



# **Responsabilidade Social e Cidadania**

## **CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA – CNI**

*Armando de Queiroz Monteiro Neto*  
Presidente

## **SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA – SESI**

### **Conselho Nacional**

*Jair Meneguelli*  
Presidente

### **SESI – Departamento Nacional**

*Armando de Queiroz Monteiro Neto*  
Diretor

*Antonio Carlos Brito Maciel*  
Diretor-Superintendente

*Carlos Henrique Ramos Fonseca*  
Diretor de Operações

## **UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO – UFRJ**

*Aloísio Teixeira*  
Reitor

*Luiz Pinguelli Rosa*  
Diretor de Coordenação dos Programas de Pós-Graduação em Engenharia (COPPE)

*Roberto Bartholo*  
Coordenador do Programa de Engenharia de Produção  
Coordenador do Laboratório de Tecnologia e Desenvolvimento Social (LTDS)



*Confederação Nacional da Indústria  
Serviço Social da Indústria  
Departamento Nacional*

# **Responsabilidade Social e Cidadania**

## **Conceitos e Ferramentas**

Brasília  
2008

© 2008. SESI – Departamento Nacional

Qualquer parte desta obra poderá ser reproduzida, desde que citada a fonte.

SESI/DN

**Unidade de Responsabilidade Social Empresarial – URSE**

### **Autores**

**Claudia Pestana Simões**, mestre em Ciências da Engenharia de Produção pelo Programa de Engenharia de Produção do Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro COPPE/UFRJ. Consultora de projetos, com atuação profissional na área de Tecnologia da Informação, nas linhas de negócio de Telecomunicações, Indústria, Governo e Finanças.

**Geraldo de Souza Ferreira**, doutor em Ciências da Engenharia de Produção pelo Programa de Engenharia de Produção do Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro COPPE/UFRJ. Professor adjunto da Escola de Engenharia da Universidade Federal Fluminense – UFF.

**Rita de Cássia Monteiro Afonso**, doutoranda em Ciências da Engenharia de Produção pelo Programa de Engenharia de Produção do Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro COPPE/UFRJ. Pesquisadora do Laboratório de Tecnologia e Desenvolvimento Social –LTDS – da COPPE/UFRJ, professora da Escola Superior Cândido Mendes (UCAM/RJ).

**Roberto Bartholo**, doutor pela Faculdade de Economia e Ciências Sociais da Universidade Erlangen-Nürnberg na Alemanha. Coordenador e professor associado do Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro COPPE/UFRJ, onde criou e coordena o Laboratório de Tecnologia e Desenvolvimento Social – LTDS.

## **FICHA CATALOGRÁFICA**

---

S593r

Simões, Claudia Pestana

Responsabilidade social e cidadania: conceitos e ferramentas / Claudia Pestana Simões, Geraldo de Souza Ferreira; organizadores Rita de Cássia Monteiro Afonso, Roberto Bartholo.– Brasília, 2008

199 p.

ISBN 978-85-7710-148-1

1. Responsabilidade social 2. Responsabilidade empresarial 3. Ferramentas de responsabilidade social I. Ferreira, Geraldo de Souza II. Afonso, Rita de Cássia Monteiro III. Bartholo, Roberto IV. Título

CDU: 316.3

---

### **SESI**

*Serviço Social da Indústria  
Departamento Nacional*

### **Sede**

*Setor Bancário Norte  
Quadra 1 – Bloco C  
Edifício Roberto Simonsen  
70040-903 – Brasília – DF  
Tel.: (61) 3317-9001  
Fax: (61) 3317-9001  
<http://www.sesi.org.br>*

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1. A evolução do paradigma de atuação social interna para externa	68
Figura 2. Os constituintes da reputação corporativa	72
Figura 3. Estrutura interna para a responsabilidade social	77
Figura 4. A responsabilidade social e a estrutura externa	78
Figura 5. A responsabilidade social por meio de parcerias	79
Figura 6. Engajamento das partes interessadas	106

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Dez Princípios do Pacto Global	135
Quadro 2. Contribuição do GRI para os diversos atores	138
Quadro 3. Indicadores Valores, transparência e governança	142
Quadro 4. Indicadores Público Interno	142
Quadro 5. Indicadores Meio Ambiente	143
Quadro 6. Indicadores Fornecedores	143
Quadro 7. Indicadores Consumidores e Clientes	143
Quadro 8. Indicadores Comunidade	144
Quadro 9. Indicadores Governo e Sociedade	144
Quadro 10. Informações relevantes quanto ao exercício da cidadania empresarial	148
Quadro 11. Modelo de Balanço Social IBASE 2007	149
Quadro 12. Modelo de Balanço Social do Instituto Ethos, 2003	155



# SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO</b>	<b>9</b>
<b>1 OBJETIVOS</b>	<b>17</b>
1.1 Objetivos específicos	17
<b>2 UNIDADE 1 – DIÁLOGO E RESPONSABILIDADE SOCIAL</b>	<b>19</b>
2.1 Conceituação da responsabilidade social	21
2.1.1 Introdução	21
2.1.2 Transformações políticas recentes e responsabilidade social empresarial	21
2.1.3 Função social e responsabilidade das empresas	24
2.1.4 Conceito de responsabilidade social e algumas referências da literatura temática	27
2.1.5 Conclusão	29
2.2 Perspectiva dialógica para a responsabilidade social	30
2.2.1 Introdução	30
2.2.2 Diálogo e responsabilidade	30
2.2.3 Vulnerabilidade, ética e responsabilidade social	33
2.2.4 Espaços de diálogo e responsabilidade social	35
2.2.5 Conclusão	36
<b>3 UNIDADE 2 – A CONSTRUÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL</b>	<b>39</b>
3.1 Perspectiva histórica da construção da responsabilidade social	41
3.1.1 Introdução	41
3.1.2 Antecedentes	41
3.1.3 Marcos de referência das transformações nas práticas empresariais	43
3.1.4 Consolidação de um novo caminho para a gestão empresarial	47
3.1.5 Conclusão	49
3.2 Responsabilidade social empresarial no Brasil	50
3.2.1 Introdução	50
3.2.1 Contexto de surgimento da responsabilidade social no Brasil	51
3.2.3 Primeiros movimentos	52
3.2.4 A democratização entra em cena	54
3.2.5 A consolidação das idéias de responsabilidade social empresarial no Brasil	56
3.2.5.1 O IBASE e o Balanço Social	57
3.2.5.2 O IPEA e a primeira pesquisa sobre ação social das empresas	58
3.2.6 Conclusão	61
3.2.6.1 Marcos históricos da construção da responsabilidade social – linha do tempo	61
<b>4 UNIDADE 3 – IMPLANTAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL</b>	<b>65</b>
4.1 Gestão para a responsabilidade social	67
4.1.1 Introdução	67
4.1.2 A necessária atenção aos interlocutores	67
4.1.3 Estratégia orientada aos interlocutores	69
4.1.4 Governança corporativa	72
4.1.5 Investimento social privado	74
4.1.6 Responsabilidade social e planejamento estratégico	75
4.1.7 Estruturas para implantação da responsabilidade social	77
4.1.8 Conclusão	79



