma coisa banal, isto se está medindo desde a revolução industrial, mas a mim não interessa que me digam que o índice de absentéismo é de 10% ou 15%. É que se faça a pergunta: porque há absentéismo? Pode ser porque há um problema de alcoolismo, durante o fim de semana enchem a cara e na segunda não vem trabalhar. Como fazemos para trabalhar o problema do alcoolismo? Isso é considerar a pessoa como uma pessoa integral e não só como um fator produtivo, porque você sabe, alcoolismo tem consequências na família, na violência familiar, tem uma série de problemas.

Vamos à merenda e alimentação. Sabe que há muitas empresas onde a alimentação das pessoas é a alimentação da companhia e muita gente leva a merenda do café da manhã ou da tarde pra casa? Então o que me preocupa não é quanto é gasto na merenda, é perguntar se isto é um benefício que se está dando ou se está influenciando na sobrevivência da pessoa e da família. Ou seja, vou trabalhar sobre índices de absentéismo e alimentação, mas não para dizer "olha, eu gasto mais que você". São índices banais sobre os quais estou falando, nem cheguei no impacto no meio ambiente, de incidência global. E muitas vezes através destes pequenos índices banais pode-se gerar um processo muito mais sólido dentro da empresa.

Não estou dizendo que GRI é ruim, não, é excelente, o que eles estão tentando fazer é ótimo, porque se as 1000 maiores empresas do mundo adotarem o GRI sem dúvida vai ser

uma mudança qualitativa importante. Se essas 1000 maiores empresas do mundo adotarem o GRI com seu objetivo, talvez os investidores analisem mais os indicadores GRI como um todo, mais do que simplesmente o lucro do trimestre. Então estaremos fazendo com isto uma mudança na sociedade, sem dúvida. Então, não estou condenando nenhum destes indicadores. Mas, ainda para uma grande empresa, que pode adotar o GRI deve-se fazer a pergunta que está aí: “Qual é o sentido deste indicador”, porque assim se trabalha na atitude.

E cuidado porque qualquer análise ética não é da pessoa jurídica; a pessoa jurídica, o PJ, não tem ética, ela vai ter a ética dos seus CGCs, das suas pessoas físicas, esse é um fato, todo mundo entende isso, então temos que trabalhar sobre a pessoa, mais uma vez, sobre a atitude da pessoa.

P- Acho que a pergunta sobre as referências e o balanço social ser obrigatório já está sendo respondida...

Nós sustentamos que o balanço social não deve ser obrigatório e deve ser resultante de uma escolha livre. Entretanto o que nós também sustentamos é que os diferentes agentes da sociedade podem exigir alguma forma de formalização de sustentabilidade que podemos chamar de balanço social. Por exemplo, quando uma empresa vai solicitar um crédito para um novo projeto, eu acho absolutamente válido que a instituição financeira, seja do poder público ou do poder privado, peça entre todos os dados próprios da análise de risco, qual é o impacto ambiental, qual é o relatório de sustentabilidade da empresa. Assim, de forma indireta os agentes da sociedade fazem do balanço social algo que deve ser feito porque ele representa um compromisso e não porque é uma obrigação legal como preencher a Rais e isso vai mudando o processo.

Então, não deve ser por imposição legal, mas os agentes da sociedade devem exigir sim. Uma empresa que quer ser cotada num fundo ético e socialmente responsável, precisa ter um mecanismo de relatório de sustentabilidade. Acho que a exigência deve vir dos agentes, muito mais do que de uma lei. A diferença é muito grande. A lei, no melhor dos casos, é cumprida, mas não necessariamente se está de acordo. Quando isto se converte numa exigência dos agentes, do consumidor, por exemplo, ou do ponto de vista sindical, isso muda.

Outro caso interessante da lei que diz que empresas acima de 100 pessoas precisam ter tanto por cento de deficientes; a discussão hoje nas empresas é como preencher essa cota e existem entidades que estão tentando formar discapacitados para que possam preenchê-la. É um processo afirmativo, não digo que não, mas o que é real é que as pessoas estão preocupadas em como preencher os 5% hoje e não se preocupavam antes. Se for uma empresa de serviços que faz limpeza de janelas, com segurança, evidentemente não poderia pegar uma pessoa com deficiência visual ou problemas motores porque seria uma estupidez, mas pode empregar essa pessoa para um trabalho de telemarketing ativo, ou de telefonia ou um trabalho interno. Porque não pensaram nisso antes? Agora saiu a lei, mas, independente da lei, como vão fazer isso? Por que vão fazê-lo? Como vão formar as pessoas para que não tenham que estar justificando duas coisas: que elas podem fazer o trabalho e que são tão boas como os demais? Qual o ambiente interno que vai ser dado a essas pessoas? Isto se motivou pela lei? Tudo bem, a lei aí teve um fator importante. Mas se ele cumpre a lei e não se pergunta por que está fazendo isso, me desculpa, amanhã a lei cai e ele deixa de ter os 5%. E se ele se faz a pergunta, a lei amanhã pode cair e ele vai continuar tendo os 5%, 10%, porque ele toma isso como uma atitude. Qual o sentido de ter negros? É de perguntar porque tem que ser o negro, o branco, o mestiço, o índio. Mas voltamos ao de sempre, considerar a pessoa como uma pessoa integral.

Estamos falando, você vê, de coisas que são muito comuns, com a diferença que estamos falando coisas que todo mundo fala, mas vamos pensá-las de forma diferente. Para mim tudo isto é por uma única razão: para fazer disto um movimento permanente e não simplesmente um modismo. Eu entendo que modismo pode ser planejamento estratégico, orçamento base zero, balanced scorecard, modismo no sentido que podem surgir coisas melhores. Acho que este campo da ética empresarial, da sustentabilidade numa visão a 360º não pode ser um modismo. E para que não seja um modismo temos que pensar no sentido de tudo isto. Essa é a minha única mensagem. Se você quiser resumir toda minha mensagem numa frase é esta.

P- E o profissional da responsabilidade social na empresa?

Eu acho que as universidades estão falando muito de terceiro setor e o pessoal da responsabilidade social está vendo um novo âmbito de trabalho. Eu tenho medo que isto se converta quase que num cartório, o cartório do pessoal da responsabilidade social. E você entende que tudo isto que estamos falando até agora é a empresa como um todo que tem que ver. Aí eu aceito que se tenha um animador, um secretário, um coordenador do programa, vejo a função de um homem que está na área de sustentabilidade, de responsabilidade social. Como vejo também absolutamente necessário que no conselho de administração haja um conselheiro independente que tenha como principal função questionar e colocar isto na discussão do conselho, sem dúvida nenhuma. O que não quero é que isto seja visto como um conselho regional de administradores sociais, ou seja, como um cartório. Isto é algo que tem que estar no DNA da empresa, que tem que estar no seu conselho de administração, que tem que estar permeando a organização.

Vamos falar de código de ética. Uma empresa em geral se defronta, eu não diria cotidianamente, eu diria segundo a segundo, com decisões que implicam uma visão ética. Algumas são não programadas e se confundem com forma de gestão, por exemplo, a forma de atender ao telefone, a forma de receber um cliente, um fornecedor, e que estão quase dentro do bom senso e das regras de cordialidade. Há outras coisas que podem ser mais sofisticadas dentro do plano ético. Há ações que são repetitivas, mas que exigem uma consideração ética, como uma entrevista ou uma reunião de avaliação de desempenho. Normalmente uma empresa tem uma metodologia de avaliação de desempenho, aplicada aos 100% das pessoas da empresa, que é repetitiva, mas o conteúdo não pode ser repetitivo porque cada caso é um caso. E cada caso é um momento privilegiado que se cria entre colaborador e hierarquia, não de estar discutindo simplesmente se fez 10%, 15% ou se não fez isto, ou se fez aquilo, mas também de ver o futuro profissional da pessoa, não o plano de carreira, por favor, isso já não existe mais, mas de ver o seu desenvolvimento e em que momento esse desenvolvimento pode estar ligado ou não com o desenvolvimento da empresa. Aqui estou usando uma ferramenta que pode ser um mecanismo de avaliação para discutir algo que é muito maior que um mecanismo de avaliação.

Há coisas que podem não ser tão repetitivas, como a decisão de fechar uma fábrica e abrir em outro lugar, por exemplo, isto não se faz todos os dias, se faz esporadicamente. Na decisão de criar um novo produto há perguntas que também tem que fazer sentido, como vai ser produzido, com que matéria prima, o que vai ser exigido dos fornecedores, são atitudes éticas. E não falemos daquilo que mais se confunde com ética que é a questão da corrupção. Algumas coisas são repetitivas, outras não são, mas toda a empresa tem que estar envolvida nisso. Não será um código que vai garantir que tudo que está ali se cumpra, mas assim como um relatório de sustentabilidade, um código tem que ser a resultante da atitude das pessoas da organização. Então, se em um momento determinado é discutido que não se pode aceitar presentes dos fornecedores, salvo uma agenda de fim de ano e canetas que não sejam uma Montblanc de ouro, mas coisas banais, e todas as empresas falam isso, é preciso que haja um processo interno respondendo à pergunta de por que não se pode aceitar esses presentes. Se o item resulta desta discussão interna é ótimo que se

coloque isso. Há coisas que se colocam num código de ética como: “A nossa empresa respeita a lei”. Com licença, pode não respeitá-la? “Ah, tem gente que não respeita”. Então, estamos falando de um crime, tem um código penal que o condena. Adianta dizer que a empresa respeita a lei? Pode ser a mesma situação quando você está no aeroporto indo para os EUA e te perguntam se você fez a mala, se você leva arma. Perguntei uma vez para a pessoa, porque estava fazendo aquilo e ela respondeu: “Nos não revisamos a sua mala mas se o senhor chega lá e tem alguma coisa, não pode dizer que não sabia; esse é o critério, se fez a mala, disse que não tinha nada, agora tem, é culpado”.

Precisamos de um diretor de ética dentro da empresa? Não acredito que seja uma função. Poderíamos ter, por exemplo, como os americanos, um *chief ethical officer*, ou seja, um animador de todo esse processo. É aquele que cuida que o código seja revisto permanentemente, que exista um comitê de ética, que se discutam os casos limites. Tudo bem, mas quem vai ter que se comprometer é o conselho de administração, são os gerentes, cada uma das pessoas, não porque está escrito, mas porque estão convencidos do que a empresa define como ético. Para mim tudo que seja formalização é bom na medida em que é um resultado; tudo que seja formalização para mim é ruim na medida que se converte num fim em si mesmo.

Eu sei que tenho que negociar esta posição porque, por exemplo, os meus amigos do Ibase, com esse modelo simples estão criando uma cultura, a entidade historicamente desde Betinho está comprometida com todo este processo; então falar de modelo Ibase para mim é resultado de uma atitude da entidade e da sua credibilidade.

Não tenho problema com nenhum dos modelos. Mas é uma questão de atitude e não o modelo em si mesmo. Agora, eu concordo que tudo isso vai em paralelo; a pessoa adota um modelo e todo o processo inicial não deve terminar nele, tem que ter uma cotidianidade. Como se pode fazer que isso seja parte da estratégia? É muito simples. Da mesma forma que numa reunião de diretoria mensal analiso as vendas e os resultados financeiros, posso analisar índices de sustentabilidade. Quando uma direção na sua planilha de análise, no seu chart de análises empresariais, incorpora não só dados comerciais, financeiros, de ativos, de investimentos, mas também os indicadores de sustentabilidade, está demonstrando que ela integra isso dentro da estratégia da empresa e isso é um efeito que permeia toda a estrutura.

Então é ótimo que se adotem modelos, mas porque não estão apenas para serem publicados uma vez por ano, mas formam parte do acompanhamento diário ou de periodicidade adequada à atuação. Essa para mim é a diferença. É necessário ser transparente nas informações contábeis porque isso permite ter uma boa visibilidade de como se está gerindo a empresa. Em si o balanço é um instrumento que tem regras e critérios, que permite tomar decisões em função disso, mas é só um instrumento, a gestão é o cotidiano. Essa é a grande diferença para mim e nós quando vamos à empresa levamos essa mensagem.

P- Eu vou voltar um pouco na esquizofrenia porque a impressão que dá ao ver as respostas dos profissionais é que eles estão divididos...

Há um conflito, um grande conflito. Mas o dividido não é ele, é a empresa que está dividida. Ele está em um setor dividido porque ele pode ter conhecimento, experiência, competência, habilidades, uma visão de mundo baseada em valores, em princípios e ver que muitas vezes o meio ambiente, o cotidiano da empresa, não está totalmente aderente. Ai o grande desafio dele é primeiro não lutar contra moinhos de vento; não adianta como Dom Quixote ver o moinho que está ai e querer espetá-lo com a sua lança porque não vai derrubá-lo, mas é levar a discussão e dizer: - “Meus amigos do conselho, senhor diretor geral, este é o panorama atual, nós estamos aqui nesta situação [desenhando no papel]. No aspecto ético

eu defini 10 itens de levantamento de nossa situação, da atitude ética com respeito a nossos colaboradores, com respeito aos aspectos comerciais, cumprimento de contrato e outros aspectos elementares. Defini uma graduação neste levantamento que me permite dizer que hoje, no ponto 3, numa escala de 1 a 10 estou em 2, neste ponto estou em 6, neste ponto estou fora da linha e vou fazendo um certo perfil de meu ponto de partida. Bom, senhor diretor, senhores do conselho, esta é a situação atual. Não serei eu quem vai mudá-la, sou eu que vou ajudar a mudá-la, mas isto parte da direção: quais destes pontos vamos considerar prioritários para melhorar, em que prazo e com que ações e então poderemos definir os objetivos para o ano que vem, os que vão ser mantidos, os que devem ir até outro nível, e então, com o pé no chão, ir definindo algumas ações concretas que tenham o envolvimento da direção”.

Há coisas que podem ser de um prazo mais longo porque implicam em preparação da empresa, implicam nos terceirizados também aceitarem a nova forma de trabalho, muitas coisas, mas não adianta se angustiar. Ele assumiu, como homem que está trabalhando em sustentabilidade, ser o motor de um processo de mudança e ser esse motor no processo de mudança na situação atual. A situação atual poderá ser mais “convidativa” em uma empresa que já tenha tradição de sustentabilidade do que numa empresa que não a possui, mas nenhuma empresa tem um atestado que diz que ela não pode melhorar todos estes indicadores. Então, ele pode decidir que neste ano vão trabalhar sobre dois itens dos 10 da planilha, só sobre dois, mas isso bem feito, isso bem comunicado, terá um efeito multiplicador sobre o resto, porque as pessoas vão começar a ver a mudança ocorrendo e para onde caminha.

A minha recomendação para esta vida dividida é primeiro mapear exatamente a situação atual, ter e buscar dentro da empresa, no nível da direção, alguém que vai ser o sponsor dele, ou seja, que vai comprometer a atitude da empresa nisso. Escolher algumas poucas prioridades que possam envolver toda a empresa e isso sim, seguir muito rigorosamente o elegido.

Agora, você vai me perguntar se ele não encontra adesão da direção da empresa. Então pegue a mala e vá para outro lugar, ponto. Tire o pé das suas sandálias e se mande. Por que tomaram esta pessoa, para fazer o relatório, por que precisam ganhar o prêmio? Aí o problema é do profissional de seguir compactuando com isso ou não. O nível de transformação é algo que depende das pessoas e assim como o homem de sustentabilidade ou de responsabilidade social chegou a amadurecer neste conceito, tem que fazer o possível para que a empresa amadureça também. O ideal é que daqui a um ano estejam todos aqui [nível mais alto do gráfico] - isto é uma fantasia, é impossível, mas se ele vai possibilitando por pequenas ações, simples, rápidas e possíveis, ações de mudança, de melhoria de indicadores, isto tem um efeito multiplicador e ele está sendo parte do processo de mudança. Agora, se existe um item que está mal, eles querem continuar do mesmo jeito e o profissional realmente não concorda - aí é, mais uma vez, a escolha pessoal, não tem jeito.

P- A diferença do cosmético para o simples, rápido e possível é o processo, o comprometimento...

É o comprometimento. Por isso digo que esta análise com respeito ao problema da ética não é tão fácil quanto nas ações da responsabilidade social. Dizer “Vamos colaborar com as escolas da região”, significa duas coisas simples: primeiro, promover o voluntariado interno e em seguida assinar um cheque para dar certos recursos. Mas o diretor da empresa pode estar totalmente fora disto, dizendo: - “Há pessoas que estão dedicando-se porque acreditam, é ótimo, estão fazendo o bem, blá, blá, quanto custa? 100 mil reais no ano? não é nada, é peanuts, então faço o cheque, deixo o voluntário trabalhando e tudo bem”. Agora, esta mesma grade de análises, sobre atitudes éticas não é fazer um cheque, não é

possibilitam um voluntariado, é tomar atitudes concretas. Por isso digo que embora ética e responsabilidade social caminhem juntas porque uma é fundamento da outra, podemos analisá-las por separado. A ética é uma área de desconforto; a responsabilidade social é uma área de conforto e de afirmação.

O problema é que a ética é sempre considerada como um limitador. Todo o nosso esquema mental, a forma que fomos educados, é que a ética significa normas, significa barreiras, significa não fazer determinada coisa. Quando nos podemos entender a ética como algo totalmente diferente e dizer que é fazer o bem e não apenas deixar de fazer o mal.

P- Não como um limitador, mas como um apoio, um facilitador para as escolhas...

Exatamente. Muitas vezes, pergunto ao executivo se a decisão que tomou pode ser contada ao seu filho hoje à noite. Se não pode, então não faça. O importante é que diante dessa situação o homem de responsabilidade social, de sustentabilidade, saiba muito bem o ponto de partida e que ele leve avante um processo de busca de sentido das ações que se realizam. Isso é importante.

Há uma pesquisa que aponta que a direção não faz aquilo que ela diz. É a própria direção que tem que discutir isso. Se não há coerência entre o que se diz e o que se faz não adianta fazer um relatório de sustentabilidade dizendo para o presidente da empresa que estão comprometidos com isto e aquilo – estão falando bobagem. Então é melhor que não se escreva nada, proponho que não se faça o relatório de sustentabilidade.

P- Mais importante que o fato é a percepção que as pessoas tem sobre ele...

É isso que tem que ser mudado. E se talvez esse único ponto da coerência interna for melhorado automaticamente os outros vão melhorar facilmente. Esse é um trabalho que não é um desafio fácil; não é um jovem estagiário que vai conseguir fazê-lo.

P- E justamente o que se vê aqui na pesquisa são pessoas novas, que estão chegando agora na área...

Minha cara, esse é o mesmo problema com relação a recursos humanos, ou talentos humanos. Veja quem são hoje os diretores da área desse mundo de pessoal. Muitas vezes pessoas que estão começando, pessoas que vem da administração de pessoal, pessoas que não tem um certo lugar e se colocam aí. São todos caminhos para o fracasso. Poucas vezes um diretor de sucesso de uma área-fim da companhia é levado para uma função de pessoal, porque é considerado um rebaixamento, quando acho que é exatamente o contrário.

Como você pode fazer que uma pessoa que não tenha a vivência da empresa, não conheça realmente a empresa responda essa demanda hoje tão em voga e tão vazia: “Agregar valor às pessoas”. O que significa agregar valor às pessoas? Então estamos vendo hoje este problema de sustentabilidade, mas faz muitos anos que vemos o problema de RH e os modismos, como filosofia empresarial.

Agora, se alguém que tenha um profundo conhecimento da empresa, que tenha uma profunda visão do mundo, em determinado momento chamar a qualquer destas outras competências para integrar-se neste processo, tudo bem, perfeito, mas cuidado com os modismos. Não tenho nada contra os modismos, mas como modismos, eles vêm e vão, não são perenes. E volto ao meu comentário inicial, o único perene em tudo isto que estamos falando são as pessoas, que são utilizadas como cobaias, e esse é o problema.

Comentários sobre a pesquisa

Aqui na pesquisa estou vendo o público alvo dos projetos, comunidade, mas a comunidade começa com as pessoas internas. Se não é o primeiro foco, cuidado, pois a comunidade começa com as pessoas. Lembra quando falamos de absenteísmo? A empresa tem responsabilidades diretas e indiretas, sendo que a responsabilidade direta são os colaboradores.

Mas é muito mais fácil trabalhar sobre a comunidade, porque comunidade é um cheque ou voluntariado; os voluntários se ocupam da comunidade e os outros lavam as mãos, porque outros fazem por eles. Falando de colaboradores não se pode lavar as mãos; falar de clientes ou de fornecedores significa falar de coisas que são a sobrevivência. Por isso eu acho que quando se fala de público-alvo de projetos a pessoa tem que responder novamente aquela primeira pergunta que fiz: “Como quer ser reconhecida como ética e responsável socialmente, externa e internamente” e é esta reflexão interna que vai originar quais são os públicos-alvos.

O outro comentário é esta panóplia que me mostra as fontes de referência. O IBGC, por exemplo, satisfaz um interesse diferente do GRI, ou diferente do Ibase, ou do OHAS, do Global Compact; são preocupações que tem interesses diferentes e é preciso saber quais foram os fundamentos que deram origem a cada um. Uma agenda 21 é um relatório complementar de outros, não pode ser o único, porque está fundamentalmente orientada ao problema ambiental, tem a ver com as pessoas, mas é ambiental; a AA1000 tem um outro objetivo. Então o que acontece, há uma variedade muito grande, as pessoas muitas vezes os adotam porque alguém conhece, mas o que a empresa tem que avaliar é se terá que adotar um, terá que adotar mais de um, se necessitará de uma equipe interna para acompanhar tudo isto. São perguntas que surgem desta incrível quantidade de referências.

Nas afirmações [dos respondentes da pesquisa] é interessante notar o baixíssimo número de “a maior parte dos funcionários sabe o que fazer” – quer dizer que não há um processo interno de reflexão de tudo isto.

P- A responsabilidade social empresarial é possível?

É necessária, eu diria que a responsabilidade social ou a visão sustentável a 360º da empresa é um requisito hoje necessário, isso é indiscutível.

Agora, à pergunta se é possível eu diria que aí está o grande jogo de negociação, o grau de consciência que tem o diretivo da empresa de considerar a sustentabilidade como uma alavancagem para o seu próprio desenvolvimento e não mais, como o código de ética, como um limitador para o seu próprio desenvolvimento. Porque se ele considera que é uma alavancagem, o caminho do possível se torna muito mais simplificado. Se ele diz que não é possível então aí vai estar o problema.

Daqui a 50 anos eu acredito que tudo isto vai ser muito mais considerado como investimento para as empresas e como forma de avaliação das mesmas. Daqui a 50 anos espero que tenhamos com todo este processo uma sociedade mais conscientizada de tudo isto, com critérios mais sólidos.

Quando hoje se fala o consumidor escolhe, é uma pequena elite que escolhe. Cuidado. O consumidor que escolhe o produto de uma empresa socialmente responsável é aquele que tem acesso a informação, aquele que tem direito a escolha, ou seja que pode escolher entre produto a, b ou c e que tenha a visão crítica de escolha. Não é essa a realidade de todo o mercado, eu diria que é uma minoria da minoria. Quando você vai a uma reunião da Akatu, parecem tantas empresas, mas vamos ao supermercado ver nas gôndolas como as

peessoas escolhem e fazamos uma pesquisa a ver quanto essas pessoas que estão ai estão escolhendo. Se for ao Pão de Açúcar que está no Itaim Bibi, verei, puxa, 10% das pessoas escolhendo assim e depois vou a uma loja em São Mateus e vejo que eles não têm escolha. Essa é uma coisa que é claro que vai mudar, mas no horizonte de uma geração.

Uma vez saiu um artigo no jornal quando Ethos começou a fazer essa campanha de responsabilidade social que dizia “Responsabilidade Social dá lucro”. Eu fiquei chocado com isto. Agora, eu não estou dizendo que não dá lucro, eu estou dizendo que entrar nela porque dá lucro não é uma coisa perene. E por uma razão muito simples, porque no momento que não dá mais lucro é abandonada.

Entrevista com Paulo Rogério Santos Lima

Trajetória profissional

Eu comecei a me envolver com o tema em meados de 1997, quando trabalhava na pós-graduação da PUC e resolvi fazer o mestrado. Sou graduado em processamento de dados, área de exatas, mas tinha aptidão pela área de humanas, sonhava fazer administração ou economia. No mestrado me interessei pelo tema de terceiro setor e responsabilidade social, e orientado pela professora Aldaíza Spozati analisei os balanços sociais das empresas participantes do Selo Empresa Cidadã da Câmara de São Paulo. Fiz algumas entrevistas e percebi que tudo era muito novo, tudo estava ainda em construção em termos de gestão de responsabilidade social há nove anos atrás. Fui incentivado pela banca a pesquisar mais a questão dos incentivos e isenções fiscais, porque por mais que as pessoas trabalhem e preguem a necessidade de uma cultura de responsabilidade social nas empresas, é importante que o governo tenha mecanismos de incentivo facilitem o aporte de recursos para fins sociais. Em 2004 o meu trabalho foi publicado em formato de livro, pela Educ, e já está na segunda tiragem. Nele eu trouxe vários pontos de vista e algumas visões contrárias, inclusive de David Korten, do livro “quando as corporações regem o mundo”, que traz uma sombra negra relacionada às grandes corporações. Eu sempre tive a preocupação de não trazer só a beleza da responsabilidade social, mas também o outro lado; é legal fazer essa contraposição. Lógico que no final eu não vou dizer que a responsabilidade social é algo ruim, não é isso, eu vou dizer que ela é importante, que ela é necessária, desde que não caiamos em armadilhas, porque sabemos que existem muitas empresas que estão preocupadas somente com a marca social e na verdade não tem nenhuma preocupação com a transformação da cultura, com o respeito às pessoas, com a questão da dignidade no trabalho, enfim, essas coisas que realmente devem sustentar o conceito na prática. O meu conceito de responsabilidade social é que primeiro a empresa precisa ter os seus valores de conduta bem fortalecidos na cultura. A questão da moral e da integridade dos negócios tem que vir em primeiro lugar. Não adianta nada ter parceria com o projeto Formare da Fundação Ioschpe ou com Instituto Airton Senna ou qualquer que seja, se a empresa não tem os seus valores disseminados, praticados, cristalizados na cultura. Eu sei que é um trabalho lento, mas que de alguma forma, lideranças, médias lideranças, diretores, enfim, todos precisam trabalhar para essa cultura de valores.

Quando se fala em justiça social estamos falando na verdade da necessidade das empresas de serem co-responsáveis pelo desenvolvimento sustentável da sociedade, mas sem demagogia, sem hipocrisia, sem usar isso como instrumento de marketing, como nós vemos muito. Como diz o Ladislau Dowbor, uma grande fonte inspiradora, nós vemos muita ação cosmética, muita rotulagem e pouco conteúdo. A minha preocupação é que isso entre na moda e que todo mundo saia falando que é socialmente responsável porque doou 15 mil reais para o Graacc ou para o Teleton quando, na ponta do processo produtivo, ele emprega mão de obra infantil, polui o meio ambiente, não respeita os contratos de trabalho, pratica concorrência desleal, participa exaustivamente de lobbies políticos para conseguir vantagens escusas, só para falar coisas mais fáceis de entender - que responsabilidade social é essa?

O professor Dowbor fala, no prefácio do meu livro, sobre a questão dos bancos. Diz que ainda se vive uma grande disparidade entre a lógica do lucro propriamente dito e os benefícios para a sociedade, ou seja, ao mesmo tempo em que o banco investe em responsabilidade social ele cobra taxas exorbitantes dos clientes, exige mil coisas como garantia. Evidentemente existem fatores externos como a política monetária e cambial que influenciam, mas estamos citando as contradições que existem entre os negócios.

É necessário ter um autodiagnóstico do que a empresa faz, como ela se comporta no mercado, qual é a imagem que o mercado tem dessa empresa, qual a imagem que a sociedade tem dessa empresa. Eu acho que muitas empresas confundem responsabilidade social com ação social, por exemplo, uma empresa comprou 2000 Mac lanche feliz, distribuiu para a comunidade de baixa renda e aí ela colocou que é uma empresa socialmente responsável. Não estou dizendo que é errado isso, mas dizer que por conta disso ela é uma empresa socialmente responsável ...

P- Ficou barato esse título de responsabilidade social...

A minha preocupação é que todo mundo acabe pegando carona nesse conceito e achando que é. Houve uma instituição de ensino que colocou nos outdoors que responsabilidade social é dar desconto na inscrição e conversando com professores de lá eles dizem que a universidade paga mal e que não existe respeito para com o professor. Eu vi aqui [na folha de resultados da pesquisa], que um dos itens que foram apontados é que há uma grande distância entre discurso e prática e de fato há mesmo. Na minha opinião existe a falta de conhecimento do assunto, com certeza existe, mas também existe muito oportunismo, nem todos desconhecem o assunto, existem pessoas que conhecem, sabem do que se trata mas mesmo assim agem de uma forma oportunista, visando só o marketing social.

P- Você diria que é o dirigente ou é o profissional de responsabilidade social?

Eu acho que existe uma co-responsabilidade, porque é o dirigente na verdade que vai acabar cancelando isso. A experiência que eu tenho em empresas mostra que tudo vai depender da alta cúpula, tudo que se desenha de proposta em baixo, vai ter que passar por aprovação de um gerente ou de um diretor. Na verdade o sujeito lá de cima é que vai dar o aval final; às vezes o sujeito que está lá embaixo, que é o profissional de responsabilidade social, tem até um entendimento e um projeto interessante para mudar inclusive a própria cultura da empresa, mas esbarra lá em cima. Se não houver sinergia entre a direção e o profissional de responsabilidade social a situação fica difícil, é uma opinião minha, pode ser que alguém discorde.

A afinidade não é só em responsabilidade social, tudo depende de um alinhamento, por isso considero a questão da gestão participativa importante. Os funcionários devem ter um canal aberto de comunicação em que participem e dêem sugestões, porque se não tiver legitimidade fica um trabalho de gabinete, um projeto social para dizer para a comunidade que a empresa é socialmente responsável, mas não legitimado dentro da organização.

P- No trabalho eu coloco essa crítica da falta de legitimação pelo trabalhador pela voz do Instituto Observatório Social.

Ele fica totalmente distante, só se decide lá em cima, o que a direção quer e pensa, lá embaixo não chega. Por isso é importante termos fóruns multidisciplinares com representantes de todas as camadas da sociedade, isso traz legitimidade. Inevitavelmente acontecerão embates, porque são linhas ideológicas diferentes, mas é importante.

Estamos agora discutindo a ISO 26000 com o GT, Grupo de Trabalho, que o Ethos está coordenando no Brasil. No começo deste ano eu participei de uma reunião na Serasa onde foram apresentados os resultados do último encontro que foi na Austrália. Ali havia participantes de todos os setores da sociedade, trabalhadores, sindicatos, governo, empresas, porque isso traz legitimidade ao processo.

O que eu vejo na empresas é que muitas delas fazem responsabilidade social apenas de acordo com a visão dos diretores, no máximo dos gerentes, então falta essa consulta à organização. É legal ter esse canal de comunicação com os demais colaboradores, saber o

que eles acham, o que eles pensam, como eles vêem isso, é assim que se constrói. A empresa é construída com o trabalho de todos, do porteiro até o CEO da empresa, todos tem a sua relevância dentro da organização, então acho que falta essa democratização do assunto, ou pelo menos do conceito, que não é difundido.

Eu estou há um mês e meio aqui no Grupo Medial e o grande desafio que tenho é esse, é disseminar o conceito para que as pessoas entendam, tomem conhecimento. Na ex- Amesp nós começamos a fazer esse trabalho; divulgávamos notícias e informações na Intramesp, nos quadros de aviso, fazíamos palestras. Eram canais de comunicação que faziam chegar até o colaborador mais humilde, aquele que ficava lá na ponta, no centro medico, ou na recepção; tínhamos uma preocupação de atingir a todos com o conceito. Hoje existem tantos meios de comunicação que não importa se a empresa tem 15 mil, 20 mil, 30 mil , dá para atingir a todos de alguma forma.

Então esse é um dos grandes desafios. É um mundo difícil, o mundo corporativo é muito complexo, não é fácil disseminar essa cultura, estou te dando um depoimento agora como um profissional de responsabilidade social. Ainda não é uma prioridade na maioria das empresas, isso eu falo de cátedra que não é. São raras as organizações que tem isso no DNA como o pessoal fala, embutido na crença da empresa – eu diria que são poucas realmente, é um conceito que precisa ser construído, entendido, compreendido e aplicado. É uma coisa que vai levar muito tempo mas eu acredito que o surgimento dessa área nas empresas e o surgimento de profissionais preparados já nos mostra que há um avanço.

P- Você tem visto esse movimento ?

Eu tenho visto também em poucos casos. Por exemplo, quando eu estava na ex-Amesp, com esta questão da compra havia a incerteza se iria ficar e por conta disso, enquanto não se decidia, eu fui para o mercado, mandei currículo, me cadastrei nos sites de recolocação. Há poucas vagas ainda nessa área, mas ao mesmo tempo eu percebi que as grandes e médias empresas estão largando na frente nesse processo. Como elas têm uma estrutura organizacional já mais profissionalizada, estão começando já a incorporar essa área dentro da sua estrutura. Eu ate fiquei surpreso porque depois que eu vim para a Medial já recebi 3 comunicados de vaga na área de responsabilidade social, 2 no nível de coordenação e 1 no nível de gerencia. A coisa começa a se expandir de uma certa forma mas todas me disseram que tem uma enorme dificuldade de encontrar pessoas qualificadas porque ou nunca trabalharam com isso, ou vem de terceiro setor e eles querem pessoas que tenham experiência em empresas – esta foi uma questão muito colocada. O sujeito até conhece responsabilidade social, mas tem experiência em terceiro setor, sempre trabalhou em ONG e as empresas querem que a pessoa tenha experiência em empresas. Quer dizer, precisa ter experiência em empresa com conhecimento de responsabilidade social, de projetos, de avaliação, de indicadores – estão procurando um elefante branco, ainda. E aqueles que já tem uma experiência maior já estão empregados em grandes empresas, inclusive com cargos de direção. Alguns nomes, acho que não tem problema de falar, por exemplo, a Flavia Morais da Philips, que entrou na empresa como gerente de responsabilidade social e hoje é gerente de sustentabilidade para América Latina; a Carla Beira que está no Instituto Accor, a Ana Paula Gumy diretora do Instituto HSBC de Solidariedade, era gerente e hoje é diretora; a Márcia Tedesco, que era da Serasa e hoje está no Laboratório Ache como gerente de responsabilidade social. Esses profissionais já são marcas carimbadas.

P- Você só citou mulheres.

É, tem mais mulheres mesmo. Na Serasa o atual gerente, Carmona, é um jovem, na Petrobrás é um homem também, Nery, mas predomina o sexo feminino, engraçado isso, eu conheço mais mulheres nessa área.

P- Eu tenho uma hipótese de alguns serem oriundos de RH, área predominantemente feminina.

Eu não conheço a origem deles, não sei te dizer, mas o RH normalmente se envolve muito com isso. Tem uma publicação de uns quatro anos atrás, não lembro onde, sobre a origem dos profissionais de responsabilidade social, e a maioria vem do RH, o segundo lugar se não me engano é da área de marketing e relações públicas.

Naquelas empresas que não tem áreas específicas de responsabilidade social, a maioria das ações de responsabilidade social está dentro de RH; eu aqui na Medial, por exemplo, estou dentro de RH. Existe a área de Responsabilidade Social, estou como coordenador dela, mas me reporto a uma gerente de Ambiente Organizacional e esta gerente se reporta a uma direção de RH. A gerente cuida da parte de comunicação interna, de educação e treinamento, da parte de responsabilidade social, processos de RH, comitê de ética, tudo é responsabilidade dela.

P- Os seus projetos são voltados para público interno, comunidade?

Aqui no grupo Medial o meu foco maior, no momento, é público interno, até porque eu estou dentro do RH e a Medial já tem um instituto que faz a parte de relação com a comunidade. Então, num primeiro momento, a minha área fica responsável pelas ações voltadas para o público interno. Tenho quatro pilares de sustentação: Respeito às pessoas e qualidade de vida; Educação e treinamento, que envolve desenvolvimento profissional; Diversidade, que são as ações de valorização da diversidade e respeito às diferenças e um quarto pilar que é Cidadania e valorização do voluntariado. Temos uma parceria com o Instituto na qual nós abrimos a oportunidade para que o funcionário nos finais de semana participe de ações voluntárias nas comunidades parceiras do instituto. São sete comunidades hoje em parceria com o Instituto e cada comunidade tem um coordenador do instituto responsável. Dentre as mais famosas estão a Fundação Cafú, o Instituto Crescer do Luciano Huck e o Instituto Espírita Alan Kardec.

Como o Instituto Medial cuida da relação com a comunidade, nós da responsabilidade social cuidamos da relação com o público interno e a idéia é que também façamos uma parceria com a área de meio ambiente, porque ai vamos trabalhar a questão da educação ambiental e da coleta seletiva – isso já é feito aqui no grupo Medial pela área de meio ambiente. A área de meio ambiente está dentro da área de medicina e segurança do trabalho, não me pergunte porque, mas está lá e essa área é ligada à área de remuneração e planejamento de RH, então meio ambiente também está ligado a RH.

P- A área de Educação e Treinamento está subordinada à Responsabilidade social?

Não, aqui nós chamamos de área de Capital Humano, então existe um gerente de capital humano que se reporta à gerente sênior de ambiente organizacional. Quando eu falo de educação e treinamento estou falando no aspecto de parceria, porque na verdade é a área de capital humano que é responsável pelo plano de desenvolvimento do funcionário. Mas como na minha opinião a responsabilidade social também envolve a empregabilidade das pessoas, eu coloquei como um dos pilares. Ao tornar a pessoa empregável, mais produtiva, com mais conhecimento, mais capacitada, também se está exercendo uma responsabilidade social para o funcionário; nesse caso seria um pilar de parceria com a área de capital humano.

P- As pessoas ainda não sabem exatamente o que é ser um profissional de responsabilidade social...

Aliás, outro dia eu recebi de uma pessoa da área de cargos e salários um e-mail perguntando como ela faria a descrição do cargo, porque ela não tinha a mínima idéia; eu também tinha recebido um e-mail de uma pessoa de uma grande empresa do Rio perguntando como era a descrição porque ela não tinha idéia do que colocar na descrição, porque não existe.

P- É, não existe, olha que eu procurei bastante...

As empresas de médio e grande porte, na maioria, já têm inclusive cargos específicos, normalmente coordenação ou gerencia de responsabilidade social. Existe o Instituto Medial Saúde, mas à parte da estrutura organizacional e não havia dentro na estrutura organizacional da Medial uma área nem cargo dessa natureza, foram criados com a minha vinda da ex-Amesp. É algo novo.

P- Sobre referenciais, o que você acha da utilização deles?

Olhando a sua lista [da pesquisa], eu conheço todos, pelo menos já ouvi falar. Na minha opinião aqui se tem linhas ideológicas um pouco diferentes; pegando o Ibase, por exemplo, ele vai ter uma linha ideológica um pouco diferente do IBGC, que é um outro foco, é um pouco diferente talvez do Instituto Ethos.

Na minha opinião, os referenciais são importantes, agora, claro que precisa ter foco. Se quer trabalhar governança corporativa, é claro que o IBGC é uma referência porque é um instituto que é pioneiro nesse assunto; se quer saber de responsabilidade social, pode ir ao Ethos, quer saber de consumo consciente o Akatu, quer saber de mercado de capitais a Apimec, existem varias referências. Eu particularmente conheço muitas.

Uma que não está aqui é a CIVES, Associação Brasileira de Empresários para a Cidadania, que eu acho que tem uma linha interessante de pensamento e de atuação, é um referencial que eu gosto muito de usar. Acho que o PNBE tem uma contribuição interessante, não está citado aqui também, acho legal, inclusive eles estão discutindo uma agenda do Brasil para 2020, uma agenda de mudanças para construção de um outro país; eles discutem muito essa questão da sustentabilidade das políticas públicas, do desenvolvimento econômico com equidade social. Então é uma referência que eu gosto muito.

O Ethos eu vi que foi o mais citado aqui, 68 pessoas citaram os seus indicadores, lógico, ele é a referência, falou em responsabilidade social lembrou do Ethos. Há pessoas que gostam e pessoas que não gostam do instituto, acham que ele está muito mais mercadológico do que um educador. Depende muito da pessoa, depende muito do ponto de vista que se esta olhando, mas que eles são importantes eles são. Os Princípios do Global Compact, Agenda 21, todas as ISOs relacionadas, os Princípios de Governança da OCDE, a OIT, acho importante, alias a OIT é importantíssima. O caso dos bancos signatários dos Princípios do Equador, o Natural Step, tudo isto aqui é importante, só que vai depender de qual linha de trabalho se quer seguir. Eu particularmente gosto desses que eu te falei, da CIVES, do PNBE. Gosto do Ibase, acho que tem uma contribuição interessante, o Betinho trouxe uma contribuição muito rica para o debate da própria responsabilidade social, na verdade foi ele que ressuscitou o debate sobre o balanço social, não sei se o Perazzo falou disso, a própria Fides tem uma afinidade muito grande com a linha ideológica conceitual do Ibase. A figura do Betinho eu usei muito na minha dissertação, o Herbert de Souza foi um grande ícone nessa bandeira da cidadania, inclusive fez agora 10 anos da morte dele.