<b>5 UNIDADE 4 – SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL</b>	<b>81</b>
5.1 Sustentabilidade e perenização da vida	83
5.1.1 Introdução	83
5.1.2 Uma nova e dura realidade	83
5.1.3 Questão ambiental como estratégia	84
5.1.4 Desenvolvimento sustentável	87
5.2 As dimensões da sustentabilidade e da responsabilidade social empresarial	89
5.2.1 Introdução	89
5.2.2 Empresas e desenvolvimento sustentável	90
5.2.3 O desafio da incorporação da sustentabilidade e da responsabilidade social	92
5.2.4 Avaliação da sustentabilidade e da responsabilidade social	94
5.2.5 Avaliação como processo	98
5.2.6 Pressões dos interlocutores	99
5.2.7 O paradigma da sustentabilidade: do <i>single bottom line</i> para o <i>triple bottom line</i>	101
5.2.8 Papel das lideranças na consideração dos <i>stakeholders</i>	104
5.2.9 Conclusão	107
<b>6 UNIDADE 5 – CIDADANIA EMPRESARIAL</b>	<b>109</b>
6.1 Questão social no Brasil contemporâneo	112
6.2 Programas de atuação social	118
6.2.1 Voluntariado empresarial	119
6.2.2 Inclusão de pessoas com deficiência	122
6.2.3 Ação global	125
6.2.4 Conclusão	126
<b>7 UNIDADE 6 – INSTRUMENTOS DE PLANEJAMENTO, GESTÃO E AVALIAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL</b>	<b>129</b>
7.1 AA 1000 – <i>Accountability</i> 1000	131
7.2 Pacto Global	133
7.3 GRI – <i>Global Reporting Initiative</i>	136
7.4 Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial	140
7.5 Balanço Social	144
7.5.1 Balanço social – modelo IBASE	146
7.5.2 Balanço social – modelo Ethos	153
7.6 PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade	156
7.7 PSQT – Prêmio SESI de Qualidade no Trabalho	158
<b>8 UNIDADE 7 – NORMAS E INSTRUMENTOS DE CERTIFICAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL</b>	<b>163</b>
8.1 Normas ISO – <i>International Standardization Organization</i>	165
8.1.2 ISO 14000	170
8.2 BS 8800 – <i>British Standards</i> 8800	174
8.3 OHSAS 18001 – <i>Occupational Health and Safety Assessment Series</i> 18001	176
8.4 SA 8000 – <i>Social Accountability</i> 8000	179
8.5 ABNT NBR 16001:2004 – Responsabilidade Social – Sistema de gestão	181
8.6 ISO 26000 – <i>Guidance on Social Responsibility</i>	183
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>189</b>

## APRESENTAÇÃO

Este livro reúne o conteúdo de cursos ofertados no âmbito da parceria entre o Departamento Nacional do Serviço Social da Indústria (SESI) e a Universidade Federal do Rio de Janeiro, por intermédio do Laboratório de Tecnologia e Desenvolvimento Social do Programa de Engenharia de Produção da COPPE. Foram eles, especificamente, o Curso de Especialização em Gestão de Iniciativas Sociais (ênfase em Responsabilidade Social Empresarial) e o Curso de Extensão para Formação de Consultores em Responsabilidade Social Empresarial. O material instrucional utilizado nesses cursos foi revisto, atualizado e adequado para a formatação do presente livro.

A elaboração desta obra corresponde ao crescente foco de atenção dedicado ao tema da Responsabilidade Social Empresarial na atualidade, tanto no cenário nacional como no internacional. Vivemos numa era de descontinuidades, com profundas reconfigurações nos espaços de experiências e horizontes de expectativas. Nesse novo contexto as empresas passam a realizar seus negócios pautando-se em novos reguladores não apenas técnicos, mas também valorativos. A questão ecológica e a internalização dos aspectos ambientais nos modelos e práticas de gestão são exemplos dos mais evidentes dessas reconfigurações. Mas a temática da sustentabilidade não se esgota apenas na dimensão ambiental. Ela remete a uma variada gama de questões envolvendo as complexas relações entre globalização e diversidade cultural, entre prosperidade econômica e equidade social. É assim que as organizações contemporâneas incorporam às suas estratégias investimentos em programas socioambientais, como decorrência das relações mantidas com seus diversos *stakeholders* – investidores, acionistas, clientes, funcionários, fornecedores, comunidades locais, meio ambiente, governo e sociedade.

Enquanto o tema Responsabilidade Social Empresarial já era discutido desde a década de 1950 em alguns países do mundo, no Brasil esse debate só se inicia de modo significativo após a década de 1960 com o surgimento de associações empresariais vinculadas a instituições religiosas. Como um legado das tradições coloniais e do império escravocrata, as ações sociais das empresas no Brasil por muito tempo assumiram um caráter filantrópico e, muitas vezes, paternalista (INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL, 2004). Durante as décadas de 1960 até 1980, a luta pela redemocratização do Brasil mobilizou diferentes segmentos da sociedade civil, com os movimentos sociais contribuindo decisivamente para colocar em pauta questões trabalhistas e ambientais.

Na contemporânea modernidade globalizada, a capacidade de uma organização perdurar na existência depende, fundamentalmente, do estabelecimento de vínculos de confiança entre os diferentes atores que impactam e que são impactados por suas atividades. Assim, a legitimidade de uma empresa é construída a partir da formação de identidades culturais e da operacionalidade das convenções e regulativos sociais. A legitimidade, a identidade e a reputação das organizações – que influenciam fortemente seu valor de mercado – têm sido questionadas pela sociedade em razão de fatores negativamente valorados, tais como: demissões em massa, precarização de condições de trabalho, práticas ambientalmente predatórias ou socialmente cruéis (como, por exemplo, o trabalho infantil) e escândalos de suborno e corrupção. A perenização dos negócios implica hoje operar novos ajustes entre operações produtivas e relações sociais. Mudam as condições de existência das organizações e com isso mudam também as condutas das organizações na produção de bens e serviços.

A busca pelo desenvolvimento sustentável é um desafio ao tradicional modo de agir das organizações. O desempenho empresarial não se deixa mais medir apenas por meio dos indicadores de vendas de produtos e serviços e dos lucros auferidos. É preciso também considerar os impactos não monetários das ações empresariais sobre a qualidade de vida. Na esfera global, lideranças mundiais e nacionais, empresariais e não governamentais percebem que é preciso equilibrar as necessidades ambientais, sociais, humanas e econômicas para garantir a sustentabilidade dos sistemas locais e melhorar as relações entre os diversos agentes (ETHOS, 2004).

Levy (2005) aponta que, nos dias de hoje, exige-se das empresas que redimensionem seu papel social, considerando não apenas o interesse dos acionistas, mas também o dos seus parceiros e da coletividade. Faz-se necessário, portanto, que as empresas evidenciem sua utilidade social e a contribuição que trazem para o bem comum, exercendo responsabilidade socioambiental.

Discorrendo sobre o conceito de Responsabilidade Social Empresarial, Melo Neto e Froes (1999, p. 81) pontuam que:

A empresa consome recursos naturais, renováveis ou não, direta ou indiretamente, que são enorme patrimônio gratuito da humanidade; utiliza capitais financeiros e tecnológicos que no fim da cadeia pertencem a pessoas

físicas e, conseqüentemente, à sociedade; também utiliza a capacidade de trabalho da sociedade, finalmente, subsiste em função da organização do Estado que a sociedade lhe viabiliza como parte das condições de sobrevivência. Assim, a empresa gira em função da sociedade e do que a ela pertence, devendo, em troca, no mínimo prestar-lhe contas da eficiência com que usa todos esses recursos.

A implementação de iniciativas empresariais no campo da responsabilidade socioambiental, foi apoiada por uma complexa rede de atores sociais, tais como sindicatos de trabalhadores, organizações não governamentais, associações civis, movimentos de direitos humanos e governos democráticos. Esses atores atuaram na construção de instrumentos para acompanhar as mudanças produzidas por distintos processos político-econômicos, buscar mecanismos de intervenção no processo de integração econômica e assegurar o cumprimento de direitos trabalhistas e de garantias sociais.

Interagindo com distintos atores sociais, cada empresa é um universo diferenciado, que tem sua própria cultura e missão e possui seus próprios sistemas de gerenciamento. Assim, tendo em vista a grande diversidade de objetivos, culturas e programas de gestão empresarial, não há um código ou padrão único que, sozinho, conduzirá as empresas à responsabilidade social e ao desenvolvimento sustentável.

Trata-se de um processo evolutivo, em que para cada estágio da vida empresarial há sempre objetivos a serem conquistados e um próximo degrau a ser galgado. É dentro desse processo evolutivo que as ferramentas de gestão da responsabilidade social se inserem como instrumentos de orientação e de atuação em direção à sustentabilidade.

O conteúdo deste livro visa oferecer fundamentos para a capacitação de profissionais para a elaboração e a gestão de programas e projetos de responsabilidade social, além de viabilizar a criação de uma visão estratégica e crítica sobre a temática em questão.

O conteúdo do livro está estruturado em sete unidades.

A primeira unidade – Diálogo e Responsabilidade Social – possui dois capítulos. No primeiro deles – Conceituação da Responsabilidade Social – são apresentados os contextos político-ideológicos subjacentes à discussão da responsabilidade so-

cial e os conceitos presentes na literatura temática. No segundo capítulo – Perspectiva Dialógica para a Responsabilidade Social – são apresentados os marcos teóricos de referência, calcados nas obras de Martin Buber e Hans Jonas, que enfatizam o imperativo da responsabilidade ética para com a vulnerabilidade e a alteridade, que, acreditamos, possibilite uma fundamentação para a leitura crítica da realidade da responsabilidade social empresarial.

A segunda unidade – A Construção da Responsabilidade Social – também se constitui de dois capítulos. O primeiro – Perspectiva Histórica da Construção da Responsabilidade Social – mostra os antecedentes e o contexto histórico em que surgem os conceitos de responsabilidade social empresarial. No segundo capítulo – Responsabilidade Social Empresarial no Brasil – dá-se destaque ao aporte das idéias sobre a responsabilidade social no Brasil, bem como às transformações institucionais ocorridas, apontando-se os principais atores organizacionais atuantes nos processos. São também mostrados, numa ordem cronológica, os fatos que subsidiaram a construção e disseminação dos conceitos.

Na terceira unidade – Implantação da Responsabilidade Social – são mostradas e discutidas as condições a serem levadas em consideração pelas empresas para adotarem a gestão para a responsabilidade social, capítulo em que se busca conciliar as práticas e as ações empresariais contemporâneas a partir da perspectiva de uma abordagem dialógica da responsabilidade social.

A quarta unidade – Sustentabilidade e Responsabilidade Social – mostra a imbricação entre as idéias e as práticas da responsabilidade social e do desenvolvimento sustentável. No primeiro capítulo – Sustentabilidade e Perenização da Vida – são apontados os principais eventos e acontecimentos que consolidaram o discurso da sustentabilidade em suas diversas dimensões. O segundo capítulo – Dimensões da Sustentabilidade e da Responsabilidade Social Empresarial – mostra a complexidade dimensional relativa à sustentabilidade e à responsabilidade social e apresenta algumas problemáticas conceituais e práticas enfrentadas quando se busca sua incorporação pelas organizações.

A quinta unidade – Cidadania Empresarial – apresenta o envolvimento empresarial com parte das demandas sociais por meio de uma análise da conjuntura socioeconômica brasileira, tendo como pano de fundo a evolução dos direitos sociais no nosso país. Discutiremos, portanto, no capítulo Questão Social no Brasil Contemporâneo, a temática

dos direitos na sociedade brasileira e o papel das organizações diante dessas questões, no sentido de compreender a posição de atuação social que setores governamentais e empresariais vêm ocupando no debate nacional e internacional nos últimos anos. Apresentamos três iniciativas que já fazem parte da realidade de muitas organizações – o voluntariado empresarial, a inclusão de pessoas com deficiência e a ação global – as quais têm por intuito contribuir para o exercício da responsabilidade social empresarial.