São referenciais que eu uso muito e também tem outros expoentes na academia, como o Stephen Kanitz professor da USP, eu leio muito os artigos dele e aquele site o www.filantropia.org, criação dele, é muito visitado porque se alguém quer ser voluntário, não sabe onde ir, coloca o seu endereço e ele vai dar qual a entidade social mais próxima da

sua casa, é um localizador. E acadêmicos que você já conhece, o Ladislau Dowbor para mim é uma grande referência e alguns professores da PUC. Quando se fala de ética eu gosto muito do Mario Sergio Cortela com quem já tive o privilégio de trabalhar na parte do Lattes, quando eu dava assessoria aos professores. Logo no meu comecinho quando entrei na PUC em 1995 eu também tive o prazer de conhecer o Paulo Freire, velhinho, naquela época eu não sabia ainda quem era ele, mas estava lá, chapeuzinho, barbinha branca, na educação e currículo.

P- Essas são referências pessoais ou são referências adotadas pela empresa para sua área?

Do ponto de vista institucional eu diria que é para a área. Quando eu me refiro a CIVES, Ibase, o próprio Ethos, ao qual somos associados, Akatu, eu estou olhando o lado institucional, mesmo porque essas organizações trazem ferramentas, idéias e opiniões que são importantes do ponto de vista institucional. Quando eu falo dessas pessoas que eu citei ai é mais pessoal, é uma necessidade de ter contato, de ler sobre elas, de ouvir essas pessoas porque elas trazem uma contribuição fascinante, até para ser mais crítico e construir um pavimento mais sólido. Se não fica tudo no oba-oba, tudo pode, e ai acaba-se caindo em armadilhas; tem que ter critério, isso é importante, é papel fundamental da academia nesse processo. Você sabe que o pessoal de empresa tem às vezes ojeriza de acadêmico, eu acho que pode haver até um certo temor deles, mas nunca a contribuição filosófica foi tão importante para as empresas como hoje. Hoje se fala muito em filosofia, em espiritualidade, coisas que a sociedade está começando a perceber a importância, coisas que foram ditas há 3000 anos e estão bem atuais hoje. As pessoas recorrem a isso para entender o significado da vida, o que vale a pena, o que está acontecendo, enfim.

Nós temos um programa aqui na Medial de check-up para executivos, na área de qualidade de vida. Nunca se viu tantas pessoas estressadas, mal humoradas, nunca se viu tanto absenteísmo, porque as pessoas estão enlouquecendo, essa é a verdade, o mundo corporativo está exigindo demais das pessoas e há um limite, as pessoas acabam se exaurindo. Por isso eu digo que às vezes o discurso está muito distante da prática. Vê-se muito marketing social, só que as pessoas que estão dentro da empresa estão falecendo, a impressão que eu tenho é essa, especialmente aquelas que vivem sob pressão intensa; porque dentro ninguém vê, vê-se mais o rótulo, por isso eu estava falando das ações cosméticas. Se a empresa quer se envolver ela tem que se envolver de forma séria, se for para fazer demagogia é melhor não se envolver porque não dá frutos, não é sustentável, vai chegar uma hora que afunda.

P- Temos varias leituras da responsabilidade social: filosófica, pelo valor da ética e da moral e a instrumental, como diferencial competitivo. Você tem visto isso?

Sinceridade, pouquíssimos casos também. Eu falei logo no começo que os valores de conduta se referem aos pilares de sustentação, ai a parte filosófica, a parte dos princípios de conduta. Ir por esse caminho é mais longo porem é um caminho mais sustentável. Essa questão da competitividade para mim é uma consequência, se a empresa cuidar bem das pessoas que fazem parte dela. Cuidar bem é investir em qualidade de vida, investir na valorização profissional e humana; não estou dizendo para substituir o Estado ou ser a família que a pessoa não tem, não é bem isso, é ter um ambiente de trabalho digno, respeitar os direitos trabalhistas, ter dialogo, ter comunicação. Competitividade, produtividade, resultado e lucro pra mim são todos consequência. Se a empresa tem essa preocupação com certeza o sujeito vai ser mais produtivo, ele vai trabalhar mais feliz, vai se engajar mais, vai se envolver mais, então ai o instrumental acaba sendo uma consequência. Na minha opinião a filosofia deve vir antes, ela deve permear a base de sustentação disso tudo, e o que vem na frente é a consequência do trabalho bem feito, da valorização que a empresa dá para as pessoas. As pessoas vão naturalmente entender isso, sendo

valorizadas, sendo cobradas, elas tem que dar resultado, lógico, dar resultado é natural, mas não de uma forma desumana, tendo que trabalhar 16 horas por dia, 20h por dia, aquela pressão total, que desestrutura emocionalmente, fisicamente. Eu vejo assim, a filosofia, os valores de conduta, o respeito às pessoas, a qualidade de vida, tem que ser a base.

P- Através de qual canal entra a filosofia na empresa?

Normalmente as empresas possuem a sua missão, visão, valores e via de regra a filosofia está impressa na missão. O profissional de responsabilidade social pode ser o facilitador, eu acho, mas ele não é o principal responsável, isso parte da direção da empresa, da média liderança, que precisam se comportar como facilitadores dessa filosofia, porque eles comandam pessoas.

Lendo o livro do Abílio Diniz, vemos dois momentos claros: o Abílio antes do conflito familiar e do seqüestro e o Abílio depois disso. O de antes era simplesmente um carrasco, ele se autodenomina assim, era extremamente bruto, mal humorado, tratava as pessoas de forma violenta, desrespeitava executivos, dava murro em ponta de faca, era um cara bravo. O Abílio depois do seqüestro e dos conflitos familiares que quase levaram à dissolução do grupo Pão de Açúcar é outra pessoa; hoje é um cara calmo, calmo mas não por isso ele é bonzinho, ele exige comprometimento, é um cara que se preocupa com qualidade de vida, às vezes até exagera porque é viciado em exercício físico e alimentação saudável, valoriza demais a comunicação, é um cara que respeita os seus executivos. Hoje ele é uma outra pessoa porque realmente houve essa ruptura, essa quebra de paradigma do antes e do depois. O Abílio Diniz com certeza trouxe isso mais profundamente para dentro do Grupo Pão de Açúcar, para a filosofia do grupo. Nesse caso teve uma mão direta da presidência do conselho, mas em outros casos esse papel é média liderança, dos diretores, do presidente. O profissional de responsabilidade social pode ser um facilitador do processo, mas acho que ele não é o grande responsável, porque isso está na missão, na visão da empresa, está nos valores, na filosofia empresarial e até porque é muito pesado para ele sozinho ter essa responsabilidade.

P- Voltando ao balanço social, que você estudou, acha que deveria se tornar obrigatório?

Eu sou contra a obrigatoriedade do balanço social, porque quando se fala da responsabilidade social se está falando de uma nova cultura que exige uma nova conscientização, uma mudança de rumo no modo de pensar, de agir, de construir, algo que não deve ser imposto de uma forma legal, acho que é uma mudança fruto de uma conscientização. Não é legítimo exigir que a empresa publique o balanço social se estamos falando de algo que tem que ser mudado naturalmente, de algo que deve fazer parte de uma nova cultura dentro da empresa. Agora, eu sou a favor de incentivos fiscais. Acho que esse é um instrumento que vai facilitar o aporte de recursos para muitos projetos maravilhosos e estimular as empresas e as pessoas físicas a investir em projetos de responsabilidade social nas mais variadas formas. Tornar o balanço social obrigatório como é na França, por exemplo, eu sou contra. É uma opinião minha e, se não me engano, o Ibase também tem essa opinião contrária à obrigatoriedade, acho que a Apimec também, porque tem que resultar de uma nova cultura, de uma nova consciência. Assisti uma palestra de um especialista, um conscienciolista, que fala que é o despertar de uma nova consciência: esta chegando a hora que o calo esta apertando; ou a gente muda mesmo ou vai para o buraco. Obrigar a empresa a publicar vai dar margem para manipulações; os balanços contábeis, financeiros, são todos auditados, é obrigação por lei, mas mesmo que seja auditado não há garantia da eficácia, da eficiência e da efetividade daquilo.

Sabemos que o balanço social hoje só traz o lado positivo, mas a empresa teria que publicar o número de acidentes de trabalho que ela teve no ano, o número de absenteísmo

ocasionado por doença, por estresse. Ela teria de publicar tudo porque são indicadores que vão servir para que ela até mude os seus rumos. Mas você acha que a empresa em sua consciência vai publicar o negativo? Não vai! Ela vai publicar só o que ela faz de bom para a sociedade. Tem que ter dois pratos, o positivo e o negativo, tem que mostrar para a sociedade o número de acidente de trabalho, onde precisa investir, o indicador de onde não está bem.

P- E sobre o perfil do profissional de responsabilidade social?

Em termos de formação acadêmica não concordo que tem que ser só administração, o profissional de responsabilidade social pode ser um filósofo, um economista, um sociólogo, uma formação multidisciplinar. Claro que é interessante que ele saiba o que é um negócio, ele tem que saber como funciona uma empresa, quais as práticas de negócios existentes, tem que conhecer a estrutura organizacional. Acredito que tem que ser um profissional que tenha uma boa comunicação, boa relação interpessoal, não pode ser um sujeito fechado, tem que ser uma pessoa que se relacione muito bem, que se apresente muito bem, porque vai transitar por todas as áreas. Precisa ser uma pessoa curiosa, com um nível de atualização muito bom, conhecedor de política, de economia, de legislação. Ela lida muito com incentivos e algumas obrigações, por exemplo, contratação de aprendizes, contratação de pessoas portadoras de deficiência e tem que conhecer muito as leis, conhecer políticas públicas, especialmente na área da educação e da saúde, olha quantas coisas.

Uma boa formação cultural é imprescindível, é óbvio, porque é importantíssimo em qualquer profissão, tem que ser uma pessoa pró-ativa, tem que se antecipar aos problemas procurando resolvê-los e mais aquelas outras competências que você sabe que todos os profissionais tem que ter como trabalho em equipe, boa postura, iniciativa, criatividade. Eu costumo dizer que a responsabilidade social canaliza tudo, ela acaba exigindo muito do profissional. É lógico também que precisa dominar o tema, precisa saber o que pode ser entendido como responsabilidade social, precisa saber o que não é, o que é só oba-oba - ele em que ter esse nível de conhecimento do tema.

P- E os desafios de estar respondendo por esta área dentro de uma organização?

Na área de responsabilidade social existem, lógico, os sabores e os dissabores. O grande desafio está realmente no despertar de uma nova cultura, de uma nova consciência. Isso é um desafio muito grande dentro das empresas, pois hoje a responsabilidade social ainda não está figurando entre as prioridades da maioria das organizações. Isso estou te falando com total segurança.

Então, trabalhar essa mudança de cultura vai levar um tempo, não sei te dizer quanto, porque vai variar de organização para organização. Ainda falta essa consciência, esse despertar das pessoas, mas há uma sinalização positiva porque estão começando a discutir mais o tema – pelo menos discutindo mais. Na prática a mudança cultural ainda não é uma prioridade, esse é o maior desafio. Quando entrar na agenda estratégica das empresas como um item importante numa análise de cenário, num planejamento estratégico, aí eu acho que se começará a caminhar de uma forma mais sustentável. Por enquanto são poucas e espero que aqui eu consiga avançar nesse sentido, pelo menos até agora não estou encontrando nenhuma resistência, a minha gerente imediata tem a mesma visão que eu tenho e me deu total apoio para as mudanças necessárias no primeiro momento, até usou o termo comer pelas beiradas para ver se conseguimos chegar no núcleo.

P- Existe alguma ferramenta que ajude efetivamente o profissional?

O que é muito usado, o que ajuda muito no primeiro momento, é a questão do autodiagnóstico, que é feito com os indicadores. Os indicadores Ethos tem uma contribuição

importante nesse trabalho de autodiagnóstico para saber em qual estágio a empresa está e como vai caminhar para um estágio mais avançado e então começar a pensar em sustentabilidade. O GRI é um modelo internacional interessante de relatório de sustentabilidade.

As ferramentas internas de comunicação são importantes também para disseminar o conceito e os valores, que podem ser trabalhados numa intranet, num boletim eletrônico, num jornal, numa revista, num quadro de avisos - tudo é válido, inclusive explorar muito isso nas reuniões de resultados - as reuniões com os gestores também são ferramentas importantes. É aquilo que eu falei, o resto é tudo consequência. A imagem e a reputação vão sendo construídas e conquistadas e não dá para dizer que ela não deva divulgar, a empresa tem mais é que divulgar mesmo mas acho que tem que ser uma divulgação que é resultado, é consequência de um trabalho bem feito que não tem como foco esse marketing social e sim esse despertar de uma nova cultura, de uma nova consciência dentro da organização.

Eu não acho ilegítimo divulgar eu acho ilegítimo explorar isso só com esse foco no marketing e espero que a empresa não tenha só isso como foco, que ela invista no ser humano, que ela respeite as pessoas que estão trabalhando dentro dela.

P- Você acha que fazer responsabilidade social empresarial é viável?

Desde que se respeite essa mudança de cultura e esse despertar de uma nova consciência acho que sim, é viável, porque as empresas fazem parte da sociedade e portanto elas são co-responsáveis pelo desenvolvimento dessa sociedade. Agora, se o foco for o maldito marketing social só, aí não é viável, porque quando chegar uma hora em que não for mais interesse investir nisso pára tudo. Por isso que eu tenho medo dessa situação. A empresa afeta a sociedade com seu processo produtivo, algumas poluem e falsificam, outras ludibriam o consumidor com informações falsas, peso abaixo do especificado. Ela impacta a sociedade e tem que mudar para melhor, pena que são poucos os empresários que tem essa visão, pouquíssimos, mas quem sabe os meus tataranetos um dia, quem sabe... Pelo menos a minha parte eu tento fazer agora no presente para construir algo que não existe, que é o futuro, melhor.

Entrevista com Aron Belinky

Trajétoria profissional

A minha formação acadêmica é em geografia (inconcluso) e administração pública em 85 na GV. Fiz as duas ao mesmo tempo, e fiz isso com o viés, já na época, de participar da mudança da sociedade. A minha fantasia na época da faculdade era exatamente fazer alguma coisa que permitisse mudar a sociedade, fazê-la ser mais sustentável, não se usava essa palavra na época, mas era uma coisa voltada a meio ambiente e por justiça social.

Na época do colegial, em 80, estava terminando o regime militar, eu tinha muito aquela visão de revolução, de ideologias e até fiz agronomia porque gostava muito de natureza, do campo e queria entender poderíamos trabalhar a idéia de fixar o homem no campo e outras soluções nessa linha. E aí eu rapidamente entendi que não era nada daquilo, fiz só quatro meses, caí fora e fui fazer administração pública e geografia.

Logo que me formei fui trabalhar no Cepan, época do governo Montoro, com gestão municipal e articulação de consórcios intermunicipais. Havia um grupo bem envolvido nisso, eu estava bem enfronhado nessa área, só que tive um problema familiar que fez uma reviravolta e fui trabalhar na empresa da minha família. Passei 17 anos trabalhando em empresas familiares, uma primeira parte numa empresa de ar condicionado, engenharia e serviços técnicos de porte médio para grande. Depois desfizemos a sociedade nessa empresa e fui trabalhar numa agência de comunicação com a minha mulher; trabalhei lá de 94 a 2003. O fato é que acumulei então uma experiência nessa área empresarial bastante grande e, ao mesmo tempo em que estava fazendo isso, na verdade eu continuava com a minha idéia anterior, então enquanto tinha as atividades empresariais atrapalhando eu ia fazendo as coisas interessantes que eram: participei da Eco 92, fui da associação de ar condicionado e ventilação na época em que se tratou do CFCs, do protocolo de Montreal, no fim dos anos 80, começo dos 90. Eu estava na direção da empresa familiar e estava na entidade de classe como vice-presidente de meio ambiente da ABRAVA, Associação Brasileira de Refrigeração, Ar Condicionado, Ventilação e Aquecimento; ao mesmo tempo me envolvi no Pensamento Nacional das Bases Empresariais, PNBE, que é uma raiz original do que hoje é o Ethos e o Akatu; as mesmas pessoas que estavam lá na época são as que estão hoje nesses outros lugares. Nesse processo então fui tomando conhecimento, fui me aproximando dessa área da responsabilidade social, olhando no primeiro momento não da perspectiva acadêmica, mas da prática do que é um empresário interessado nisso e com essa vontade de mudar as coisas. Nessa mesma época, no começo dos anos 90, fundamos a Ecopress, que é uma agência de notícias ambientais e formação de jornalistas, que são coisas ligadas de certa maneira ao negócio. A minha atuação nesse período dos anos 80 para a frente sempre esteve muito próxima da atividade profissional que eu estava desenvolvendo. Na época do ar condicionado, começo dos 90, estava mexendo com CFC, com co-geração de energia, essas coisas. E teve uma outra atividade que eu também mantive em paralelo nesse período: participei da fundação da SOS Mata Atlântica e fui um dos articuladores, junto com o João Paulo Capobianco que hoje está no ministério do meio ambiente, da Pró Jureia, entidade que trabalhou para criar a estação ecológica da Jureia Itatins. Eu comecei isso quando estava na geografia, depois a Pro Jureia se fundiu com a SOS Mata Atlântica. Então, sempre estive muito enfronhado nessa coisa toda.

Quando chegou no final de 2003 e eu estava fazendo 40 anos, achei que ou bem eu ia fazer aquilo que eu gostava ou bem eu ia ficar dando expediente, fazendo coisa de empresa que não me interessava, não era o meu negócio. Fui então trabalhar no terceiro setor full time, no Akatu, por conta dos contatos da época de PNBE, para desenvolver a área de indicadores e de pesquisas, trabalho grande até, que durou 2 - 3 anos e onde desenvolvemos várias pesquisas nessa linha. Nos indicadores de consumo consciente do

Akatu abordávamos desde comportamentos individuais do consumidor até a maneira como esse indivíduo se relaciona com as empresas e percebe a RSE. E ao focar na questão de como o consumidor é indutor da responsabilidade social eu passei a estudar bastante esse tema, como um objeto também de interesse desse trabalho. Ainda estou no Akatu como consultor, tenho alguns projetos, mas não estou exclusivamente lá, desde o começo de 2006 estou num período parcial.

Desenvolvemos ali um conjunto com três vertentes de investigação. Uma relacionada com o comportamento e a percepção do consumidor, onde o nosso objeto de análise é o consumidor nas suas práticas, nos seus valores, nas suas opiniões cotidianas ligadas a sustentabilidade. Fizemos uma pesquisa chamada “Descobrimo o consumidor consciente”; fizemos uma outra trabalhando sobre os resultados dessa que foi “Consumidores conscientes, o que pensam e como agem” e depois fizemos uma outra, todas pesquisas quantitativas. Estabelecemos um modelo que foi a “Como e por que os brasileiros praticam o consumo consciente” e agora tem uma outra pesquisa avançando nessa mesma direção – é a quarta dessa série.

E tem uma outra série em que investigamos a percepção da responsabilidade social pelo consumidor. Essas pesquisas começaram no Ethos, depois o Akatu assumiu e passei a cuidar delas dentro do Akatu. É um trabalho conectado com um painel internacional em que vários institutos de pesquisa no mundo fazem um núcleo comum de investigação utilizando dados comparáveis de vários países. É isso que gera essa publicação do Akatu chamada “Percepção da responsabilidade social pelo consumidor brasileiro” que teve várias edições; estamos na 5ª edição.

E uma terceira vertente que estamos trabalhando é abordar diretamente as empresas brasileiras e entrevistá-las, que foi a “RSE, um retrato da realidade brasileira” publicada em 2004 com dados que foram coletados em 2003. E essa percepção da responsabilidade social combinada com uma outra que a gente fez com consumidores que é “O que o consumidor consciente espera das empresas” é que deu origem à Escala Akatu. A Escala Akatu é um questionário que procura qualificar o grau de responsabilidade social das empresas. Ela se baseia em 2 grandes ponderadores: um deles é o quanto determinadas práticas de responsabilidade social estão disseminadas nas empresas brasileiras. E o outro ponderador é o grau de importância que o consumidor dá para aquelas práticas. Então tem a ver com o estágio atual de prática pelas empresas por um lado e por outro lado quanto o consumidor valoriza aquelas práticas uma em relação à outra. Isso gerou a Escala Akatu que agora está em processo de depuração, queremos melhorá-la um pouco, mas já temos essa base de respondentes dizendo o que eles fazem e tal.

Dentro do Akatu fiz vários outros projetos; me envolvi num projeto de educação junto com o Itaú Cultural que foi a “árvore do consumo consciente”. Tem um outro ligado a uso consciente do dinheiro e do crédito que é uma conexão entre educação financeira e educação para sustentabilidade que foi a série temática “consumo consciente do dinheiro e do crédito”, um conjunto de publicações nessa linha. Parte do movimento “Cuide”, que foi aquela campanha de mídia do Akatu com filme, fui eu que cuidei na época e mais um monte de outros projetos em que eu estive envolvido em algum momento.

E também uma das coisas onde eu acabei me conectando foi o trabalho do ISE, o Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa onde eu participei ajudando a montar o questionário e a atualizá-lo, fazer os workshops, envolver o público nas edições de 2006 e 2007 do ISE. Então no ano passado e este ano trabalhei ajudando a elaborar o questionário e a fazer as discussões com os especialistas.

P - A sua consultoria é na área de responsabilidade social?

É na área de responsabilidade social. Na verdade eu procuro não me posicionar como um consultor simplesmente porque eu procuro me dedicar muito mais às organizações, às ONGs, do que como um consultor do mercado que está diretamente concorrendo com outros, não é essa minha idéia. Eu gosto mais do trabalho de articulação social do que do trabalho especificamente de montar projetos, gerenciar ações em empresas. Para mim é interessante manter um pezinho fazendo isso como forma de ter contato com a realidade; para mim é muito interessante eventualmente sentar com uma empresa para discutir na prática quais são os dilemas que aquelas pessoas tem para colocar o projeto em marcha. Então não é só ficar no mundo das ONGs nem só no mundo da academia; estou me virando para ficar com um pezinho em cada lugar, não é fácil.

Participação na ISO 26000

Também me envolvi com a construção da ISO 26000 que está em andamento. Eu comecei a tomar conhecimento disso em 2005 por conta do trabalho com Akatu e Ethos e a partir do começo de 2006 eu assumi uma posição na delegação brasileira, no comitê brasileiro que constrói a ISO 26000, como delegado do *stakeholder* "ONGs". Não é um processo de eleição na verdade, é a ABNT que indica e escolhe as pessoas que vão atuar como especialistas em cada segmento. Neste trabalho eu parti do princípio que não dá pra ter uma pessoa que se coloque lá como o grande sabichão daquele assunto. Então a proposta foi exatamente criar uma caixa de ressonância entre as ONGs, o terceiro setor e a responsabilidade social, a norma que está sendo construída, fazendo uma caixa de discussão e criei junto com algumas pessoas o GAO - grupo de articulação das ONGs brasileiras na ISO 26000. E o GAO exatamente se propõe a fazer essa caixa de ressonância entre organizações de terceiro setor, as ONGs aqui no Brasil, e essa discussão que constrói a ISO 26000. Hoje já temos como participantes e cadastrados nos eventos do GAO e nas várias discussões que fizemos, em torno de 90 entidades do Brasil inteiro que de alguma maneira ficaram sabendo e começaram a participar da discussão. Aí já tem uma carga enorme de aprendizado sobre o que significa isso, como as pessoas estão vendo o processo e é um trabalho que ainda está em curso, está em andamento - a gente fez agora em agosto o segundo seminário temático do GAO, havia feito o outro em abril. Está funcionando bem, está caminhando.

P- Cada stakeholder tem um trabalho desse porte?

Na verdade não. Foi uma opção de postura. Quando me aproximei do processo eu tomei ciência de que a ISO 26000 organizou, na montagem desse trabalho, seis segmentos de *stakeholders*: ONGs, setor privado, governo, trabalhadores, consumidores e academia e consultoria, vamos chamar assim, o setor do conhecimento. Esses seis segmentos em princípio são aqueles nos quais se dá a organização dos trabalhos e dos debates da construção da ISO 26000 no mundo inteiro. No Brasil o que eu vi quando comecei a me aproximar foi que no setor de ONGs tinha ali um vazio, porque tinha uma pessoa que ocupava inicialmente essa posição, um cara altamente qualificado mas que por questão profissional tinha saído. Havia um debate bastante forte entre o pessoal que estava na delegação, Idec, Ibase, Dieese e entidades que estão participando dos outros segmentos, sobre como se ocuparia essa vaga e a minha proposta foi que quem quer que estivesse naquele lugar deveria ter essa proposta de articular o seu segmento. Isso funcionou como provocação para os outros segmentos e hoje vemos que está havendo no processo da ISO 26000 aqui no Brasil um trabalho mais intenso de trazer outros atores do seu segmento, de envolver mais gente no seu *stakeholder* para discutir. Está melhorando, o processo está agora tendo mais avanço.

Resumidamente é isso, tenho feito alguns trabalhos de consultoria para empresas, alguma coisa assim mais pontual e então o meu background é esse.

P - Qual seu conceito de responsabilidade social, suas referências? Numa parte da sua biografia você cria referências...

Um exemplo bom disso para ilustrar é o que está acontecendo no processo da construção da ISO 26000, que hoje tem diretamente envolvidas 370, quase 400 pessoas, representando 70 países e 35 entidades internacionais. Eu diria que esse é o processo mais amplo e mais aberto que já se teve em termos mundiais de discussão da responsabilidade social.

Existem outras “n” experiências, construção do GRI, seminários internacionais, algumas normas que foram feitas com consulta, o Global Compact, várias iniciativas que são interessantes, mas estruturada como esse processo da ISO 26000 está acontecendo eu não conheço nenhuma.

É um processo longo que começou com sua raiz mais funda lá em 2001, se não me engano ou 2002, quando se começou a cogitar o assunto no âmbito da ISO e a instalação do grupo de trabalho se deu em 2005. A publicação da norma está prevista para o final de 2009 e estamos bem no meio do caminho, do processo. O fato é que ao longo desse tempo se criou uma massa crítica hoje com essas quase 400 pessoas 70 países e 35 entidades com uma disposição e um esforço muito claro e concentrado de representatividade. Temos nesse grupo um esforço de trazer pessoas de países desenvolvidos e em desenvolvimento, para que haja um certo equilíbrio; hoje até tem mais gente de países em desenvolvimento do que de países desenvolvidos, que é o contrário do que costumava acontecer nos processos da ISO. Tem um equilíbrio de gênero, temos hoje 35 ou quase 40% do grupo constituído de mulheres, coisa muito diferente do que costuma acontecer tradicionalmente, e caminhando para ficar meio a meio.

Quanto aos seis *stakeholders*, têm gente de todos os grupos; temos hoje uma predominância ainda de indústria, do setor privado e governo e de consultoria/academia que são os maiores, mas eu diria que esses 3 grupos representam talvez 60% do grupo inteiro, os outros 40% são pessoas de ONGs, trabalhadores e consumidores, que são grupos normalmente não tão presentes no processo de normalização. Então é um processo muito abrangente e acho que ele é um bom espelho do que está acontecendo.

P - Me encanta essa arquitetura...

Acho que o processo de construção da ISO 26000 é um objeto extremamente interessante em si, é impressionante, ele é um esforço de governança global.

Um dos pontos centrais de análise pra mim no mundo globalizado de hoje é se fazer a diferenciação entre os agentes territoriais e não-territoriais. O Estado nacional é um agente de natureza territorial porque por definição está ligado a uma porção do território; alguns recursos naturais que existem num dado território, como minérios e terras agriculturáveis, são coisas territoriais. Grupos e organização sociais pequenas, sindicatos de trabalhadores da região x ou y, trabalhadores, gente sem dinheiro são agentes territoriais que não pode se deslocar seja porque não é permitido seja porque não tem meios para isso. Do outro lado temos agentes não-territoriais. Comunicação hoje no mundo é totalmente não territorial; as empresas transnacionais, elas não tem fronteiras; o capital financeiro. Os agentes não-territoriais têm um alcance e um poder de fogo no mundo como ele é hoje totalmente diferenciado e eles tem maior agilidade, maior capacidade de atuação, maior alcance, tem mais margem de manobra; tem tudo a favor deles, vamos dizer assim, no sentido de ser um agente diferente. E o desafio da humanidade hoje é criar uma forma de governar esses agentes não-territoriais, porque tudo que a gente tem hoje de construção de governança no mundo parte do conceito territorial, parte do Estado nacional. Estamos ainda no paradigma da revolução francesa, trabalhando com Estados nacionais, na melhor das hipóteses com

vários Estados nacionais juntos, que são as Nações Unidas, mas existe uma coisa maior do que isso.

A ISO 26000 é uma tentativa muito interessante de criar uma auto-regulamentação de segmentos da sociedade, mundialmente falando, estabelecendo regras de convivência aceitas, mas aí não mais no paradigma do país. O que é diferente no que está acontecendo na ISO 26000 é que não se está trabalhando no paradigma de países, mas trabalhando no paradigma de *stakeholders*, de segmentos sociais que são colocados de uma maneira transnacional. Todo mundo hoje está trabalhando junto pela internet; eu sento com ONGs do mundo inteiro para trabalhar, assim como empresas do mundo inteiro sentam para discutir um assunto de interesse comum. Então isso para mim é fascinante; é impressionante esse processo e estar vivendo isso é um privilégio. E eu estou bem no meio disso, literalmente, eu me enfiei num lugar ali muito peculiar, porque nessa governança da ISO 26000 existe uma liderança, que é Brasil e Suécia, e mais seis grupos, sendo três ligados ao processo e três deles ligados à construção do conteúdo técnico. Esses grupos que estão fazendo o conteúdo, que realmente redigem a norma, se dividiram conforme pedaços da norma e se percebeu, lá em 2006, uma necessidade de um trabalho também técnico, também de conteúdo, cuidando de questões transversais. Ou seja, são três grupos trabalhando em paralelo, mas claramente há várias coisas que tinham que ser articuladas transversalmente e aí se criou o grupo chamado Liaison Task Force, LTF, onde se encontram as lideranças desses 3 grupos de trabalho de conteúdo mais representantes dos 6 *stakeholders*. E esse grupo que é, portanto, transversal no processo de construção de conteúdo discute e define o direcionamento estratégico sobre como lidar com as questões transversais, que são as questões estruturantes de uma certa maneira, da norma e eu sou membro desse grupo. LTF é um órgão consultivo, não deliberativo, que lida com as questões transversais; eu sou membro da LTF e também participo como representante das ONGs dos países em desenvolvimento. Houve uma discussão grande sobre paridade de participação de países desenvolvidos e em desenvolvimento e então se tomou um espaço para esse trabalho. É muito interessante. Olhando esse processo do que está acontecendo na ISO 26000, o x da questão é procurar definir uma terminologia comum; quando se fala em responsabilidade social hoje existe problema de terminologia, porque cada um entende uma coisa, então todos vamos combinar que quando falarmos em *stakeholder* queremos dizer isso, quando se falar em ISP queremos dizer aquilo. Esse é um dos grandes aportes.

Um outro aporte importante é a própria definição de responsabilidade social onde basicamente se está falando daquela coisa do cuidado com os impactos causados pela sua atividade. E é importante lembrar que a ISO 26000 não é só para empresa, é para qualquer tipo de organização; ela se propõe, e isso faz todo o sentido, a ser uma norma sobre responsabilidade social e pronto. Não é corporativa porque qualquer organização causa impacto sobre a sociedade, meio ambiente e a economia, que é a idéia do triple bottom line; qualquer organização pode contribuir de maneira mais positiva ou menos positiva para o desenvolvimento sustentável e para o bem estar da sociedade, de acordo com a maneira como opere. Portanto, tanto um sindicato quanto uma ONG, quanto uma multinacional, quanto uma pequena empresa local, quanto universidade devem se preocupar com a forma como tratam os funcionários, como lidam com os resíduos, como consomem energia, etc.

P - Além do seu objeto primeiro...

O objeto é o objeto. Até porque a responsabilidade social, e isso é um dado importante, ela não tem a ver com o objeto da organização, ela tem a ver com a maneira como a organização opera. Achar que a organização é socialmente responsável porque o objeto dela é do bem é uma confusão que acontece muitas vezes, porque se é um orfanato, um hospital de assistência, então se pensa que são socialmente responsáveis e não, se é um hospital e joga seu esgoto, destina seu lixo de uma maneira nociva para a saúde pública,

para o meio ambiente então não é socialmente responsável. Não está dito que por causa do objeto ser x ou y a organização é socialmente responsável.

Aí tem uma recíproca que se discute muito que é assim: então se a empresa produz cigarro que é um veneno em longo prazo, de maneira que toma todos os cuidados com a sociedade, com o meio ambiente, com os funcionários, é tudo de bom na sua operação, mas o produto é do mal, é um produto que faz mal, é socialmente responsável? Ai é um grande dilema, que não está respondido.

P - Tem uma resposta sua?

Eu acho que tem que produzir coisas boas, acho que teoricamente não é positivo produzir coisas que sejam intrinsecamente ruins, o problema é definir o que é intrinsecamente ruim; conceitualmente não tem nenhum problema, o problema é traçar linhas. O cigarro é o paradigma mais comum; o cigarro é um produto do mal, no sentido que ele faz mal para as pessoas, não tem um jeito bom de usar o cigarro, não tem um jeito que não seja viciante, que não seja destrutivo pra a saúde, logo ele é certamente do mal, talvez seja o maior consenso que existe em relação ao cigarro, nessa direção. Até tem uns subprodutos bons como impostos, mas o custo é maior ainda; o fato é que ele tem um problema. Agora, quando se fala isso talvez todo mundo até concorde, mas aí damos um passo atrás na questão de quais são os produtos éticos: energia nuclear não pode? Tem muita gente que acha que a energia nuclear é uma solução menos nociva em alguns sentidos. Ai tem a questão do chocolate: chocolate não é uma coisa que se for utilizada em excesso vai causar doenças? Salgadinhos, o excesso de potássio e a má alimentação então também são coisas que fazem mal – aí tudo pode ser do mal, carro, arma se for usada como recomendado serve para matar gente, mas também serve para salvar gente, se não deixa o outro matar. É uma coisa muito louca, eu concordo até com a idéia, mas acho que ela é totalmente impraticável, definir responsabilidade social em função do produto. A responsabilidade social é uma função da maneira como se opera e aí acho que tem considerações, cada sociedade tem que fazer as suas, ligadas à questão da natureza do produto.

Esse é um dilema que eu pego no ISE e trabalho exatamente sobre ele. Uma parte do questionário é a questão da natureza do produto ou seja, se aquele determinado produto é socialmente responsável ou não. Temos alguns critérios para procurar resolver mas são critérios brasileiros não absolutos, relativos.

O que acontece no caso da ISO 26000? Dentro desse grande processo de discussão de uma governança global que está sendo construída, de se definir responsabilidade social e conceitos, a partir de um entendimento comum que as pessoas foquem na mesma direção, o que a ISO 26000 está trazendo para o debate é quais são os fundamentos e qual a idéia da responsabilidade social. Isso significa, no final das contas, na minha visão, uma grande interação daquilo que eu estou chamando de “grandes acordos da humanidade” para o campo da gestão das organizações, ou seja, a humanidade já combinou dentro do seu paradigma de estados territoriais que os direitos humanos são x e y, logo depois da Segunda Guerra, ela já combinou o que ela quer como uma Agenda 21, ela já combinou a Carta da Terra, convenções da OIT, então tem vários instrumentos internacionais que definiram regulações, desejos e vontades. Mas essas regulações, desejos e vontades são de uma aplicabilidade muito relativa, ou seja, tem uma dificuldade de migrar para o mundo real. E onde que o mundo real e os nossos agentes não territoriais operam hoje? É no mundo das organizações, sejam elas ONGs mas principalmente empresas, que tem essa atuação enorme, a maior parte dos recursos do mundo gira na mão de grandes empresas de grandes capitais hoje. Então o que estamos fazendo, o que é a responsabilidade social? Está sendo a tradução para o ambiente cotidiano de operação das empresas e das outras organizações, dos valores e dos princípios de bem estar da sociedade e de sustentabilidade

que a humanidade já combinou no âmbito das convenções internacionais. Na verdade é um grande processo de tradução desses valores, de como essas idéias todas se aplicam no mundo prático. Para mim esse é o papel da responsabilidade social, é realmente se conseguir colocar na prática cotidiana da organização esses grandes valores todos. E esses valores acabam fugindo de uma certa maneira de certas convicções religiosas ou éticas no sentido de que cada um tem as suas de uma maneira muito particular. Consegue-se até identificar alguns princípios éticos universais, mas é muito difícil, porque tem religiões e visão de mundo e de certo e errado, elas são certamente muito importantes nesse processo porque as pessoas se governam por isso, mas elas têm dificuldade de compartilhamento porque tem percepções diferentes. E dentro do pragmatismo que se espera dentro de uma empresa, não dá para se fiar simplesmente na visão de bem e mal, de certo e errado, de todo mundo. Ai vem o papel da responsabilidade social.

Quando olhamos nesse processo de discussão da ISO 26000 a maneira como os atores estão chegando, vemos que uma parte das pessoas é quem puxou o processo, do meu ponto de vista, que eu chamo de transformadoras. É um grupo de pessoas de organizações que entende que ao tratar de responsabilidade social e como se aplica na prática nós estamos dando aos grandes acordos da humanidade o seu potencial transformador real, traduzindo-os e colocando-os de uma forma que qualquer organização possa assimilar isso na sua prática cotidiana. Ou seja, é um guia com alto potencial transformador na medida que ele ajuda a aplicar na prática os conceitos que a gente percebeu, a humanidade percebeu, que estavam dando errado no mundo a partir da Segunda Guerra quando quase se matou a curto prazo.

Do outro lado tem uma turma que chega nesse processo com uma postura que eu chamo de utilitária, caracterizada por uma visão no seguinte sentido: “essa norma, esse assunto, esse movimento de responsabilidade social, ele pode ser útil para a minha organização, para a minha empresa, pode ser útil como um diferencial competitivo, pode ser útil para vender mais, pode ser útil para ajudar a tirar concorrentes do mercado, valorizar minha empresa, pode ser útil para gerar barreiras internacionais, pode ser útil para eu tirar do cenário alguma coisa que me incomoda”. Tem várias visões utilitárias aí, onde quem está chegando com essa postura coloca o seu próprio interesse, a utilidade para si, acima do interesse do potencial transformador da norma. Ou seja, se a norma for contra o seu interesse ele prefere que não exista, se ela servir ao seu interesse está ótimo porque ela vai ser utilitária pra ele. Que acho que é como todo mundo chega no processo, numa dessas duas vertentes, tem gente que chega com uma visão transformadora e tem gente que chega com uma visão utilitária; nos dois casos se acaba produzindo efeitos ligados à gestão socialmente responsável com motivações diferentes.

E tem um terceiro bloco de atores, que pra mim é o bloco majoritário em termos de quantidade de pessoas, não é o driver, não é quem faz andar porque quem faz andar são os dois primeiros vetores, mas tem aquela grande maioria que eu chamo de uma postura reativa. Muita gente que percebeu que está acontecendo alguma coisa relevante, que percebeu que isso vai afetar sua maneira de existir, vai ter um tipo de efeito e que portanto está lá reagindo ao processo, no sentido de tentar achar qual o melhor jeito de se posicionar dentro desse cenário ou de eventualmente colocar alguma coisa um pouco mais adequada para si. E uma coisa que também deu para perceber é que ninguém é integralmente de uma dessas posturas; as pessoas oscilam, não é que existam os do bem, os do mal e os interesseiros, na verdade conforme o que está na pauta a pessoa oscila para lá pra cá nesse processo todo.

Eu acho que esse é o grande embate que está acontecendo na ISO 26000, exatamente esses dois drivers e esse grupo que oscila para cá e para lá. É que estamos achando um consenso, um entendimento comum sobre como operar. E, na minha opinião, o que vai sair desse entendimento comum, o que vai aparecer nesse processo, é um entendimento

comum sobre terminologia e conceitos – isso está muito claro - e deve ficar registrado o processo de emergência desse assunto, isso é um ponto importante da norma.

Temos um capítulo de contexto da norma onde se pretende de alguma maneira dizer porque surgiu essa preocupação, porque essa norma existiu e aí tem um embate gigantesco, esse é um dos capítulos mais complicados porque é exatamente lá que essas visões divergentes colidem, de explicar o porque, no capítulo 4. Outra coisa que é um produto muito presente, é a abrangência temática ou seja, é um check list, temos na ISO 26000 hoje uma lista centrada em 7 temas centrais que é tudo que estaria na pauta da responsabilidade social. Ao ser socialmente responsável a organização vai focar essa lista de sete temas centrais, governança organizacional, direitos humanos, práticas de trabalho, meio ambiente, práticas de operação do negócio, questões do consumidor e desenvolvimento social – esse é o universo temático da responsabilidade social no entendimento dessas pessoas todas, que se desdobra em vários outros sub-assuntos, por exemplo, as práticas de trabalho se desdobram em associação, saúde e segurança e vários outros itens.