A sexta e sétima unidades têm o intuito de apresentar ferramentas e instrumentos para a gestão e certificação dos processos empresariais em consonância com a responsabilidade e no caminho da colaboração com o desenvolvimento sustentável, a partir do engajamento com as partes interessadas, lembrando que a escolha dentre as inúmeras ferramentas existentes deve adaptar-se à cultura e à estratégia empresarial.

Na sexta unidade trataremos de Instrumentos de Planejamento, Gestão e Avaliação da Responsabilidade Social, com propostas que envolvem a definição de princípios, a realização de relatórios, a elaboração de indicadores e balanços sociais, evidenciando as práticas das empresas que buscam alavancar seus produtos e serviços ao mesmo tempo em que procuram atuar de forma participativa e sustentável no desenvolvimento socioambiental.

A sétima unidade – Normas e Instrumentos de Certificação da Responsabilidade Social Empresarial – aborda as principais ferramentas e normas de certificação relacionadas à gestão empresarial, elaboradas por diferentes atores sociais, como empresas, sindicatos, países e organizações internacionais.

Este livro convida o leitor a pensar sobre o padrão atual das práticas de responsabilidade social empresarial existentes no Brasil e a refletir sobre a evolução do papel e do envolvimento das entidades empresariais como agentes promotores de inclusão social. Em parceria com o poder público e com a sociedade civil, organizações das mais diferentes naturezas têm delineado estratégias de desenvolvimento social, investindo em programas comunitários e ações que conjuguem, de maneira contínua e integrada, viabilidade econômica e comprometimento nos campos social e ambiental. Tais estratégias despontam a partir da constatação de que os setores empresariais podem contribuir de modo mais ativo e consistente na busca de alternativas para minimizar os efeitos perversos das desigualdades sociais no Brasil.

Ressaltamos, para finalizar, que o conteúdo aqui apresentado não tem a mais mínima pretensão de esgotar uma temática tão vasta. Priorizamos a apresentação de conceitos e instrumentos que consideramos os mais importantes para quem inicia estudos sobre responsabilidade social e apresentamos notas de rodapé com destaque para a explicação dos termos que exigem análise mais profunda. Para quem se interessa em aprofundar estudos no tema, fornecemos sugestões de pesquisa e leitura tanto ao longo do texto como ao final deste livro, junto com as referências bibliográficas. Nosso desejo mais sincero é que a leitura lhes seja útil.

*Roberto Bartholo*

*Rita de Cassia Monteiro Afonso*

# 1 OBJETIVOS





## 1 OBJETIVOS

O objetivo deste livro é apresentar uma visão ampla e crítica sobre a responsabilidade social empresarial, propiciando fundamentos para a compreensão, o planejamento, a gestão e a avaliação de ações socialmente responsáveis.

### 1.1 Objetivos específicos

Apresentar os contextos político-ideológicos subjacentes à discussão da responsabilidade social, ressaltando sua conceituação temática.

Referenciar a responsabilidade social empresarial a uma perspectiva dialógica, enfatizando o imperativo da responsabilidade ética para com a vulnerabilidade e a alteridade.

Propiciar uma fundamentação crítico-valorativa para a leitura da responsabilidade social empresarial.

Contextualizar os fatos, os marcos históricos e os principais antecedentes que pautam o surgimento e a consolidação da responsabilidade social.

Apresentar o estado da arte da responsabilidade social no Brasil, destacando os principais atores sociais relevantes para a consolidação e difusão da temática.

Mostrar a relação entre as várias dimensões das idéias da responsabilidade social e do desenvolvimento sustentável.

Apresentar os desafios conceituais e práticos para a incorporação da responsabilidade social e ambiental à gestão empresarial.

Discutir e contextualizar as condições necessárias para a incorporação da responsabilidade social à gestão estratégica das organizações em uma perspectiva dialógica.

Discutir sobre os direitos sociais na sociedade brasileira e a constituição de programas de voluntariado empresarial, inclusão de pessoas com deficiência e ação global.

Apresentar os principais instrumentos de planejamento, gestão e avaliação da responsabilidade social empresarial.

Apresentar os principais instrumentos de certificação da responsabilidade social empresarial.

# 2 UNIDADE 1

## DIÁLOGO E RESPONSABILIDADE SOCIAL



## 2 UNIDADE 1

*Geraldo de Souza Ferreira*

*Rita de Cassia Monteiro Afonso*

*Roberto Bartholo.*

### 2.1 Conceituação da responsabilidade social

#### 2.1.1 Introdução

O conceito de responsabilidade social empresarial associa-se ao fato de que uma organização é responsável pelos impactos que suas práticas e ações gerenciais produzem, que não se referem somente ao âmbito da empresa em si, têm cunho interno e externo. Seu exercício é a gestão dos negócios não restrita apenas ao resultado econômico da atividade produtiva, mas à contínua aprendizagem, inovação e recombinações institucionais, subsidiadas nas práticas de gestão, na vontade política interna – portanto, com grande importância para o papel de suas lideranças –, na qualificação, capacitação e conhecimento das ferramentas e técnicas associadas.

Dizer que uma organização é responsável, nesse caso, significa que as pessoas que a ela se associam devam responder pelos próprios atos ou apelos de outrem, de forma legal ou moralmente pela vida, pelo bem-estar de alguém (FERREIRA, 1999).

A tematização da responsabilidade social, bem como sua consolidação, é permeada por diversos discursos político-ideológicos. Mostramos os principais matizes dessas posições e apresentamos diversos conceitos emergentes que influenciam o discurso empresarial contemporâneo.

#### 2.1.2 Transformações políticas recentes e responsabilidade social empresarial

A discussão atual sobre a responsabilidade social empresarial emergiu tendo como pano de fundo o fortalecimento do ideário neoliberal que se seguiu à derrocada dos

regimes do chamado “socialismo real” e o enfraquecimento das propostas e dos dispositivos característicos do *Welfare State*, ou Estado de Bem-Estar Social<sup>1</sup>.

Após a Segunda Guerra, em confronto polêmico com o ideário e as práticas do *Welfare State*, alguns economistas teóricos como Friedrich Hayek (1994)<sup>2</sup> e Milton Friedman (1977)<sup>3</sup> atualizam as teses do liberalismo, enfatizando que somente o livre-mercado pode ser o contexto institucional adequado e propício à afirmação das liberdades individuais e à promoção da prosperidade econômica. O núcleo doutrinário das propostas ditas neoliberais é a apologia dos mercados e a suspeição dos intervencionismos burocrático-estatais. De um lado, afirma-se positivamente ser o sistema de mercados livres e auto-regulados o paradigma da mais eficiente alocação possível dos recursos econômicos. De outro lado, afirma-se negativamente que o domínio do Estado sobre as atividades econômicas deve ser reduzido ao mínimo indispensável.