E a outra coisa que aparece aqui dentro é a questão da forma de implantação, o que significa implantar a responsabilidade social, operar de uma maneira socialmente responsável. E aí a despeito de todas as dicas e formas dadas, o cerne primeiro dessa história toda é transparência, ou seja, dar informações relevantes de uma maneira compreensível num tempo adequado para que as partes envolvidas possam entender e se manifestar. E em segundo o engajamento de *stakeholders*, que é criar mecanismos de dialogo, negociação e participação com as partes interessadas, com todo mundo que é afetado pelo que a organização faz. O resto é consequência, todo o resto vem daí, o que realmente a organização vai acabar fazendo vem dessa dinâmica. Se ela deu informações relevantes, portanto até reconheceu essas informações, colocou isso num processo de discussão, fez isso numa abrangência temática adequada, uma abrangência de 360º, acabou! O resto todo é consequência desse processo que se instala de negociação, de dialogo, de superação de conflito. Então pra mim essa é que é a razão da responsabilidade social.

P - Essas normas deveriam se tornar obrigatórias? Qual o melhor mecanismo de indução?

[olhando os resultados da pesquisa] O Ethos é *top of mind* aqui no Brasil, não tem por onde. Eu acho que existe espaço para as duas coisas, acho que existe uma necessidade de legislação que permita cobrar determinadas performances e determinado tipo de critério mínimo de forma de trabalhar; existem algumas coisas que certamente tem espaço para serem objeto de lei. Mas acho que ela, como tudo que é objeto de lei, tem de ser bastante focada, cobrável, exigível e fiscalizável. Ela serve como uma referência para se poderem exercer direitos, determinar algum tipo comportamento, mas a lei sozinha não vai fazer nada mudar. Não adianta fazer uma lei “todos devem se comportar bem” – isso não serve para nada. Tem um campo para legislação, mas é um campo que deve ser devidamente focado, descrito, instrumentalizado, para que ele seja operacional.

Do outro lado acho que tem um campo, mais vasto, para os mecanismos de indução de mercado, mecanismos nos quais se coloca a comunidade, as partes interessadas, os *stakeholders*, se coloca um grupo para discutir e gerar pressão, gerar demanda sobre as empresas e organizações. É aí onde está a maior fonte de força e acho que tem espaço na lei para se facilitar a vida desses grupos. Por exemplo, tem uma lei das sociedades anônimas que determina que as empresas devem publicar o balanço, que ele deve seguir determinados critérios e tal – isto dá ferramentas que permitem aos acionistas e aos investidores atuar sobre as empresas. As ferramentas sozinhas não resolvem nada, tem escândalos, mutretas e um monte de coisas que acontecem, mas pelo menos existe uma base de informação que permite cobrar. Esse é o papel, por exemplo, da certificação.

A ISO 26000 não será certificável, por definição, até porque não se conseguiria. Entrando no caminho da certificação teríamos das duas uma: ou um processo infinito, que nunca chegaria a um acordo ou um processo extremamente limitado porque chegaria num mínimo tão mínimo que daria para certificar que na verdade ele agregaria muito pouco valor. Acho que foi uma decisão inteligente não entrar na certificação, mas ela vai servir como base para várias coisas que eventualmente serão certificáveis. Vendo na certificação não um “eu deleguei para um terceiro dizer se aquilo é bom ou ruim” mas uma forma de focar e disponibilizar esforços e aí sim conseguir dar mais agilidade para os movimentos. Acho que a certificação, o selo, pode funcionar como uma forma de sinalização, uma forma de simplificar para que algum interlocutor entenda determinadas informações, o que o selo representa, e para aquele que quer o selo estruturar sua forma de comunicar, comunicando de determinada forma porque isso vai dar o selo.

Agora, se isso vai representar mudanças e medidas concretas, é uma dinâmica que a sociedade tem que se por em marcha, vai depender de articulação de pressão social. Aí o papel das ONGs, do terceiro setor, é totalmente inestimável.

Os profissionais de RSE

O que eu tenho encontrado hoje na minha interação com as empresas que tem profissionais dessa área? Aparece um mix que reflete em grande parte isso que eu falei sobre o próprio processo da ISO 26000, de visões transformadoras e utilitárias. Acho que tem muita gente que está chegando, e se vende muito essa idéia, dizendo: “Olha só, a responsabilidade social é importante para a sua empresa ser diferencial e estar diferenciada”. Acho que isso até faz sentido num momento de comunicação, mas tem o mesmo problema que todos os outros modismos empresariais tem que é o fato que ele se esgota e pede outro para repor. Houve a época do kanban e de tantos outros modismos e se a responsabilidade social for vendida apenas com essa finalidade, como o grande diferencial, a bola da vez, daqui a pouco vem outro para ficar no lugar. Assim o profissional vai torná-la descartável; é um discurso que tem seu valor mas tem um fôlego limitado.

Ele está fazendo emergir algumas discussões na linha da reputação e da construção da imagem, que são coisas relevantes no sentido de que as empresas realmente vão se preocupar com isso ao longo do tempo. Mas vai precisar ter um trabalho de base, um trabalho focado nos consumidores, nas ONGs e em regulações legais e de mercado, que exijam a manutenção desse processo.

É aí onde eu acredito que mecanismos de finanças, de investimento de alguma maneira associados a compromisso com sustentabilidade e, portanto, responsabilidade social que é um caminho para a sustentabilidade, são muito importantes. Esse mecanismo de indução financeira é fundamental para manter isso ao longo do tempo. A área de responsabilidade social é uma área promissora que tende a se expandir cada vez mais. Tem gente que às vezes chega nisso um pouco iludida, seja pelo lado do “ah, tem aqui uma oportunidade marketeira, vou conseguir ganhar diferenciais” seja pelo lado de que “ah puxa, aqui todos são bonzinhos, aqui todos vamos trabalhar pelo bem comum e pronto a coisa está resolvida”. Também é uma atitude ingênua, uma atitude boba, e muita gente as vezes chega com essa visão “Ah, sim, aqui vai ser tudo legal, aqui todos são do bem”. Todos somos humanos, as coisas estão acontecendo e sendo discutidas e também estão sujeitas ao problema da dinâmica das empresas.

Tem profissionais dos dois tipos chegando. Independente de a pessoa chegar iludida por um lado ou pelo outro, o fato é que tem alguma coisa acontecendo que vai continuar acontecendo e que vai absorver cada vez mais gente que entenda o processo. A minha impressão é que o diferencial do profissional de responsabilidade social, de quem vai se destacar, é quem está entendendo o processo, quem não está aplicando uma receita de bolo simplesmente. Aliás, acho que vai ter muito espaço para aplicadores de receita de bolo,

gente que sabe aplicar e usar os indicadores Ethos, GRI e tal, até porque o bom aplicador dessa receita de bolo, vamos chamar assim, sem desmerecer os instrumentos, é aquele que percebe que esses instrumentos na verdade são indutores de processos, eles não são um check list. Os indicadores Ethos não são um check list, tem gente que acha que são, mas não são. São na verdade indutores de um processo, de reporte, de informação, de negociação, de gestão, de envolvimento. Quem for capaz de entender esses instrumentos como indutores de processos, seja a ISO 26000 seja o IDIS, seja o Ethos, seja o que for é o cara que vai estar se destacando, quem vai estar comprando as brigas relevantes.

O bom profissional dessa área vai rapidamente perceber que ele é um explicitador de contradições, que ele vai acabar confrontando a organização com um discurso dela que é um discurso freqüentemente esquizofrênico. Ela fala uma coisa, faz outra e vice-versa e acredita nas duas! Esse é o problema, não é fingido, de fato ela quer as duas coisas mesmo! Essa discussão vai estar no foco da ação desse profissional.

O profissional pode chegar na empresa por várias portas; chega pelo marketing, chega pelas relações com o mercado, pelo Corporativo, recursos humanos, ele vem de todo lado. O sujeito que entende o processo, que entende que as ferramentas são indutoras de processos e que esses processos vão fazer emergir contradições, é quem é capaz de se dar bem, que vai se destacar nessa discussão toda.

E como essas contradições vão se resolver? Ai é a questão do dialogo, onde eu acho que o pessoal que tem origem em RH pode eventualmente ter um diferencial importante, que é de fato enxergar processos de negociação e solução de conflitos. Isso vai ser pra mim a grande fonte de trabalho que vai existir nessa área de responsabilidade social; se as coisas acontecerem como devem acontecer, o profissional vai passar dois terços do seu tempo identificando, explicitando, negociando e monitorando a solução de conflitos. É o que vai acontecer porque existe um grande conflito entre a nossa vontade de ter bens e serviços na humanidade, a capacidade do mundo de nos dar esses bens e serviços e a nossa capacidade de distribuir essas coisas. Então esse grande conflito vai gerar muitos outros micro conflitos que vão fazer as coisas acontecerem, e é ai que as pessoas tem que cooperar na responsabilidade social.

A que na ISO 26000 esta discussão está sub-valorizada, então na rodada atual do processo eu estou querendo fazer emergir essa coisa da visão do conflito. Quando se lê o texto da norma (está disponível para download no site www.gao.org.br), em vários lugares encontra-se uma visão ingênua, que na minha opinião é aquela em que a pessoa diz o seguinte: “Responsabilidade social é quando se considera os impactos positivos e negativos da organização sobre os públicos afetados e se trabalha para maximizar os positivos e minimizar os negativos”. Essa colocação tem um problema, é que ela parte da noção de que existe maximização do positivo e minimização do negativo, como uma coisa absoluta e na verdade ela não é absoluta, ela é relativa e depende de quem está vendo. Ela ignora a idéia de conflitos objetivos de interesses e é como se as contradições tivessem se resolvido magicamente a partir do pensamento pelo bem comum. Mas não é assim, existem contradições e tem que se resolver esses conflitos na negociação.

Acho que tem esse problema da ingenuidade que acontece nos profissionais e a gente discute muito isso com eles. Indico a leitura de tres artigos meus em que estou discutindo por um lado essa questão da visão ingênua e por outro a questão das bandeiras sociais, uma filha dessa discussão que eu te falei agora e que é o problema de muitas entidades sociais. Na hora que as empresas começam a investir em responsabilidade social e direcionar recursos pra isso elas também direcionam a área de atuação. Se todo mundo dá dinheiro para cuidar de criança e ninguém dá dinheiro para cuidar de bicho ou de presidiários ou dos velhos, vai ter uma maior quantidade de entidades apresentando projetos para crianças. Então, no momento em que as empresas assumem esse papel estão

decidindo privadamente alocação de um conjunto de recursos públicos e induzindo o investimento do terceiro setor. Existe um problema aí, problema concreto mesmo, que é de uma certa maneira fazer uma apropriação das bandeiras sociais pelo setor privado pela via do investimento, pela via de oferta de recursos. Não que seja uma manobra maquiavélica, não é esse o ponto, não é uma visão conspiratória, mas é um fato na medida em que não se tem recursos públicos acessíveis, rediscutidos num processo democrático e de negociação de políticas públicas. Existe sim um processo de oferta de recursos de ISP que passa a direcionar a ação da sociedade civil de uma maneira privatizada sem uma discussão pública. Qual é o termômetro de onde alocar o dinheiro? É a opinião pública, que é a mídia, que é o marketing e não a discussão de fundo estratégico. Então tem um grande problema nessa discussão toda que não está sendo discutido como deveria.

Existe um certo encantamento com a responsabilidade social, que tem muitas coisas boas mas não é uma panacéia. Essa questão de entender que existem pautas da sociedade, existe conflito e existe discussão é fundamental.

Entrevista com Caio Magri

Trajetória Profissional

Sou sociólogo e meus primeiros empregos durante praticamente 15 anos foram exclusivamente no Estado; trabalhei em diferentes áreas do executivo: Governo do Estado, Secretaria da Cultura, criação da Febém, Secretaria da Criança, Secretaria do Menor. Quando eu de fato me aprofundi no tema dos direitos da criança e do adolescente encontrei, por uma oportunidade profissional, a Fundação Abrinq, que tinha acabado de ser criada em 1990 e a partir daí desenvolvi a consultoria de um trabalho. Fui convidado para compor a equipe da Fundação Abrinq em 1994 com o objetivo de desenvolver um programa de estímulo às empresas para promoverem os direitos das crianças, especificamente combatendo o trabalho infantil.

Foi aí que comecei a ter contato com o que ainda não existia como conceito que era como as empresas se relacionam com as políticas sociais públicas, qual o papel que elas podem ter como agentes econômicos e políticos nessa perspectiva, na perspectiva de promoverem ações que possam ter um resultado de transformação concreta em situações como os direitos da criança e do adolescente. Não era proposta para atrair a filantropia das empresas nem para dinheiro das empresas, mas era uma proposta para mudar o comportamento das organizações frente a um dilema que estava estabelecido, o trabalho infantil.

Depois de praticamente sete anos lá, voltei a trabalhar na prefeitura e comecei a olhar o trabalho do setor público como um trabalho também de engajamento das empresas nas políticas de governo que estávamos trabalhando, especificamente voltadas para a juventude e para a geração de emprego e renda.

E finalmente, o momento onde há a grande unidade, no meu modo de entender, da minha experiência profissional e ao mesmo tempo conjuntural, da responsabilidade social das empresas e políticas públicas, é o início do governo Lula. A experiência que eu vivi durante o primeiro ano do governo Lula trabalhando com Oded Grajew na mobilização empresarial em torno do Fome Zero foi o que me abriu bastante a perspectiva de qual é o papel das empresas socialmente responsáveis na promoção do desenvolvimento. Depois vim para o Ethos, uma organização que tem como foco buscar ajudar as empresas a implementarem uma gestão, mas também poder impactar concretamente a realidade.

Esta é a trajetória profissional.

A responsabilidade social empresarial é algo que não estava nomeado, mas desde o início da década de 90, com a criação de entidades como fundação Abrinq esse tema estava na pauta.

P- Esse marco do início do governo Lula é um marco pessoal?

Não, é um marco pessoal que eu acredito que tenha sido um marco também de redirecionamento do olhar das empresas para a relação com a sociedade.

Se o Fome Zero não conseguiu obter resultados bastante objetivos e rápidos dessa relação pelo menos a mobilização da sociedade e o movimento mudaram o ângulo de visão das empresas, especialmente daquelas que tinham de alguma forma um engajamento.

P- Então é um marco nacional mesmo...

É um marco, mas é um marco que se perde porque o governo não o administra como marco, não desenvolve, não aprofunda. Se houve uma janela de oportunidade completamente jogada no lixo pelo governo Lula foi essa. A oportunidade de construir com setores avançados do empresariado brasileiro uma proposta de política pública de

enfrentamento da pobreza acho que foi perdida. Aí a gente fica aqui horas conversando e são visões provavelmente que vão se completar...

De qualquer forma, tem um saldo disso, que é um olhar novo e a quebra de paradigmas, ou seja, organizações e movimentos sociais que jamais haviam dialogado com empresas passaram a desenvolver projetos com elas; e não projetos simplesmente de receber recursos, mas de desenvolver estratégias conjuntas como é o caso da Febraban com a ASA na construção de cisternas no semi-árido. Há projetos hoje em andamento que tem origem nessa mobilização e nessa perspectiva, mas isolados. São algumas iniciativas empresariais de promoção de desenvolvimento local sustentável, de adoção de comunidades de baixíssima renda, abertura de negócios na sua linha de produção que pudessem absorver a produção local, são algumas iniciativas, mas nada que se comparasse ao que se pressupunha como uma articulação entre governo e sociedade naquele momento.

Então RSE, do meu modo de entender, eu acabei entrando no tema desde a sua origem, quer dizer, acho que posso me considerar de alguma forma como construtor do conceito, pelo menos do conceito tropicalizado, o conceito Brasil.

O que é isso para mim, o que é RSE?

Em primeiro lugar é uma nova forma de comportamento de todas as organizações que levam em consideração que para atingir seus resultados e cumprir sua missão tem necessariamente que ter diálogo permanente com todos os públicos com os quais se relacionam e entender que esse processo, a RSE, é para as empresas, além disso, a possibilidade efetiva delas serem um instrumento de transformação. Na medida em que haja diálogo social, que haja transparência, ética, valores e princípios claramente postos na sua atividade econômica, organizacional, na medida em que esse diálogo social se estabeleça com todos os atores com os quais a empresa se relaciona, certamente há uma transformação da realidade social que é o contrário da focada no lucro, em resultados financeiros exclusivamente, Portanto, a empresa se transforma nesse processo e impacta com esse processo o seu entorno.

O Ethos acabou tendo uma definição de responsabilidade social que é um pouco nesse sentido, claro que mais sofisticada porque tem a criação de ferramentas, métricas, todo um conjunto de instrumentos de planejamento e de ação que ajudam de fato as empresas a chegar nesse caminho.

P- É importante medir?

É importante medir porque as organizações têm que ter linha do tempo, histórico. É importante medir para demonstrar as mudanças efetivas que acontecem, seja do ponto de vista interno ou externo.

Agora, elas têm que também ser medidas bastante objetivas e ter claro que os aspectos intangíveis desse processo não devem ser de forma nenhuma desconsiderados e nem se pode ficar na procura exaustiva de ferramentas que possam medir o que é intangível. Então se cai numa sinuca de bico, reconhecer o intangível, reconhecer que haverá dificuldade de saber quanto a ação individual contribui para um processo coletivo, mas ao mesmo tempo ter que saber quanto é a ação individual nesse cenário.

Então acho que é importante medir, é importante ter referências e métricas que sejam compartilhadas e validadas socialmente. Não adianta ser uma referência e uma métrica que só quem reconhece são as empresas, elas têm que ser reconhecidas como um valor da sociedade, por isso é muito importante o diálogo social, especialmente com trabalhadores,

com consumidores, com a sociedade civil organizada, para que esses valores, essas métricas e essas medições tenham sentido para todos.

A responsabilidade social assim como a sustentabilidade das organizações é também um ponto de encontro de uma agenda de diálogo de diferentes setores da sociedade. Se formos pensar em trabalhadores e empresários eu acho que esse é um ponto de encontro importante, a responsabilidade social pode ser a agenda do diálogo entre capital e trabalho. Não é a agenda que vai resolver conflitos do ponto de vista de eliminá-los, mas é a agenda que vai expor conflitos, é uma agenda que pode possibilitar avanços de consensos em torno de algumas questões.

Quando se mede a situação de igualdade de gênero e raça numa empresa e se coloca isso em cima de indicadores de responsabilidade social, se constrói uma pauta de reivindicação dos trabalhadores em torno do tema de gênero e raça, certamente. Essa ferramenta ainda não foi apropriada pelos trabalhadores, infelizmente, que entendem muitas vezes que a responsabilidade social é uma estratégia de desmobilização da luta sindical, quando ela pode ser um forte instrumento de exigibilidade da luta sindical.

P- O Observatório Social diz que no Brasil ainda as empresas fazem responsabilidade social sem chamar os trabalhadores para a conversa...

É verdade. E os trabalhadores também não estão querendo ser chamados nem exigindo estar presentes. Quando se monta um comitê de responsabilidade social dentro de uma empresa pra fazer a aplicação dos indicadores Ethos, até hoje nenhum sindicato foi lá exigir a participação nesse grupo, nenhuma comissão de fábrica foi lá dizer o seguinte: “nós somos representantes dos trabalhadores e queremos observar a empresa sob esse ponto de vista, junto com vocês”.

Então algumas experiências mostram avanços maiores como é por exemplo a organização sindical dos trabalhadores dentro do Banco Real, o ABN. Você tem hoje o ABN fazendo discussão de uma pauta latino-americana com os trabalhadores e a responsabilidade social é um dos temas de debate.

Os sindicatos precisariam estar mais preparados para a discussão, mais motivados e mais ainda desideologizando um pouco ou bastante essa questão. Tratando a oportunidade do ponto de vista do avanço do diálogo e de conquistas de condições de trabalho, de qualidade de emprego, de distribuição de renda e de acesso aos lucros dentro da empresa.

Esse é um outro entendimento que eu tenho da responsabilidade social.

Falando um pouco dos profissionais, é uma profissão muito nova, pouquíssimas empresas estão criando um staff profissionalizado na área. Mas, já há uma sinalização, há uma criação sucessiva de diretorias de sustentabilidade, de gerências de sustentabilidade, de diretorias de responsabilidade social, especialmente nas grandes empresas.

Com quem eu tenho dialogado concretamente são profissionais de formação muitas vezes na área de administração, também na área de ciências humanas, que ocupam muitas vezes postos de assessoria da presidência ou da direção da empresa, ou estão vinculados à área de gestão de pessoas que é uma área de onde provem a maior parte, acredito eu, hoje, dos responsáveis por responsabilidade social nas empresas.

P- A minha pesquisa disse isso também, embora seja só indicativa.

Pode haver uma tendência a uma certa ampliação desse escopo, mas poucas empresas têm pautado e localizado o tema num nível mais alto de decisão da empresa, na presidência ou no board da empresa; geralmente ficado localizado ou na área de comunicação ou na

área de RH. Mas sempre com uma equipe cada vez mais técnica nesse processo, ou seja, existe a inclusão de gente da área de ciências sociais, está chegando gente da área de psicologia, chegando gente com especialidade em meio ambiente, que vem compor uma equipe de profissional desse departamento de responsabilidade social.

As universidades têm jogado um papel importante em ampliar o processo, ainda que não tenham uma transversalidade maior, curricular, mas isso está crescendo, especialmente porque, por exemplo, se avançarmos no marco legal da responsabilidade social empresarial certamente toda a área do direito vai ser afetada, direito comercial, direito público, direito internacional. Há um processo crescente de construção de marcos regulatórios como a ISO 26000, as certificações parciais como SA 8000 para as relações de trabalho, as questões ambientais. Acho que o caminho é de um aprofundamento técnico, o futuro é que a gestão das empresas cada vez mais vai estar permeada pelos aspectos da responsabilidade social e pela sustentabilidade e elas vão precisar cada vez mais de profissionais que estejam preparados e preparados de uma forma muito ampla, capazes de estabelecer pontes, diálogos, dispostos a olhar para os dilemas específicos da empresa com toda a autonomia e independência.

Posso estar sendo um pouco otimista, mas as empresas que vão sobreviver num cenário de mais igualdade e sustentabilidade geral, social, que é o que a gente está perseguindo o tempo todo, vão exigir um profissional muito mais capaz, com criatividade, com habilidades de articulação, de conseguir dialogar com movimentos sociais, de dialogar com empresas fornecedoras, com acionistas, com governo. Esse é o profissional que eu imagino que possa ser de fato o profissional do futuro para uma empresa que tenha responsabilidade social estrategicamente colocada na sua gestão.

P- Parece haver um *gap* muito grande entre esse profissional idealizado e o que temos hoje. Como ele pode se preparar?

Nosso buraco continua sendo as políticas públicas. As empresas não vão ser capazes, nem a sociedade sozinha, de cobrir o *gap* educacional e cultural que existe. Investimento em políticas públicas e avançar numa educação de qualidade continua sendo o desafio mais importante mesmo. Nós podemos correr o risco de existir um certo tecnicismo nesse processo, de termos uma especialização do profissional de responsabilidade social que retira responsabilidades e obrigações e deveres que são de todos. Do tipo: “A nossa responsabilidade social é esse sujeito, fala com ele”. Ele vai ser às vezes um delegado dentro da empresa, vai encher o saco das pessoas, as pessoas vão vê-lo como depositário da virtude, dos valores, etc e tal e que podem continuar jogando papel fora, pagando mal o funcionário, enfim, aquelas coisas que a gente imagina que possam estar acontecendo na gestão.

Então, quando as empresas criam vice-presidências, diretorias e gerências de responsabilidade social que não estejam transversalizadas na estrutura de gestão, portanto ligadas às esferas mais altas de decisão, eu acredito que esse risco é bastante grande. Quando ela está no lado do gabinete do presidente, da diretoria executiva da empresa, há chance que isso não aconteça dessa forma.

Eu acredito que esse *gap* vai continuar por muito tempo.

Agora, as empresas estão globalizadas, o mercado está globalizado e, portanto, a velocidade dessas mudanças não é a mesma que podemos imaginar de um processo lento e gradual de educação. É um processo que muitas vezes pode atropelar. A exigência do mercado em torno de valores e comportamentos socialmente responsáveis pode produzir mudanças muito rápidas nas empresas.

P- Você acredita que essa exigência vai continuar crescendo? O risco de ter sido um modismo está superado?

Está crescendo, está se mostrando economicamente sustentável, está se mostrando como a única alternativa para o mundo que não seja a destruição dos recursos naturais e dos recursos humanos, das pessoas e da natureza. A boa pergunta que está sempre na pauta é se já passamos o limite ou se ainda é possível reverter. Independente disso as empresas que tem feito a opção não conseguem voltar para um estágio anterior porque provaram para todos os interesses que possam estar em jogo que esse é o caminho que melhor vai dar a elas os resultados que elas precisam, inclusive financeiros, econômicos.

Eu não gosto muito do lema do ganha-ganha porque muitas vezes a opção da responsabilidade social pode significar perdas econômicas para a empresa e ela vai ter que tomar essas decisões. Responsabilidade social empresarial é decisão, é opção, é tomada de posição e nem sempre a posição que vai ser tomada é aquela que vai ter um efeito econômico vantajoso para a empresa. Pode ser que tenha um efeito vantajoso a longo prazo, mas se as empresas continuarem pensando a curto prazo, as decisões de responsabilidade social podem ficar muito difíceis de ser tomadas.

Um exemplo: nós estamos diante de uma oportunidade de melhorar o acesso da população brasileira ao mercado de medicamentos. Como? Com uma simples legislação que obriga as empresas a fracionar os medicamentos. Fracionar os medicamentos hoje significa uma queda nas vendas das empresas, mas em longo prazo um crescimento, porque mais pessoas poderão ter acesso a eles. Portanto se não se fizer a opção neste momento pelo direito e por melhorar o acesso aos medicamentos ainda que signifique redução de lucros das empresas, mas que a médio e longo prazo pode significar a retomada desses lucros, estas decisões não estão sendo tomadas em bases sustentáveis nem em bases da responsabilidade social.

Então não é moda, quem encarou esse assunto como moda ficou para trás porque tem que mostrar resultado. Resultado tem que estar onde? Ambiente de trabalho, diálogo social, relação com a comunidade, transparência, não estar envolvido em nenhuma corrupção, estar envolvido em projetos bacanas para com a sociedade, criativos, e tal. Isso são resultados que precisam ser apresentados. Então não considero que seja um processo reversível para as empresas que tomaram esse caminho, ao contrário, é um processo de aprofundamento.

E aí vem a pergunta que você está querendo fazer: responsabilidade social é uma estratégia de mudança? É uma estratégia pra valer? Do nosso ponto de vista e do meu ponto de vista pessoal, sim. A empresa que toma a decisão de implementar uma gestão socialmente responsável em diálogo *multi-stakeholder* de fato promove uma transformação na representação que a sociedade tem dessa empresa, da interação que ela tem com a sociedade, da relação que ela tem com políticas públicas, com governo. Há de fato mudanças no processo. Então é uma reforma do capitalismo?

Não acredito que seja reforma nenhuma do capitalismo, mas é o entendimento onde capital e trabalho tem um outro patamar de negociação, onde lucro seja um objetivo a ser perseguido, mas não o único porque o lucro vai depender da sustentabilidade do processo em que ela está envolvida. Quanto mais restrição de acesso aos bens que ela produz existir na sociedade mais insustentável é o negócio.

Então eu acredito que a responsabilidade social do nosso ponto de vista, do Ethos e do meu, é uma estratégia de mudança. Agora, pode ser uma estratégia para maquiagem situações? Também pode. Quer dizer, há possibilidade de se abrir um campo de marketing, isso está colocado, mas a quem cabe ter uma postura de cobrança e de crítica? À própria

sociedade. A sociedade não pode se deixar enganar simplesmente pela declaração das pessoas, das empresas, dos políticos, seja lá de quem for. Ela precisa exigir que haja mostra concreta de mudança.

P- Os referenciais ajudam de alguma forma?

Ajudam, ajudam, os indicadores são fundamentais. Nós precisamos transformar os indicadores numa leitura menos codificada para a sociedade. As empresas precisam ser um pouco mais corajosas para mostrar os seus indicadores de desenvolvimento humano, seus indicadores de responsabilidade social, elas devem ter esse comportamento de diálogo, de abertura e de transparência para a sociedade.

Há formas de medir, não estamos só falando de vontade e de perspectiva, mas de forma de medir concretamente o impacto das empresas. E elas precisam estar dispostas a esse processo de medida.

P- Você acha que deveria ser obrigatório?

Não, eu não vejo. O que pode ser obrigatório é um olhar do setor público, da coisa pública, como o setor público se relaciona com o setor privado. Deveria ser obrigatório que as decisões de gastos públicos fossem orientadas por responsabilidade social. O Estado é o maior comprador da sociedade, deveria haver uma obrigação dos recursos públicos só poderem ser utilizados frente a critérios de impactos sociais e ambientais que a sociedade defina, que deseje ter, e outros que ela não deseje ter serem estrangulados economicamente, através da não-possibilidade dessas empresas participarem em licitações. Fazendo isso se induz de alguma forma o mercado para que tenha uma universalização desse comportamento. Mas, obrigatório, acho que não, não vejo um marco legal que obrigue as organizações a serem socialmente responsáveis porque é um processo de fato de mudança de comportamento e de valores e que nós estamos longe de poder ter uma regra que exija e pronto.

P- Quais são as referências do Ethos, em que fonte ele bebeu?

Com relação às referências do Ethos, eu não tenho grandes históricos acumulados. O Ethos é uma referência em si. A liderança empresarial que criou o Ethos trouxe para o Brasil alguns conceitos que estavam avançados na Europa e nos EUA, mas eles foram tropicalizados imediatamente. Ou seja, a responsabilidade social que nasce com o Ethos é em si uma referência.

Fontes onde bebeu? Do ponto de vista da referência de indicadores, por exemplo, foram os indicadores que o BSR desenvolveu nos EUA com uma adaptação, uma leitura e uma tropicalização desses indicadores. Mas como isso foi construído? Com as empresas brasileiras, ou pelo menos com aquelas que atuam no Brasil.

Nós não temos uma referência ideológica. Nós criamos um conselho internacional formado pelas lideranças mundiais de responsabilidade social empresarial para que nos ajude a refletir, portanto há lideranças ali que são mais técnicas, outras mais políticas, outras mais filosóficas. Há panos de fundo com Agenda 21, Declaração dos Direitos Humanos, os Objetivos do Milênio, são plataformas que nos constroem referências para ação. Declaração de Direitos Humanos, Convenção Internacional dos Direitos da Criança são os marcos civilizatórios mais importantes e reconhecidos internacionalmente. Agenda do trabalho decente, toda a legislação que envolve os direitos fundamentais do trabalho da OIT, as diretrizes do OCDE, as convenções de combate à corrupção.

Os marcos referenciais nossos são muito mais marcos concretos da construção jurídica, filosófica, moral e ética, que a gente construiu ao longo desses últimos 100 anos do que uma referência personalizada, ou filosófica. Tem uma mistura de um pouco de tudo, não tem um guru na estória. Há referências da construção das lideranças empresariais. Os marcos e as referências são de fato as construções que nos fizemos coletivamente.

O papel do Oded Grajew na construção dessa organização, de percepção e de antecipação do movimento de responsabilidade social empresarial no Brasil foi fundamental e continua sendo fundamental para ela, para esta organização.

P- Em algum momento houve a discussão do risco de se tornar elitista?

Houve, e essa sempre foi uma preocupação permanente, de ser uma ponte de diálogo entre organizações e movimentos sociais e lideranças empresariais. Esse é um papel que o Ethos tem cumprido permanentemente, ser um promotor de diálogo entre esses dois pólos, que muitas vezes não estão simplesmente numa relação piramidal, mas estão numa relação política muito distante. O Ethos já organizou atividades dentro do Fórum Social Mundial e organizou atividades dentro do Fórum Econômico Mundial.

O Ethos tem sido mediador de um diálogo entre empresas e MST porque nós entendemos que esse é um pouco o nosso papel, esticar a corda para o lado das empresas trazendo os movimentos sociais para um diálogo sobre uma pauta que acreditamos que possa ser de colaboração, de entendimento e de superação do dilema que está envolvido, sem perder a identidade, sem perder as suas posições.

Então acho que sempre houve essa preocupação. O universo das empresas associadas ao Ethos é muito distribuído, são pequenas, médias e grandes empresas em proporções muito parecidas, isso é muito importante. Há uma concentração na região sudeste.

P- O Ethos aceita empresas fabricantes de armas, de cigarros?

Como associados sim, mas já estabelecemos vários diálogos no sentido de saber quais são os limites dessa relação. Acreditamos que as ferramentas que produzimos e o processo com os quais essas empresas podem estabelecer diálogos podem ajudá-las a rever as suas estratégias, inclusive a estratégia principal que é o seu produto. A Embraer é uma fabricante de armas, não deixa de ser uma fabricante de armas; a Souza Cruz é associada do Ethos, a Philips Morris, a Ambev são associadas. Mas nós jamais vamos desenvolver uma parceria de um programa ou de uma atividade com uma dessas empresas.

A marca Ethos e a possibilidade de se referenciar ao Ethos como um parceiro do ponto de vista de comunicação, isso não é permitido para essas e para todas empresas. Ser associado ao Ethos não significa que possa usar a logomarca do instituto como um selo, sempre temos de avisar, de ter que pedir para tirar, porque as empresas acabam colocando, com links nas páginas internet.

Estamos sempre abertos a discutir sobre esse dilema, sobre a questão das empresas que produzem armas, tabaco e bebidas alcoólicas. Não pode deixar de reconhecer, por exemplo, que um dos programas mais eficientes de prevenção ao uso de mão de obra infantil no campo é hoje o programa que a Souza Cruz tem em RS, SC e PR com os produtores de tabaco. Isso não quer dizer que vamos ficar fazendo banco de práticas sobre essa experiência, mas temos que reconhecer que eles têm uma ação.

Por outro lado, nós estamos sob o risco de *greenwash*, de ter lavagem mesmo, superficial, não-lavagem de dinheiro, mas lavagem de imagem, lavagem verde, que é o termo que é usado para essas relações que se estabelecem entre organizações ambientalistas que são

financiadas por empresas e, portanto, elas levam a imagem dessas organizações ambientalistas para os seus problemas e dão uma certa limpa. *Greenwash*, porque isso tem acontecido com organizações ambientalistas que são financiadas por empresas que usam esse financiamento como uma imagem das suas atividades muitas vezes bastante impactantes no meio ambiente.

Então as empresas podem tentar fazer isso, cabe a nós nos esquivarmos e nos defendermos dessa estória.

P- Existe algum estudo que confirme o Ethos como a maior referência para os profissionais de responsabilidade social?

Não, nós estamos fazendo uma pesquisa que está em processo de estruturação ainda, sobre o estágio e movimento de responsabilidade social no Brasil e talvez aí possamos descobrir o nosso papel junto às empresas.

P- Provavelmente vai ser esse.

Eu acredito que sim, porque o Ethos não é mais só uma referência nacional, mas tem um impacto também internacional, é uma referência latino-americana bem forte. Todos os nossos materiais têm solicitação e autorização de tradução no Equador, Argentina, Chile, México, América Central. Percebemos que podemos induzir outras organizações. Nós fomos os fundadores do Fórum Empresa, uma articulação das Américas e nossa intenção agora cada vez mais é fortalecer as organizações nacionais desses países.

Se fossemos falar de mercado, nós estamos numa posição de mercado da responsabilidade social no Brasil como uma referência bastante forte, porque também temos feito uma coisa que é aliar a prática à produção de conhecimento. Eu acho que a maior parte das organizações hoje está fazendo produção de conhecimento, está mais ligada com a academia, na capacitação ou outras que são de agitação. Nós estamos fazendo as duas coisas e eu acho que com isso criamos um diálogo mais amplo, um espectro mais amplo de ação.

P- Quando mexe seriamente no lucro a responsabilidade social se mantém?

Há exemplos de empresas que tiveram prejuízos por decisões baseadas em valores e em ética. Há um relato muito concreto da Samarco que cancelou contratos de venda de minério de ferro em função de propinas a serem pagas no exterior e ficou dois anos sem fazer negócios com esse país, isso está documentado.

A questão é a seguinte, na medida em que as empresas se defrontam com dilemas como esse na sua história a posição que elas tomarem a partir da decisão, a partir da análise e do enfrentamento do dilema, é a posição que vai ficar. Então a empresa pode ter feito 10 anos de publicidade sobre o assunto, divulgado relatórios sócio-ambientais maravilhosos e tal mas, se frente a um dilema muito concreto que possa ser público e bastante divulgado e discutido pela sociedade, ela tomar uma posição contrária a esses 10 anos de acumulo de posicionamento e valores é isso que vai ficar, portanto ela perdeu 10 anos de tempo e investimentos inclusive, se formos pensar dessa forma.

Esse exemplo de fracionamento de medicamentos me parece um exemplo interessante. Quando nós enfrentamos a discussão em 2005, as indústrias farmacêuticas disseram o seguinte: “Não, isso é um absurdo, não pode existir fracionamento de medicamentos no Brasil, nunca vai dar certo, é um país de corrupção, de falsificação, de pirataria”. E aí fomos aprofundando a conversa e chegamos à conclusão que elas estavam na hora da verdade, ou seja, se elas fossem de fato empresas que se diziam socialmente responsáveis aquela era a oportunidade de demonstrar para a sociedade e para todo o mercado que elas

realmente eram. E não abrimos mão que aquilo fosse o momento chave delas. O processo não acabou, ainda está em andamento, mas o que fica dessa história como aprendizado para todos nós é que a hora da verdade para as empresas vai chegar. Essa hora da verdade vai ser o momento aonde se revela de fato se ela amadureceu, se ela se transformou e se ela dá esse passo ou não. E não há garantia nenhuma de que vai ter sucesso dando esse passo ou de que não vai ter sucesso não dando esse passo, quer dizer, não há nenhuma garantia tipo “eu perco agora mas tenho certeza que vou ganhar no futuro”. A atividade empresarial é o contrário disso, os empresários sabem disso, os empreendedores sabem que é um risco sempre, permanente.

Exatamente porque o negócio é sempre um risco que se tem que tomar decisões onde o risco caia no nível mais baixo possível, então é mais arriscado ou menos arriscado negociar com uma empresa que explora trabalho infantil? É mais arriscado ou menos arriscado para o negócio tratar com um fornecedor que destrói o meio ambiente? É preciso tomar uma decisão.

Quando criamos o pacto contra trabalho escravo um grupo de empresas nos disse o seguinte: “Bacana, estamos aderindo mas eu já estou contratado para a safra que vem com todos os meus fornecedores de soja. E se um deles for flagrado com trabalho escravo? Eu já adiantei o dinheiro para eles” – “Você corre o risco. Porque se chover, se cair pedra, se cair geada, se tiver seca, você vai perder também, junto com ele. Agora um desastre social você não vai perder? Vai. Então assuma o risco. Quer dizer que você não vai romper o contrato com ele porque ele usa mão de obra infantil, usa mão de obra escrava e você não permiti isso? Por que você adiantou o dinheiro para ele? Considere esse dinheiro perdido”. “Não, mas como...” – “Seja coerente com essa situação. Você tem seguro? Faça um seguro para esse tema também, se existe seguro contra uma chuva de pedra na produção, então faça um seguro de condições sociais, invente isso. Segure também esse risco, do seu fornecedor desrespeitar a legislação trabalhista e ambiental. Agora, seja coerente ao estabelecer um compromisso de negócio de mercado sob determinadas bases, assumo o risco até o fim”.

Se ele adiantou talvez tenha aprendido a nunca mais ter relações com esse fornecedor, mas ele tem que perder, ele não tem que dizer que “Ah, essa produção eu vou ter que ficar com ela mesmo que tenha sido trabalho infantil porque já adiantei a grana”.

Assim, uma série de opções que provavelmente estão sendo feitas por bancos e empresas de vários segmentos com responsabilidade social, se tivessem feito uma opção um pouco diferente a curto prazo ganhariam mais. O Banco Real quando deixa de fazer negócios com algumas empresas porque há risco sócio-ambiental naquele negócio, ele está perdendo porque deixou de emprestar o dinheiro, a taxa de juros é igual pra todos e esse sujeito vai talvez ao banco da esquina e vai conseguir. Mas o Banco Real diz o seguinte: “Eu não vou fazer com você o negócio, você pode atravessar a rua e fazer com outro”. Há já empresas que estão tomando decisões na base desses princípios e perdendo, alias, ganhando de outro jeito. Como ela ganha? Essa imagem e esse valor que ela tem, ela vende muito bem no mercado. Ela não abre mão de princípios e perde negócios aqui, mas ganha muitos outros em outro lugar; há uma contabilidade geral em que há realmente ganhos.

Um executivo de uma multinacional que tem que gerar lucros a cada três meses senão ele perde o emprego, é claro que fica assustado quando dizemos que vai ter que fracionar medicamentos. Vendia 20 toneladas de medicamentos, vai passar a vender 12, é lógico que vai cair o faturamento e a matriz pode mandá-lo para a rua. Mas, por que não envolvemos a matriz nesse diálogo? Por que a matriz não tem que ser co-responsabilizada pro essa decisão? Lá em Genebra, na França ou no Chile essa mesma empresa vende remédio fracionado porque a sociedade e a legislação de lá exigem. Porque não vai fazer aqui? Aqui é o lugar que pode tudo, de mais valia de qualquer tamanho, lucros de qualquer dimensão?

P- O professor Ladislau Dowbor disse numa palestra que se o Banco Real praticasse na Holanda as mesmas taxas de juros que pratica aqui seria preso.