---

<sup>1</sup> **WELFARE STATE.** O Estado de Bem-Estar Social, ou *Welfare State*, configura uma forma particular de regulação social de atividades de interesse público, apoiada na emergência de sistemas nacionais estatalmente regulados de educação, saúde, previdência social, integração e substituição da renda, assistência social e habitação e em políticas de investimento público voltadas para regular direta ou indiretamente o volume, as taxas e os comportamentos do emprego e do salário da economia. Desse modo, o foco privilegiado de atenção do *Welfare State* é o nível de renda da população trabalhadora (WERNECK VIANNA, 1997).

<sup>2</sup> **Friedrich August von Hayek (1889-1992).** Economista austríaco de renome internacional, considerado um dos mais importantes pensadores liberais do século XX pelas suas contribuições nos campos econômico, jurídico, político, filosófico e histórico. Prêmio Nobel de Economia em 1974. Tornou-se conhecido principalmente a partir da publicação da obra *O caminho da servidão*, de 1944, em que lança um alerta contra a ameaça crescente à liberdade e aos direitos individuais, provocada por movimentos políticos totalitários de esquerda e direita que se expandiam na Europa. Para Hayek, programas socialistas, como os associados ao Estado de Bem-Estar Social, defendidos pelos trabalhadores ingleses após a Segunda Guerra Mundial, eram temerários, sendo portadores das sementes do totalitarismo e representando um risco permanente às liberdades humanas. Para saber mais: HAYEK, F. A. V. **O Caminho da servidão.** Rio de Janeiro: Biblix Cooperativa, 1994.

<sup>3</sup> **Milton Friedman (1912 – 2006).** Economista americano. Prêmio Nobel de Economia em 1976. Sua obra destaca-se pelas suas contribuições nos campos de análise de consumo, história e teoria monetária e demonstrações sobre as complexidades das políticas de estabilização. Ressalta que a iniciativa individual é a base da atividade econômica, justificando o mercado como regulador da riqueza e da renda. Defende o capitalismo competitivo, organizado por meio de empresas privadas, como um sistema que exercita a liberdade econômica. Para ele, o papel do Estado é o de promotor de condições positivas à competitividade individual e aos contratos privados. Chama a atenção para os riscos decorrentes da intervenção estatal nas esferas da vida em sociedade. Opõe-se a qualquer tipo de regulamentação que possa inibir as empresas. Para saber mais: FRIEDMAN, M. **Capitalismo e Liberdade.** São Paulo: Arte Nova, 1977 e Friedman, M. Friedman, R. **Liberdade para Escolher.** Lisboa: Europa-América, 1993.

Em síntese, a mensagem do chamado neoliberalismo visa promover uma radical desregulamentação das atividades propícias a libertar o capital das amarras impostas por qualquer tentativa de limites à sua lógica de expansão cumulativa. Qualquer intervenção sobre os rumos das atividades econômicas é identificada como suspeita de cumplicidade com o dirigismo burocrático (HARNECKER, 2000). Como resultante da radical desregulamentação proposta, não deveriam apenas ser minimizadas as despesas sociais ditas improdutivas, deveria ser maximizada a prosperidade<sup>4</sup>.

No novo contexto histórico, o forte crescimento de demandas populacionais nas diversas áreas dos serviços sociais básicos – educação, saúde, cidadania, habitação, assistência social, segurança e outros – confronta-se com a “crise fiscal do Estado Nacional”, isto é, as crescentes demandas não podem ser atendidas num quadro de redução de suas receitas tributárias e crescente dívida pública, alimentada por juros elevados. O enfrentamento dos desafios sociais requer uma nova solução estrutural.

Em paralelo aos problemas da “crise fiscal do Estado Nacional”, emergem transformações nos espaços de experiência e horizontes de expectativas de importantes empresas, que incorporam em suas práticas de gestão atitudes compromissadas com valores que não *apenas* os balizados pela produtividade, pela eficácia e pela eficiência do universo estritamente econômico. Essas práticas exemplares da manifestação de ações empresariais solidárias, vinculadas a uma ética empresarial, fazem das empresas protagonistas diretas do desenvolvimento social. Desse modo, uma gestão empresarial comprometida com o “fazer o bem” é parte da estratégia de negócio, contribuindo para garantir-lhe sucesso, continuidade e sustentabilidade.

De início, tais ações tiveram principalmente um caráter filantrópico (e mesmo assistencialista), implementadas por meio das ações de terceiros (tipicamente organizações não

---

<sup>4</sup> **NEOLIBERALISMO contra WELFARE STATE.** Do ponto de vista teórico-doutrinário, o neoliberalismo não aporta novidade significativa com relação ao liberalismo. O que muda é o contexto histórico de afirmação de um mesmo ideário. Não se trata mais de combater o intervencionismo dos Estados Absolutistas, característica marcante do contexto do século XIX, mas sim de, ao final do século XX, limitar a intervenção do Estado de Bem-Estar Social sobre o domínio econômico, restringindo as conquistas de direitos sociais e trabalhistas, bem como de fornecer a espinha dorsal para o discurso ideológico do combate (e triunfo) sobre o dirigismo autoritário característico dos regimes derrotados do chamado “socialismo real”. O neoliberalismo afeta diretamente as políticas nacionais de industrialização desenvolvidas pelos países menos industrializados do período pós-Segunda Guerra Mundial, formuladas no contexto do mundo bipolar da chamada Guerra Fria.



governamentais<sup>5</sup>). Logo, algumas empresas passam a criar e a desenvolver seus próprios projetos sociais, gerenciados por seus institutos e fundações sociais ou por departamentos e cargos criados para este fim. Surgem também parcerias de diversos matizes entre as empresas, Estado, entidades do chamado Terceiro Setor<sup>6</sup> e a comunidade.

O foco dessas iniciativas recai sobre ações apontadas por especialistas em políticas públicas como prioritárias para servir de indutores da inclusão social e da promoção da cidadania. É assim que o combate à exclusão social e as diversas iniciativas voltadas para a diminuição da pobreza e da miséria, o fomento da economia popular, a promoção da educação, a prevenção da criminalidade e o combate ao trabalho infantil entram para a agenda social do mundo empresarial.

### 2.1.3 Função social e responsabilidade das empresas

A visão clássica de filiação liberal conservadora com relação à responsabilidade das empresas enfatiza a dimensão econômica. Essa visão foi explicitada por Milton Friedman como “*the only business of business is business*”<sup>7</sup> – o negócio dos negócios são os negócios. Para Friedman, as empresas devem limitar sua responsabilidade social a duas questões básicas: a maximização dos lucros e a obediência às leis. As demais preocupações são de responsabilidade do governo e da sociedade, não das empresas. Havendo conflitos entre os objetivos das empresas e os da sociedade, estes devem ser tratados de forma política e, sendo o caso, sanções legais devem ser impostas à esfera econômica.

Friedman (1977, p. 23) aponta que o objetivo dos homens de negócio é obter o lucro máximo para os acionistas. Ele é, assim, um defensor da visão dos *stockholders* – também chamados *stakeholders* de capital, que envolvem os acionistas e os principais pro-

---

<sup>5</sup> **ONGs.** As ONGs são organizações não governamentais sem fins lucrativos que atuam na área social, pautadas em princípios e valores da cidadania.

<sup>6</sup> **Terceiro Setor.** Nome da esfera pública não estatal e de iniciativas privadas com sentido público. É composto por organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, no âmbito não governamental, dando continuidade às práticas tradicionais da caridade, da filantropia e do mecenato e expandindo seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil.

<sup>7</sup> Essa expressão consta em um artigo escrito por Milton Friedman para o jornal *The New York Times Magazine*, de 13 de setembro de 1970, e foi citada por Collins (2000).

vedores de capital para as empresas, como bancos, agentes financeiros e fundos de investimentos – em contraposição à visão dos demais *stakeholders*<sup>8</sup> – as outras partes interessadas nas relações com as organizações. Afirma que os administradores de uma organização não têm condições de avaliar e decidir sobre as conseqüências que lhes são impostas e aos acionistas para serem responsáveis por questões de responsabilidade que se vinculam a um interesse difuso, de ordem social.

Quando os administradores aumentam os lucros, ocorre aumento do valor de uma empresa. Assim, há promoção do bem-estar social e respeito aos direitos de propriedade dos acionistas/cotistas. Se há envolvimento e gastos com problemas de cunho social, há perdas, conflitos entre acionistas e administradores, bem como diminuição dos lucros. O mercado perde sua habilidade em promoção e agregação do bem-estar geral. Por isso, os recursos destinados às ações socialmente responsáveis são mais bem gastos, segundo a perspectiva liberal, no incremento da eficiência da empresa (MACHADO FILHO, p. 21).

A compreensão de como os economistas liberais vêem a sociedade permite entender as razões da defesa do comprometimento explícito e exclusivo das corporações com o mundo dos negócios. Nessa perspectiva, a sociedade é dividida em áreas funcionais, em cada uma das quais há a predominância de uma função. A função política está a cargo das organizações de representação política, como partidos e sindicatos. A função social associada ao bem-estar geral é de responsabilidade do governo. Aos negócios cabe a função econômica, em que se pressupõem a maximização do lucro e a manutenção de uma economia dinâmica. Somente a independência dessas áreas permite a liberdade individual e a competitividade do mercado.

Segundo essa compreensão, as questões éticas restringem-se à esfera individual e são de interesse exclusivo dos indivíduos. Na sociedade, tais questões de responsabilidade, que envolvem aspectos morais e éticos, resolvem-se por normas e padrões de conduta estabelecidos no arcabouço legal e jurídico. Assim é que devemos compreender a afirmação de Friedman, segundo a qual é função do governo garantir as regras e as con-

---

<sup>8</sup> **Stakeholders.** As empresas por si só não crescem nem se desenvolvem. Para tanto, elas dependem de outros grupos com os quais desenvolvem uma forte rede de relações para se instalar e atuar no mercado. Esses grupos são chamados de “grupos de interesse” ou *stakeholders*, que são todos aqueles que afetam as corporações ou são por elas afetados. Esses grupos são constituídos pelos empregados, acionistas, clientes, fornecedores, consumidores, concorrentes, comunidade, mídia e governo, ou seja, todos os públicos que, direta ou indiretamente, se relacionam com a empresa e são também chamados de atores, ou atores sociais.

dições para que a esfera econômica funcione, sendo que as empresas devem ater-se à maximização do lucro e ao cumprimento das leis. A responsabilidade social, numa perspectiva de cunho liberal, começa onde termina a lei. Quando as normas e os padrões são violados pelas empresas, cabe às instituições sociais coagir o mundo corporativo no sentido de este se ajustar às normas e aos padrões já estabelecidos.

Mesmo a partir de uma perspectiva de compreensão da atuação das empresas como estando essencialmente restrita à esfera econômica, há vários questionamentos à visão liberal explicitada por Milton Friedman. Um dos aspectos a serem ressaltados é a importância do tempo. Para a existência de uma organização, deve-se buscar um equilíbrio entre o curto e o longo prazo. A primeira responsabilidade social de uma empresa é de curto prazo, a produção de um lucro adequado para cobrir os custos mínimos para continuar em atividade. Somente um lucro adequado pode prover os riscos, as necessidades de crescimento e os empregos, aspectos estes de longo prazo. Os acionistas e os proprietários não necessariamente desejam maximizar os lucros, fato que presume uma visão de curto prazo, pois desejam assegurar o valor futuro de seus investimentos, e uma variável importante nessa decisão é o valor de mercado da empresa.

Peter Drucker (1998, p.193-196) salienta que os *stakeholders* que procuram essa maximização no curto prazo na atual fase capitalista são os investidores. Em sua abordagem, procura salientar a transformação ocorrida no capitalismo a partir da consolidação e da hegemonia das idéias de cunho neoliberal verificada a partir da década de 1970. Ocorre a migração de um capitalismo corporativo, dominado por grandes empresas multinacionais, dirigidas por gerências autônomas, para o capitalismo especulativo financeiro, em que investidores de grande porte, como fundos de pensão, passam a compreender e a pressionar as empresas como peças de um jogo que possibilita máximo retorno imediato.

Nessa transformação, há uma mudança no caráter da propriedade de muitas das grandes empresas, de acionistas proprietários num ambiente de capital aberto para investidores, alguns dos quais, os fundos de pensão, representam a classe trabalhadora. Esses investidores não são, a rigor, proprietários em suas obrigações legais, o que agrava o impacto das tomadas de controle das empresas tanto sobre o domínio econômico quanto sobre as esferas social e política.