Exatamente. Se as regras de mercado fossem sendo alteradas e esses bancos pressionassem para que se mantivessem as taxas, a pressão tinha que ser; “se vocês fazem isso lá porque não podem fazer aqui?” Só que existe uma regra de mercado que está permitindo que ele faça isso. O banco voluntariamente não vai baixar a taxa de juros dele, não vai mesmo, ele tem que ser pressionado e aí tem que ter um marco legal.

Esse negócio de fracionamento é emblemático, porque em 2005 a portaria do governo Lula permitia o fracionamento voluntário, não obrigava, era para as empresas que quiserem. O mercado dizendo: vamos lá, empresas, se adiantem que o gato subiu no telhado, se não fizerem voluntariamente vai ser obrigatório, porque é política de saúde pública. Agora está tramitando no congresso a lei que obriga todas as empresas a fracionarem medicamentos.

P- Nenhuma fracionou?

Dos milhares de medicamentos que existem, cerca de 500 foram fracionados, exatamente de empresas médias e brasileiras. Inclusive, contraditando todos os argumentos da indústria farmacêutica que dizia que só as grandes multinacionais poderiam fazer e que isso ia quebrar o mercado nacional. Não foi a Novartis, não foi a Pfizer, não foi a Bayer, quem fracionou foram empresas brasileiras menores.

Claro que os acionistas e investidores, enquanto a responsabilidade social está se mostrando vantajosa para o negócio apóiam. Pode ser que depois, quando apresentar problemas voltem atrás, mas aí depende da inserção desse processo na sociedade, dos compromissos dessa empresa com os consumidores. Mas, não sei, vamos ter que esperar um pouco mais para saber.

Entrevista com Rosangela Bacima

Trajetória profissional

Comecei nessa área em 98 e a minha bagagem anterior era de RH. A minha formação é psicologia, fiz na São Marcos e já comecei a carreira muito voltada para desenvolvimento humano no que diz respeito à formação de profissionais e executivos, trabalhando em treinamento. Fiz uma carreira interessante em RH começando primeiro em consultoria, depois numa grande empresa e em seguida aqui no grupo Pão de Açúcar; entrei em 89 no grupo, tenho hoje 18 anos dentro da empresa, sendo metade deles em RH, metade nesta área de responsabilidade social.

Atuei muito em programas de desenvolvimento profissional e fiz pós-graduação em administração de empresas no meio do caminho. Aí um belo dia percebi que eu queria atuar mais voltada para o desenvolvimento de crianças, jovens e adolescentes de maneira geral e nessa época houve aqui na empresa um movimento de criação de um instituto ou fundação que fizesse um trabalho voltado para educação de jovens. Era uma abordagem inicial de responsabilidade social, isso em 98, e nesse período então me foi oferecida essa oportunidade. Eu participei de um processo seletivo em que eu era uma candidata interna junto com outros candidatos externos e acabei sendo escolhida como uma liderança para criar o Instituto Pão de Açúcar de Desenvolvimento Humano, que veio a se constituir no Instituto Pão de Açúcar.

Era um ano de início deste movimento aqui no Brasil, o próprio instituto Ethos estava sendo criado naquele ano, não se falava muito ainda em responsabilidade social, não se falava muito ainda em terceiro setor e foi nessa ocasião o meu primeiro contato com a área. Eu comecei a frequentar os congressos e eventos de formação ao mesmo tempo em que criava o Instituto aqui dentro da empresa, que foi formatado como uma pessoa jurídica de associação, compondo o grupo Pão de Açúcar. Nós começamos naquela época e aos pouquinhos as pessoas foram entrando, mais uma pessoa atuando em projeto aqui, outra controlando o dinheiro ali, outra pessoa fazendo mais... aí fomos num crescendo de atuação e eu vim evoluindo dentro da área e da empresa, apoiando a empresa na absorção do conceito de responsabilidade social e transformação, até o processo em que nós estamos hoje. Nesse meio tempo fiz o mestrado voltado também para esta área de gestão do ISP. Acho que é essa minha trajetória.

P- Você é uma pioneira na área...

Quase, estou desde o início do movimento, se bem que eu reconheço que muita gente já fazia alguma coisa antes, bastante significativa, pessoas que estão à frente do Gife hoje, pessoas que começaram o movimento junto com o Ethos. Aprendi muito com esses profissionais, trocamos muitas experiências e percebo que contribuí muito mais do lado das empresas, no lado do ISP, minha contribuição mais efetiva foi principalmente dentro do grupo Pão de Açúcar na transição para um papel muito mais estratégico de responsabilidade social.

P- O instituto continua hoje com o título e forma originais?

Não, ele está num momento de transição. É bastante claro na nossa história que apesar de uma proposta de responsabilidade social, nós iniciamos com uma visão ou postura muito mais filantrópica, e eu acho que não foi um privilégio só nosso, muitas empresas começaram assim, quase que realizando basicamente uma ação social. Está certo que já havia uma evolução aí porque nós saímos daquela fase da filantropia pura, assistencialista, de doações. Com o instituto nós continuamos trabalhando com ação social, porque com

orçamento da empresa ele realizava um trabalho de atendimento direto de crianças e adolescentes, quase como se fosse uma grande ONG com o dinheiro da empresa aplicado em um projeto próprio, com um formato de atuação que outras ONGs poderiam fazer, com o nome, porém, da empresa. Isso não invalida a trajetória, porque acho que é uma evolução, tanto que ainda hoje nós mantemos centros educacionais próprios atuando em algumas comunidades específicas, nas principais cidades onde estão localizadas as lojas do grupo: SP, Baixada Santista, Rio de Janeiro, Brasília e Fortaleza. Dessa característica de ação social direta hoje nós já migramos para uma atuação diferenciada, descentralizando a atuação destas unidades educacionais para o investimento de cada loja junto às comunidades do seu entorno.

Então esse é o processo que nós vivemos hoje, de transformação deste investimento social da ação social direta para um atendimento de carências sociais das comunidades do entorno das lojas, numa parceria com as organizações, um fortalecimento das organizações locais.

P- Da ação social para o desenvolvimento local.

Exatamente. Este é um processo para o qual nós caminhamos hoje, não está implantado ainda, só começará a ser implantado a partir de 2008. Hoje estamos descontinuando os atendimentos educacionais diretos, transferindo a tecnologia educacional atualmente existente para ONGs locais, transformando as atuais empresas prestadoras de serviços em ONGs ou transferindo este atendimento direto para ONGs, institutos ou fundações. Então estamos completando este círculo para iniciar o próximo, tudo isto com o suporte da empresa.

A pessoa jurídica está também se transformando numa nova pessoa jurídica: Instituto Grupo Pão de Açúcar, com transformação da sua visão e missão; o que estou te contando ainda é processo, ainda não está concluído.

P- Mas eu posso relatar?

Pode relatar. Nós estamos exatamente encontrando este novo formato de atuação, com aderência desse formato ao negócio da empresa, porque a empresa como um negociante de varejo é um elemento de participação na vida comunitária, ela tem que estar integrada a essa vida comunitária. Ela não deixa, obviamente, de realizar o seu negócio, mas ele interage no dia a dia de milhares, de milhões de pessoas, de centenas de comunidades, ela se relaciona com inúmeras instituições e ela deve ser parte integrante dessa articulação, deve pertencer à rede.

É um redirecionamento do investimento; ela continua investindo, mas o fará de uma forma diferente; basicamente vamos ter a loja no centro da atuação junto às suas comunidades do entorno. A loja continua realizando o seu papel comercial, sem sombra de dúvida este é o negócio, é o core; a mobilização junto à comunidade depende inclusive dele ser bem sucedido, caso contrário a loja não se sustenta, o negócio não se sustenta e o relacionamento conseqüentemente com a comunidade não existe.

Essa comunidade do entorno começa envolvendo os próprios clientes que moram ali, as organizações sociais que estão ali, as instituições locais, órgãos públicos, as instituições do entorno da loja, com as quais a loja se relaciona e representam uma força de mobilização, uma força de participação cidadã. É para este formato que o instituto vai evoluir, sem falar que esta é uma causa que o grupo está assumindo junto com uma outra causa e que também tem relação direta com responsabilidade social e ambiental, que nós chamamos de causa de desenvolvimento comunitário. Trabalha ou irá trabalhar porque estamos evoluindo para isso, junto a todas as lojas.

Uma outra causa nossa que tem ações mais institucionais e que também chega ao nível de loja, mas mais bandeira a bandeira – porque o grupo Pão de Açúcar tem diferentes bandeiras: a bandeira Pão de Açúcar supermercados, Extra e Comprebem e lá no Rio de Janeiro, Abc e Sendas - é a nossa causa de sustentabilidade no consumo; também é responsabilidade social e ambiental no que diz respeito a impactos do negócio no ambiente. Estão todas as questões relacionadas especialmente a gestão de resíduos pós-consumo e a operação de todas as lojas do grupo dentro de critérios sócio-ambientais ecologicamente corretos em termos de construção, de consumo de energia, de controle deste consumo, dos impactos ambientais causados até mesmo na circulação viária no entorno, a utilização de embalagens, a grande discussão de sacolas plásticas, as embalagens de isopor utilizadas dentro da operação, o descarte de lixo que é gerado. Nós fazemos parte desta cadeia e então tudo que diz respeito a esta sustentabilidade no consumo está organizado em termos desta causa também. Eu posso dizer que aqui também tem investimento social completamente ligado ao negócio.

Então o investimento social que a empresa realiza hoje tanto está ligado à sustentabilidade no consumo quanto a este aspecto de desenvolvimento comunitário e ainda existe uma outra causa – na verdade nós organizamos a nossa atuação em torno de três causas – de bem estar pessoal, que fala diretamente com o indivíduo. Ela não tem tanto uma abordagem de responsabilidade social porém implica em uma consciência educacional que é explorada pelo grupo em termos até mais promocionais e mercadológicos porque diz respeito a alimentação saudável e prática da atividade física, que o Pão de Açúcar já faz há bastante tempo. Nós integramos tudo isso aqui dentro desta causa e para completar e trabalhar o ser humano de forma completa, incluímos também o incentivo à leitura, que é algo que começaremos a assumir a partir do próximo ano.

Eu disse que está mais voltado para o indivíduo, tem aspectos mais promocionais envolvidos, porém tem um apelo de consciência e de educação que vai ser percebido em breve muito fortemente nas ações do grupo. Olhando o manual da nossa maratona de revezamento, no próximo domingo, você vai ver a abordagem dessas três causas. Em determinado momento você vai me perguntar se isso se mistura com ação mercadológica. Ok, em algum ponto se mistura sim e, honestamente, eu acho que nós profissionais de responsabilidade social devemos assumir que RSE faz parte da estratégia do negócio. Nós não devemos fazer um investimento em comunidades ou um investimento social com o objetivo de lucro ou de aumentar vendas; é claro que a temos que ter ética, que as ações tem que ser feitas com coerência, que as ações devem ser mensuradas e acompanhadas. Mas elas devem integrar a estratégia de negócio, caso contrário ele não investe; tem que andar junto porque ética e responsabilidade fazem parte do negócio, está certo?

Então, voltando às nossas três causas, eu estou falando da minha causa um que é bem-estar pessoal, ela tem um nível de interação direto com o indivíduo e é aqui que entra alimentação saudável, atividade física e incentivo à leitura. Uma das minhas ações de alimentação saudável é a realização de oficinas itinerantes de cozinha para ensinar a mulher de baixa renda a utilizar e preparar adequadamente o alimento. Esse programa recomeça agora em outubro, foi completamente reformulado e vai ser realizado para clientes de loja Comprebem que são exatamente a nossa bandeira de público consumidor mais popular. Até o ano passado nós fizemos basicamente em parceria com as prefeituras, mas agora temos um contrato com o Sesi em que se faz um trabalho itinerante. É o “Alimente-se bem”, que tem tudo a ver com o nosso negócio.

E o que nós estamos dizendo com isso? Que nós vamos focar investimento e focar ação naquilo que traz retorno empresarial e naquilo que traz retorno para o interesse público. Vamos avaliar as duas coisas, e temos que ter a obrigação de fazê-lo, porque o meu compromisso como profissional de responsabilidade sócio-ambiental tem que ser ao mesmo tempo com o acionista, com o negócio, com o interesse empresarial sim. Feito, porém, com

responsabilidade, com consciência do papel junto aos públicos impactados, então eu estou lá olhando o retorno para o interesse público.

Eu acho que responsabilidade social hoje é isso, tem que ir além da filantropia, tem que falar necessariamente com o negócio, é nesse sentido, por exemplo, que na minha causa dois, de desenvolvimento comunitário, eu faço doação de produtos que não podem ser mais comercializados porque houve uma quebra qualquer, o saco de farinha rasgou, a lata amassou ou a alface não está mais tão fresquinha. Você não compra, eu não compro, mas a organização social cadastrada no entorno da minha loja prepara aquilo e consome com as crianças que estão sendo atendidas ali. É uma ação que tem até um caráter filantrópico sim, mas olhando para o desperdício que existe no mundo hoje eu não posso contribuir com ele, não dá para jogar fora. Ainda dentro dessa causa de desenvolvimento comunitário, arrecada-se recursos, trabalha-se junto a ONGs, desenvolvem-se trabalhos voluntários, tem mais um monte de coisas que as nossas 500 e tantas lojas terão que fazer.

Agora, muita coisa ainda está no papel, estamos transitando para chegar nisso. É basicamente neste projeto que atua o Instituto Grupo Pão de Açúcar. Ele é hoje uma oscip e é interessante que seja uma oscip que vai se relacionar com as comunidades e com as ONGs, num crescente de interação. Se na causa um a empresa se relaciona com o indivíduo, aqui ela se relaciona com comunidades. E a causa três, de sustentabilidade no consumo, vai se relacionar com o planeta como um todo, porque é aí que se está falando de impacto ambiental.

Eu gosto muito desse desenho que acabamos de organizar, porque no ano passado fizemos um trabalho de revisão de tudo o que fazíamos e percebemos que havia ou ação social ou ação mais mercadológica. Agora vamos transformar isto em responsabilidade social estratégica, atrelada ao negócio; vamos fazer escolhas, vamos descartar aquilo que é só ação promocional e que não tem sentido com esse interesse público e vamos descartar aquilo que é só ação social e que não fale com o interesse empresarial. Foi assim, por exemplo, que nós descontinuamos coisas como shows, foi assim que nós demos continuidade à maratona de revezamento que fala com a causa um e ao mesmo tempo nós agregamos a ela um trabalho comunitário. Nós estamos incentivando e realizando um trabalho de coleta dos copos de água que vão ser consumidos na maratona e tem uma ONG fazendo coleta seletiva; isto gera trabalho e renda e evita o descarte como lixo, que não vai ser reciclado. É uma ação onde temos possibilidade de junção de todas as causas; [mostrando o manual] o manual do atleta tem isto tudo aqui apresentado.

P - O instituto tem como grande foco a causa dois – ele dá assessoria às causas um e três?

Sim, tanto é que tudo isto é responsabilidade da área de Responsabilidade Socioambiental, que é a minha diretoria dentro do organograma da empresa e que tem sob ela esse Instituto. O CEO tem embaixo dele diversas diretorias executivas; no nosso caso a Diretoria Executiva de Marketing e Relações Corporativas é onde estão atualmente essas três causas, (estamos passando por uma reestruturação interna que não vem ao caso) e cada causa tem um gestor, um gerente, que interage com todas as unidades de negócio e áreas corporativas. Este desenho de causas aqui nós formatamos no ano passado e neste ano implantamos. É um desafio de esgotar, até porque nós somos uma empresa que é muito pulverizada geograficamente: são 14 estados, Distrito Federal, 540 lojas e cerca de 60 mil funcionários; então o porte da empresa exige uma centralização por um lado em termos de diretrizes, e uma descentralização ao mesmo tempo, de atuação, que é um grande processo de cultura interna, de integração de ações, de definição de estratégias de ação, de comunicação, e é no meio desse trabalho que nós estamos hoje.

P- Eu imagino que você tenha uma equipe de profissionais de responsabilidade social dedicados full time.

Nesta equipe aqui temos 19 pessoas full time, completamente dedicadas a estas três causas e o instituto é parte disso, basicamente respondendo pela causa dois. Então no final das contas é uma área de responsabilidade sócio-ambiental em que um instituto faz parte. Ele hoje é mais utilizado para alguns grupos institucionais, para representação em alguns fóruns, porque na verdade queremos que seja cada marca falando com cada público. A responsabilidade sócio-ambiental é da empresa e precisa ser percebida pelos diferentes públicos em cada negócio, o público interno, o cliente, o fornecedor, a ONG do entorno. Além dessas 19 pessoas trabalhando diretamente nessas três causas há inúmeros prestadores de serviços que cada ação mobiliza.

Em sustentabilidade de consumo temos, por exemplo, ações de postos de coleta seletiva nas lojas, aquele programa de estações de reciclagem em que o Pão de Açúcar foi um dos primeiros, existe há seis anos e já coletou umas 18 mil toneladas de material reciclável e está sendo ampliado para as lojas Extra.

Hoje uma loja ao ser construída já entra com o equipamento de reciclagem no projeto de construção e temos inúmeras iniciativas de construção verde.

P- Você tem um departamento de engenharia que já está contaminado...

Trabalhamos super em conjunto; o projeto já sai pensando em redução do pé direito, a iluminação natural, o descarte, o bota fora de entulho, o material que é utilizado dentro da loja, piso de estacionamento feito com asfalto de pneu reciclado, o tratamento da água com reuso, então quando nós construímos loja hoje já entramos com isso e por incrível que pareça já trazendo economia.

Estamos mostrando para a empresa que diminuir o impacto ambiental é bom para o negócio inclusive e inúmeros projetos vem por ai nesta linha de sustentabilidade no consumo para poder garantir eficiência energética para a empresa. Hoje já trabalhamos com margem de 10% de redução de gastos, de consumo e também com menor impacto ambiental. Isso interessa do ponto de vista ambiental e isso interessa para o negócio - é nisso que nós temos que trabalhar.

P- No projeto você prova a economia, mas e se você tiver uma situação de conflito?

Se a empresa optaria por isso? Olha, a empresa começa a se ver frente a frente com esse tipo de decisão, de ter que fazer um investimento e as decisões já começam a ser tomadas nesse sentido, com esta visão. Eu não vou garantir para você que isto está completamente introyetado, porém nós temos inúmeros exemplos de investimento. Vou contar um em que estamos gastando um pouco mais mas que isso vai trazer retorno certamente e vai levar ao desenvolvimento de um novo produto. Nós temos, como empresa de varejo, responsabilidade sobre a nossa cadeia produtiva, isso é responsabilidade social também. Nós trabalhamos com algumas áreas que são profundamente impactantes, por exemplo a área agrícola, a agro-indústria e a pecuária. Uma das mais problemáticas é a cadeia produtiva de carnes onde o frigorífico é um intermediador perverso, onde há na produção nas fazendas contratação de mão de obra escrava ou de mão de obra sem um respeito total aos direitos trabalhistas. Dizer que conseguimos garantir que toda a cadeia produtiva não faça isso é complicado até porque estamos falando da produção nas fazendas lá do centro-oeste. O fornecedor do grupo assina uma cláusula em que ele se compromete a não contratar mão de obra infantil, mão de obra escrava - está lá no contrato, mas como é que se vai fiscalizar isso, como é que a empresa vai garantir que isso não ocorra? Nós somos vulneráveis a esse tipo de coisa. Então nós entramos num projeto há alguns anos já e ele se concretizou junto a um programa do instituto Ethos e Banco Mundial, o Projeto Tear. Nós

entramos como varejo na cadeia produtiva de carne atuando em formação junto a fazendas, produzindo a carne, orientando o produtor no desenvolvimento de um novo produto, atuando junto ao produtor com os indicadores Ethos e fazendo todo um trabalho de formação em todos os indicadores. Hoje a carne começa a ser comercializada no grupo porque os primeiros animais foram abatidos e estamos produzindo já para seis lojas o que se chama carne de terneiro que é um animal abatido jovem e que foi acompanhado. É claro que é um produto comercial importante, mas com um apelo sócio ambiental também importante. Ele foi acompanhado desde a inseminação e é um trabalho que garante um animal com uma carne macia, com uma rastreabilidade total; ele tem um selo e quem comprar essa carne vai saber onde o animal foi produzido, como ele foi abatido, como ele chegou na loja, qual é o corte que foi feito. Ele é um produto absolutamente mais saudável, tem menos gordura, mais proteína, é um pouco mais caro para o consumidor, em torno de 20%, mas é uma carne mais saborosa, mais tenra, mais macia.

E o consumidor sabe que aquele animal foi tratado sem ter sido confinado, que a pastagem dele preservou o ambiente, que o trabalhador daquela fazenda foi orientado, aquela comunidade foi trabalhada, o índice de analfabetismo foi reduzido, que a contratação foi feita adequadamente. Aí você pode dizer que isso deveria ser obrigação em toda a cadeia - sim - e eu trabalho com o fornecedor sobre aquela cláusula. Mas neste projeto específico fizemos um investimento, houve um gasto, mas ele também vai dar retorno. É um trabalho de longo prazo em que transitamos de uma atuação apenas focada na lucratividade para uma atuação focada na lucratividade com responsabilidade social e ambiental completando aquele *triple bottom line*.

Tem coisa pra fazer? Mas muita coisa. Tem buraco? Tem. O executivo e o acionista hoje decidem já com o foco do tripé, econômico, social e ambiental? Tenho certeza que não totalmente, mas eles já estão sensibilizados para isso. As empresas têm caminhado nisso, o consumidor já tem exigido, o mercado tem exigido, então não dá para jogar lixo de forma irresponsável, não dá para usar sacola plástica no supermercado sem uma consciência do impacto dessa sacola plástica.

P- E com o consumidor?

É um trabalho educacional, de conscientização, por essa razão hoje o grupo assumiu que continuaremos usando sacola plástica tradicional na loja, até porque aquela embalagem biodegradável ainda tem muita polêmica, a questão não está completamente resolvida. Então assumimos: adotamos a sacola plástica, porém estimulamos a reciclagem, por isso o investimento nas estações de reciclagem, nos postos de coleta nas lojas, que é um investimento, e também temos sacolas retornáveis sendo comercializadas nas lojas. Tem um caráter também promocional, mercadológico, claro, porém estamos meio low profile. Se você prestar atenção em breve vai ver nas lojas uma comunicação mais efetiva, um trabalho de sensibilização, você vai ver ações de comercialização de produtos de pequenas comunidades que é aquele programa Caras do Brasil.

Vamos usar as lojas como pontos de contato com todos os públicos, com os clientes, os consumidores de maneira geral, como grandes pontos educacionais. Reciclagem de óleo de cozinha começou em 9 lojas e agora também começa a ser expandido.

P- Dos contatos que você tem, diria que sua situação e de sua equipe é típica ou é diferenciada?

É privilegiada, mas por quê? Porque estamos integrados no negócio. Nós evoluímos da ação social direta ou da ação de marketing institucional, para esta proposta das três grandes causas completamente alinhadas ao negócio. Claro que temos todos os outros problemas,

de corte, de aprovação de orçamento, temos todos os outros problemas, isto aqui não é mundo ideal.

O manual da maratona tem a mensagem do Abílio como esportista. Aqui há uma ação sim de marca, é um evento proprietário sem sombra de dúvida, mas é a nossa primeira ação que mostra esta cara para o público, integrando completamente as nossas três causas só que traduzidas publicitariamente: Somar qualidade de vida, Dividir com a comunidade, Multiplicar a consciência no consumo. A agenda da maratona está na página par, na página impar está a chamada da reciclagem e depois volta para o símbolo de multiplicar a consciência no consumo.

O consumidor vai ver isto no Pão de Açúcar com a identidade visual do Pão de Açúcar, no Extra vai ver a mesma coisa com a identidade visual do Extra, no CompreBem idem. O que queremos é que os clientes percebam as suas marcas trabalhando estas três causas. E se a pessoa por acaso freqüentar Pão de Açúcar e Extra e perceber que é a mesma coisa vai dizer “que legal, essa empresa é coerente”. É essa lógica que nós estamos construindo e começando a mostrar.

Toda a comunicação das causas foi desenvolvida pela nossa agencia de publicidade e criada uma arquitetura de marca em que se eu for falar como Pão de Açúcar eu uso esta cara, como Extra, como CompreBem, cada uma tem a sua. Quando estivermos falando destas causas como Grupo Pão de Açúcar, com os públicos corporativos, imprensa, funcionários, governo, sociedade como um todo, usamos a cara e a cor do grupo. Cada bandeira tem seu jeito mas a causa é transversal para todo grupo. Por esse motivo que digo que é privilegiado, porque nós incorporamos ao negócio e é por esse motivo que está dentro da diretoria de Marketing e Relações Corporativas.

P- Falando da sua realidade e dos colegas também, qual você sente como sendo o maior desafio do profissional ?

O maior desafio é sair da filantropia para a estratégia. O maior desafio é integrar, é convencer a empresa de que isso é negócio. E fazer negócio de forma bem feita, mostrar que isso traz resultado sim, que isto deve fazer parte do planejamento estratégico, que isto deve ser representado em iniciativas, em planos de trabalho concretos do negócio. É preciso que haja orçamento definido, sim, é preciso acompanhamento de resultados, controle de indicadores nos dois lados, do lado do impacto social, do retorno do interesse público e também do lado do negócio. E o desafio inclusive é desenvolver metodologia de aferição.

P- la perguntar justamente sobre metodologias.

Estamos em pleno desenvolvimento, em pleno processo, muito disso que estou falando está concebido e começa a ser implantado; o desafio é absurdo. Espero que o cliente perceba isto, eu quero que minha empresa seja reconhecida.

Todo este trabalho foi aprovado com a bandeira Pão de Açúcar, teve orçamento destinado, teve criação de uma agencia de publicidade. E aí está o desafio dos profissionais da área, de olhar eticamente se o que está sendo falado não é só discurso marketeiro, olhar se isto tem consistência, tem coerência. O desafio é enorme.

P- E quando um profissional descobre que está mais no discurso? Perazzo falou: “pega a bolsa e sai”...

Eu discordo. Não pegue a bolsa e saia não. Reconheça no discurso o primeiro passo. E até como psicóloga você sabe disso, que para haver mudança antes de transformar

comportamento é preciso transformar atitude e para transformar atitude tem que transformar conhecimento. O discurso está nesse nível, do conhecimento, se pelo menos o discurso existe uma consciência mínima, alguma coisa já aconteceu.

Pelo menos ele não descartou, não disse que isso é balela, não disse que isso não lhe interessa, que como empresário não tem que olhar para isso. Então se eu vejo discurso pelo menos eu vejo que tem um campo para se trabalhar. Eu não encaro isso como “pega a bolsa e vai embora” eu acho que é um primeiro passo. É claro que sair do discurso para a ação tem uma evolução, mas é para isso que estamos aqui, para trabalhar, afinal de contas alguém tem que fazer o serviço sujo. Se a gente não trabalhar, quem vai fazer?

P- Os profissionais da sua equipe tem qual formação?

Aqui temos de tudo, administração, economia, ciências sociais, psicologia, marketing, publicidade, jornalismo, ciências contábeis, não tem mais uma formação específica - aliás eu acho que esse é o melhor dos mundos.

Agora, todos têm que ter visão de negócio, porque nós não somos ONG, nós não somos desvinculados de um contexto empresarial. Temos que reconhecer o nosso papel de empresa, articulada com ONG, articulada com o poder público, nós fazemos parte de uma rede, a empresa não é uma coisa isolada, ela tem todo sentido de articulação, de mobilização e de influencia na realidade do mundo hoje. A empresa tem poder, tem muito poder.

P- Quanto a metodologia, tem algum indicador que seja uma linha mestra?

Estamos olhando para indicadores Ethos, para indicadores do ISE Bovespa e eles acabam sendo parâmetros de atuação. Temos acompanhado a evolução da ISO 26000, fizemos parte no primeiro ano, mas depois, honestamente, não dá para pertencer a tudo. O Global Compact traz para nós um referencial importantíssimo, estamos avaliando a serie ISO 14000 para poder identificar o que dela casa mais com a nossa atuação, a NBR 16001 e os indicadores do GRI para construção de relatório social também – são esses os principais.

Temos que reconhecer a contribuição do Ethos a esse movimento, ele é uma grande referência, acho que Oded e equipe fizeram um trabalho importantíssimo. Existem outros, como o Instituto Akatu que é uma parceria importante até por causa do nosso segmento; como indicadores são esses.

Estou neste momento completando um ciclo aqui na empresa com a implantação de tudo isso e eu estou muito feliz de ver isto aqui porque você não imagina o trabalho que foi chegar nesta página [do manual], o número de reuniões que eu tive que realizar, o número de discussões com a equipe da publicidade, o número de revisões, de vai e volta para finalmente sair. Construí junto com a equipe esta área, é obvio que não é um trabalho meu solitário, tem uma turma maravilhosa envolvida nisto tudo.

ANEXOS

Anexo 1 – Fontes de Referência de RSE Selecionadas Como as Mais Expressivas pelo Instituto Ethos

Iniciativas globais
Diretrizes da OCDE para Empresas Multinacionais
Agenda 21
Princípios do Global Compact
Objetivos de Desenvolvimento do Milênio
Carta da Terra
Convenção da ONU contra a corrupção
Direitos humanos
Declaração Universal dos Direitos Humanos
Normas das Responsabilidades de Corporações Transnacionais e Outras Empresas em relação aos Direitos Humanos
Direitos das relações de trabalho
Guia de Normas Internacionais do Trabalho
Social Accountability SA 8000
Princípios e Direitos fundamentais do trabalho e seu seguimento
OHSAS 18001
Diretrizes sobre sistemas de gestão de saúde e segurança ocupacional ILO-OSH 2001
Proteção das relações de consumo
Diretrizes da ONU para a Proteção do Consumidor
Meio ambiente
The Natural Step
Convenção sobre Diversidade Biológica (CDB)
Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento
Princípios do FSC
Série ISO 14000
Convenção - Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima
Convenção de Viena para a Proteção da Camada de Ozônio
Convenção de Estocolmo sobre os Poluentes Orgânicos Persistentes
Governança corporativa
OCDE - Princípios de Governança Corporativa
IBGC - Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa
Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa
Iniciativa setorial internacional – setor financeiro
Princípios do Equador
Iniciativa setorial nacional
Princípios Básicos de Responsabilidade Social da Abrapp
Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE Bovespa
Implementação de RSE
Balanco Social Ibase
AA 1000
Indicadores Ethos de Responsabilidade Social
Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade da Global Reporting Initiative (GRI)
ABNT –NBR 16001:2004 - Norma Brasileira: Responsabilidade Social

Fonte: Critérios Essenciais de Responsabilidade Social Empresarial e Seus Mecanismos de Indução no Brasil, publicação do Instituto Ethos, 2006.

Anexo 2 – Grandes Áreas de RSE e Temas Identificados

	Temas
1. Direitos humanos	1.1 respeito aos direitos humanos
2. Direitos das relações de trabalho	2.1 associação, sindicalização e negociação coletiva
	2.2 não-discriminação
	2.3 trabalho forçado
	2.4 trabalho infantil
	2.5 educação e desenvolvimento profissional
	2.6 remuneração justa
	2.7 respeito aos direitos das relações de trabalho
	2.8 segurança, saúde e condições de trabalho
3. Proteção das relações de consumo	3.1 proteção à saúde e segurança
	3.2 acesso a informações adequadas
	3.3 acesso a produtos / serviços
	3.4 consumo sustentável
	3.5 direito ao recurso e à reclamação
	3.6 respeito à privacidade
	3.7 educação do consumidor
4. meio ambiente	4.1 gestão dos impactos ambientais
	4.2 redução, reutilização e reciclagem
	4.3 educação e conscientização ambiental
	4.4 inovação e tecnologia
5. ética e transparência	5.1 valores e princípios éticos
	5.2 concorrência
	5.3 divulgação de informações
	5.4 cumprimento de obrigações fiscais e legais
	5.5 campanhas políticas
	5.6 combate à corrupção
6. dialogo/ engajamento com <i>stakeholders</i>	6.1 desenvolvimento ambiental, social e econômico
	6.2 governo e sociedade
	6.3 comunidade
	6.4 cadeia produtiva
7. Governança corporativa	7.1 boas práticas de governança

Fonte: Critérios Essenciais de Responsabilidade Social Empresarial e Seus Mecanismos de Indução no Brasil, publicação do Instituto Ethos, 2006.

Anexo 3 – Perguntas do survey

Pesquisa com Profissionais da Área de Responsabilidade Social Empresarial		
Nome:		
Telefone:		
E-mail:		
Empresa:		
Numero de funcionários:		
<input type="checkbox"/> até 99	<input type="checkbox"/> de 100 a 499	<input type="checkbox"/> 500 ou mais
Ramo de atividade:		
<input type="checkbox"/> indústria <input type="checkbox"/> comércio <input type="checkbox"/> finanças <input type="checkbox"/> serviços <input type="checkbox"/> estatal <input type="checkbox"/> ONG's		
Cargo:		
<input type="checkbox"/> diretor <input type="checkbox"/> superintendente <input type="checkbox"/> gerente <input type="checkbox"/> encarregado <input type="checkbox"/> coordenador		
<input type="checkbox"/> técnico <input type="checkbox"/> analista <input type="checkbox"/> assistente <input type="checkbox"/> auxiliar <input type="checkbox"/> prof. liberal		
Departamento:		
<input type="checkbox"/> administração <input type="checkbox"/> marketing <input type="checkbox"/> comercial <input type="checkbox"/> recursos humanos		
<input type="checkbox"/> contabilidade <input type="checkbox"/> informática <input type="checkbox"/> financeiro <input type="checkbox"/> produção <input type="checkbox"/> outros		
Cidade:		UF:
1- Ações de responsabilidade social empresarial fazem parte de suas atribuições?		
a) Sim, todo meu tempo é dedicado à Responsabilidade Social Empresarial		
b) Sim, e também tenho atividades de Recursos Humanos		
c) Sim, e também tenho atividades de Marketing		
d) Sim, e também tenho atividades na área Técnica		
e) Sim, e também tenho atividades como Diretor / Presidente		
f) Sim, e também tenho outras atividades na empresa		
2- Cargo da pessoa a quem está subordinado:		
3- Sua faixa etária:		
a) 20 a 29 anos		
b) 30 a 39 anos		
c) 40 a 49 anos		
d) 50 anos ou acima		
4- Há quanto tempo atua com responsabilidade social empresarial?		
a) Menos de um ano		
b) Entre 1 a 3 anos		
c) Entre 4 a 6 anos		
d) Entre 7 a 9 anos		
e) 10 anos ou acima		
5- Sua principal experiência profissional (em termos de tempo e conhecimento) foi adquirida:		
a) Na área de responsabilidade social		
b) Na área de recursos humanos		
c) Na área de marketing ou afins		
d) Na área técnica		
e) Outra		

6- Para quais públicos foram direcionadas as ações de responsabilidade social empresarial que realizou neste ano de 2007? É possível assinalar mais de uma resposta.
a) Público interno
b) Comunidade
c) Fornecedores
d) Clientes
e) Meio ambiente
f) Governo e sociedade
g) Nenhum dos anteriores

7- Com quais ferramentas você está trabalhando neste ano de 2007? É possível assinalar mais de uma resposta.
a) Balanço social
b) Código de ética
c) Norma AS 8000
d) Certificações da família ISO
e) Programas de Voluntariado Empresarial
f) Outras

8- Assinale suas referências para o trabalho de responsabilidade social empresarial. É possível assinalar mais de uma resposta.
a) Indicadores Ethos de Responsabilidade Social
b) Diretrizes da OCDE para Empresas Multinacionais
c) Agenda 21
d) Princípios do Global Compact
e) Objetivos de Desenvolvimento do Milênio
f) Carta da Terra
g) Convenção da ONU contra a corrupção
h) Declaração Universal dos Direitos Humanos
i) Normas das Responsabilidades de Corporações Transnacionais e outras Empresa em Relação aos Direitos Humanos
j) Guia de Normas Internacionais do Trabalho
k) Social Accountability SA 8000
l) Princípios e Direitos Fundamentais do Trabalho e seu Seguimento
m) OHSAS 18001
n) Diretrizes sobre Sistemas de Gestão de Saúde e Segurança Ocupacional (ILO-OSH 2001)
o) Diretrizes da ONU para a Proteção do Consumidor
p) The Natural Step
q) Convenção sobre Diversidade Biológica (CDB)
r) Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento
s) Princípios do FSC
t) Série ISO 14000
u) Convenção - Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima
v) Convenção de Viena para a Proteção da Camada de Ozônio
w) Convenção de Estocolmo sobre os Poluentes Orgânicos Persistentes
x) OCDE - Princípios de Governança Corporativa
y) IBGC - Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa
z) Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa

aa) Princípios do Equador
ab) Princípios Básicos de Responsabilidade Social da Abrapp
ac) Índice de Sustentabilidade Empresarial - ISE Bovespa
ad) Balanço Social Ibase
ae) AA 1000
af) Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade da Global Reporting Initiative (GRI)
ag) ABNT -NBR 16001:2004 - Norma Brasileira: Responsabilidade Social
ah) não utilizo referências externas
ai) outra

9- Utilizar critérios e indicadores externos para orientar a atividade de responsabilidade social na empresa é, na sua opinião:
a) Imprescindível
b) Interessante, pode ajudar
c) Dispensável
d) Não tenho opinião a respeito

10- Na empresa, hoje, você acredita que: (É possível assinalar mais de uma resposta)
a) A grande maioria dos funcionários conhece o conceito de Responsabilidade Social Empresarial
b) A maior parte dos funcionários sabe o que fazer para a empresa atuar de forma socialmente responsável
c) A grande maioria dos funcionários se preocupa em seguir adequadamente os critérios de Responsabilidade Social adotados pela empresa
d) A área de Responsabilidade Social é apoiada e valorizada pelos funcionários
e) A área de Responsabilidade Social é apoiada e valorizada pela direção da empresa
f) nenhuma das anteriores

11- Você diria que o maior foco de suas atividades de Responsabilidade Social, hoje, se concentra em:
a) Atendimento de legislação
b) Obtenção de certificação
c) Alinhamento com princípios de organizações / institutos
d) Atendimento de expectativas do mercado
e) Nenhuma das anteriores

12- Quais as situações mais conflituosas que a prática de Responsabilidade Social enfrenta nas empresas?

13- Complete a frase: O papel do Profissional de Responsabilidade Social Empresarial é ...

14- Suas observações e comentários são importantes. Utilize este espaço à vontade. Agradecemos muito a sua participação.

Anexo 4

Referências dos profissionais de responsabilidade social participantes

Referências	dedicados integralmente		dedicados parcialmente		total	
	nº	%	nº	%	nº	%
Indicadores Ethos de Responsabilidade Social	26	84	42	39	68	49
Objetivos de Desenvolvimento do Milênio	19	61	20	19	39	28
Declaração Universal dos Direitos Humanos	10	32	25	23	35	25
Agenda 21	6	19	25	23	31	22
Série ISO 14000	8	26	21	20	29	21
Princípios do Global Compact	16	52	10	9	26	19
Social Accountability SA 8000	7	23	16	15	23	17
ABNT -NBR 16001:2004 - Norma Brasileira: Responsabilidade Social	7	23	15	14	22	16
Guia de Normas Internacionais do Trabalho	6	19	15	14	21	15
Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade da Global Reporting Initiative (GRI)	12	39	8	7	20	14
Balanco Social Ibase	10	32	9	8	19	14
Índice de Sustentabilidade Empresarial - ISE Bovespa	11	35	8	7	19	14
Carta da Terra	4	13	13	12	17	12
OHSAS 18001	2	6	14	13	16	12
Convenção da ONU contra a corrupção	7	23	7	7	14	10
Diretrizes sobre Sistemas de Gestão de Saúde e Segurança Ocupacional (ILO-OSH 2001)	0	0	13	12	13	9
OCDE - Princípios de Governança Corporativa	4	13	7	7	11	8
Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento	2	6	8	7	10	7
Normas das Responsabilidades de Corporações Transnacionais e outras Empresa em Relação aos Direitos Humanos	2	6	7	7	9	7
Convenção - Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima	1	3	7	7	8	6
IBGC - Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa	4	13	4	4	8	6
Princípios e Direitos Fundamentais do Trabalho e seu Seguimento	1	3	6	6	7	5

Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa	0	0	7	7	7	5
Convenção de Viena para a Proteção da Camada de Ozônio	0	0	6	6	6	4
Diretrizes da OCDE para Empresas Multinacionais	2	6	4	4	6	4
Princípios Básicos de Responsabilidade Social da Abrapp	1	3	4	4	5	4
Convenção de Estocolmo sobre os Poluentes Orgânicos Persistentes	1	3	4	4	5	4
Princípios do Equador	2	6	2	2	4	3
AA 1000	3	10	1	1	4	3
The Natural Step	1	3	1	1	2	1
Princípios do FSC	2	6	0	0	2	1
Diretrizes da ONU para a Proteção do Consumidor	0	0	2	2	2	1
Convenção sobre Diversidade Biológica (CDB)	0	0	1	1	1	1
Não utiliza referências externas	0	0	23	21	23	17

*La tierra no es un don de nuestros padres,
son nuestros hijos que nos la prestan.*

Provérbio ameríndio,
citado por François Vallaëys

MARIA DE FÁTIMA DUQUE CAÇADOR ALEXANDRE

mafalexandre@gmail.com