Entretanto, um modelo de atuação autônoma, livre, para as empresas, como defendido pela ideologia neoliberal de obediência às leis e maximização do lucro, é uma idealização e pressupõe um desenraizamento quanto às questões culturais, políticas e sociais. A responsabilidade das empresas aumenta mesmo em uma situação de implantação do ideário neoliberal, que defende a desregulamentação e a liberalização econômica e a implantação do Estado mínimo, fato que não condiz com um afastamento radical das empresas com relação às questões sociais. As empresas têm como obrigação avaliar os impactos de suas práticas sobre o ambiente externo, no intuito de minimizá-los e de agregar benefícios sociais, além de seus ganhos econômicos (CARROL, 1999, apud BORGER, 2001, p. 21).

#### **2.1.4 Conceito de responsabilidade social e algumas referências da literatura temática**

Czinkota e Dickson (2001) consideram a responsabilidade social como um conjunto de filosofias, políticas, procedimentos e ações de *marketing* com a intenção primordial de melhorar o bem-estar social.

Kotler e Armstrong (1998) têm uma visão da responsabilidade social atrelada ao *marketing* afirmando que “a organização deve determinar necessidades, desejos e interesses dos mercados-alvo e então proporcionar aos clientes um valor superior de forma que mantenha ou melhore o bem-estar do cliente e da sociedade”. Para tais autores, a responsabilidade social é um instrumento de gestão de negócios capaz de gerar resultados e benefícios não só para a comunidade (bem-estar social), mas, sobretudo, para a empresa. Mesmo no caso de ações voltadas para segmentos populacionais em situação de risco social (a “clientela do social”), para os autores prevalece o viés do *marketing*, com ênfase em suas necessidades, desejos e interesses (“foco no cliente”) e na “agregação de valor”.

Para Ferrell, Friedrich e Ferrell (2001, p. 68), a responsabilidade social consiste na obrigação da empresa de maximizar seu impacto positivo sobre os *stakeholders* e minimizar o negativo, sendo considerada de quatro tipos: i. responsabilidade econômica; ii. responsabilidade legal; iii. responsabilidade ética; e iv. responsabilidade filantrópica. Neste caso, a responsabilidade social é vista como a contrapartida da empresa à sociedade: um serviço essencial que a empresa deve prestar à sociedade, da qual ela

retira seus insumos básicos, deteriorando, de certa forma, seu *habitat* natural e suas condições de vida.

Carrol (1979, p. 457-505) também considera que a responsabilidade social empresarial pode ser abordada a partir de quatro perspectivas distintas: i. a responsabilidade econômica, cujo principal objetivo é maximizar o lucro para os proprietários e os acionistas; a produção de bens e serviços a preço justo; e o provimento de remuneração justa aos investidores e parceiros; ii. a responsabilidade legal, que se refere à consciência de sua obrigação em obedecer às leis, consistindo no cumprimento das obrigações legais e fiscais e na observância do disposto nas legislações federal, estadual e municipal; iii. a responsabilidade ética, que se refere a assumir o compromisso de fazer o que é certo e evitar danos em qualquer esfera; iv. a responsabilidade discricionária ou filantrópica, que se refere à contribuição para a comunidade e à qualidade de vida, consistindo em patrocínios, doações e financiamentos de programas, projetos e causas sociais de interesse da comunidade e da sociedade como um todo.

Charnov e Montana (1998) apresentam três níveis de abordagem na responsabilidade social empresarial: i. abordagem da obrigação social, na qual predominam a responsabilidade econômica e legal, com destaque para a idéia de lucro, sendo a preocupação com as questões sociais restrita à criação de empregos, ao pagamento de salários justos e ao respeito às leis; ii. abordagem da reação social, na qual predomina a responsabilidade ética; e iii. abordagem da sensibilidade social, característica das empresas verdadeiramente comprometidas com o bem-estar social, quando predomina uma responsabilidade autenticamente filantrópica.

Os conceitos mais aceitos no universo empresarial, no entanto, são os adotados pela ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas – na norma brasileira de responsabilidade social – a ABNT NBR 16001:2004 – e pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, trazido nos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial e em inúmeras outras ferramentas e publicações de aplicação prática. São mais aceitos por serem conceitos relacionados à prática da implantação da responsabilidade empresarial, uma vez que estão ligados a ferramentas de planejamento, gestão e avaliação responsável das empresas.

Para a ABNT, a responsabilidade social empresarial é a “relação ética e transparente da organização com todas as suas partes interessadas, visando ao desenvolvimento sustentável” (ABNT, 2004, p. 3). Para o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, a responsabilidade social “implica práticas de diálogo e engajamento da empresa com todos os públicos ligados a ela a partir de um relacionamento ético e transparente” (ETHOS, 2007 p. 3).

Na literatura temática o conceito de responsabilidade social empresarial se associa, freqüentemente, a uma ampla gama de significados diversos. Os conceitos adotados na prática, por outro lado, reforçam alguns aspectos comuns: a relação da empresa com todas as partes interessadas ou *stakeholders*; a relação/diálogo ético e transparente; e a contribuição deste processo com o desenvolvimento sustentável.

### 2.1.5 Conclusão

Vemos que a discussão sobre a responsabilidade social empresarial é permeada por discursos e conflitos decorrentes de racionalidades diversas acentuados com a retomada das idéias neoliberais e com a globalização a partir das décadas de 1980 e 1990, que inseriram argumentos a favor da lógica do mercado na abordagem sobre a responsabilidade social empresarial (TENÓRIO, 2004, p.24).

Esse conflito é, segundo Ashley (2002, p.41), o desafio a ser vencido pela responsabilidade social empresarial, sob pena de ser relegada à prateleira dos modismos. Valida-se o sucesso empresarial pelo desempenho econômico e financeiro, como definido pela racionalidade vigente no mercado, prescindindo, muitas vezes, até mesmo dos cumprimentos legais.

O surgimento da temática da sustentabilidade e da responsabilidade social baseia-se numa racionalidade de outra ordem, que procura levar em consideração o desenvolvimento socioambiental, originalmente estranho à esfera do livre-mercado, e as relações transparentes e éticas com as partes interessadas, cujo cerne é a efetiva inserção da preocupação com a justiça econômica, social e ambiental na atuação das organizações.

## 2.2 Perspectiva dialógica para a responsabilidade social

### 2.2.1 Introdução

O desenvolvimento de ações socialmente responsáveis está associado à inserção da consideração com a vulnerabilidade de todas as partes interessadas na cultura, na visão e nos valores da empresa, requerendo um compromisso concretizado na afirmação de seus objetivos, missão, políticas e, sobretudo, atuação.

Uma empresa socialmente responsável, ao inserir esses valores e princípios, cria espaços de diálogo, nos quais podem ocorrer juízos críticos para o reconhecimento de limites à sua atuação. O reconhecimento desses limites potencializa a promoção de motivações e transformações para a concretização de programas e ações socialmente responsáveis pela estratégia e pela estrutura das organizações.

Apresentamos neste capítulo os fundamentos filosóficos subjacentes à compreensão da responsabilidade social em sua perspectiva dialógica, referenciados nas obras seminais de Martin Buber e Hans Jonas, e salientamos que somente a partir de encontros autênticos é possível construir uma responsabilidade social efetiva e concreta, que leve as empresas a contribuírem para o desenvolvimento em suas diversas dimensões.

### 2.2.2 Diálogo e responsabilidade

A concepção de responsabilidade social empresarial que propomos apóia-se na perspectiva teórica de Martin Buber<sup>9</sup>, fazendo uma transposição das referências de seus conceitos fundamentais para um campo de aplicação não trabalhado originariamente por esse pensador.

Para Martin Buber (1982, p.56), a responsabilidade não é um dever ideal desconectado da realidade concreta. Responsabilidade é um conceito que existe somente no domínio

---

<sup>9</sup> **Martin Buber (1878 – 1965)**. Pensador judeu nascido em Viena e falecido em Jerusalém. Sua obra trouxe contribuições seminais para a política, a filosofia, os estudos da religião, da mística e da educação. Buber enfatizava a necessidade de o pensamento vincular-se à realidade concreta das situações e não se dedicar à construção de esquemas mentais preconcebidos. O grande convite feito pela obra de Buber é manter uma conversação. Mais que falar de, falar com, o que implica uma atitude assentada sobre o primado da escuta. Ouvir o que o outro nos tem a dizer é a condição de possibilidade de todo diálogo autêntico.

da vida vivida, quando há um responder verdadeiro àquilo que nos acontece, ao que nos é dado ver, ouvir e sentir. A responsabilidade pode ser compreendida como prestar contas daquilo que nos foi confiado e esta prestação de contas é uma relação interpessoal que se estabelece entre mim e quem a mim algo confiou. A responsabilidade pressupõe a existência do outro, independentemente da minha vontade. E é a mim que esse ente dirige um apelo, uma presença-palavra que cobra resposta. A responsabilidade implica uma resposta à palavra a mim dirigida pela alteridade, pelo outro que não sou eu. Para Buber, toda ação responsável nasce da minha resposta a essa presença-palavra. Há, portanto, na perspectiva buberiana, um entrelaçamento vivo e fecundo entre responsabilidade, resposta e diálogo.

Falar em responsabilidade social empresarial, desde a perspectiva de Martin Buber, só pode ser um argumento significativo se houver a efetiva presença de uma rede de relações interpessoais dialogais perpassando as pessoas que servem de suporte para as dimensões internas e externas do processo nas organizações. Essa rede não é construída de forma abstrata, formalmente, mas na efetiva concretude interpessoal de encontros e interações face a face. Não se trata, portanto, da simples operacionalização de planos instrumentais a serviço do posicionamento pela empresa de seus produtos nos mercados.

Seguindo a perspectiva de Buber, para essa responsabilidade ser efetivada, os diversos *stakeholders* necessitam ter condições de encontro e diálogo com os representantes da organização. A estrutura da empresa não pode ser um elemento incapacitante do exercício dialógico da interação, mas sim capacitante e, mesmo, potencializador.

Para Buber, o princípio dialógico é a possibilidade humana de acesso ao Ser. Para ele, o ser humano é o “ente que está face a face”. É, portanto, um ente aberto às possibilidades relacionais, cuja liberdade se potencializa pelo enraizamento na concretude da sua situação de vida. Enraizar-se na vida é deixar-se confrontar pela presença e a ela buscar responder. Essa perspectiva Buber vai desenvolver de modo conclusivo em sua obra-prima, o livro *Eu e tu*, lançado em 1921, no qual se explicita o reconhecimento do primado da vulnerabilidade à alteridade como a “chance primordial do Ser”, superando os estreitos e destrutivos limites do sujeito autocentrado e autárquico (BARTHOLÓ; BURSZTYN; LEONARDOS, 2001, p.9). Muitos estudiosos identificam em sua obra “a redescoberta do princípio dialógico”, um evento que assinala uma verdadeira revolução copernicana



para o pensamento moderno e “que pode levar a um segundo recomeçar do pensamento na filosofia européia contemporânea”(HEIM, 1930 apud BUBER, 1985, p.58).

É importante não nos esquecermos de que a ética da responsabilidade também requer um aspecto preventivo, associado ao exercício da virtude da prudência. Esse é um aspecto largamente enfatizado na obra *O princípio da responsabilidade*, tentativa de proposição de uma ética para a civilização científico-tecnológica contemporânea elaborada por Hans Jonas<sup>10</sup>. E é assim que Abbagnano (1998) vai apontar, como inerente à responsabilidade, a possibilidade de prever os efeitos do próprio comportamento e corrigi-lo com base em tal previsão.

Isso implica vincular o exercício da responsabilidade a um permanente processo de aprendizagem e interação. No caso da responsabilidade social empresarial, se nos mantermos fiéis às premissas da antropologia filosófica de Buber, reconheceremos que essa aprendizagem e essa interação são um atributo característico da arquitetura da rede de interação dialógica mantida, situacionalmente, pelos diversos *stakeholders*. E reconheceremos, igualmente, que a esse processo de aprendizagem é inerente uma dimensão social, uma vez que as empresas são organizações sociais e não entidades que crescem no vácuo, e que as relações mantidas com seus diversos *stakeholders* ocorrem, portanto, sempre de modo contextualizado e socialmente condicionado (GARCIA, 2002, p.78-79).

Agir de forma socialmente responsável implica agir colocando em questão as conseqüências, para os outros, do próprio agir. Isso implica reconhecer a necessidade de limites ao poder de agir. E implica também exercer permanentemente um papel de crítica e atualização dos hábitos tradicionalmente herdados. Não necessariamente negar o que mediante tais atos se afirma. Mas ousar sempre emitir juízos críticos no presente, evitando que o futuro venha a ser configurado apenas como um fruto de movimentos inerciais.

---

<sup>10</sup> **Hans Jonas (1903 – 1993)**. Filósofo judeu-alemão, cuja obra enfatiza as conseqüências e os riscos dos avanços e das revoluções da ciência e da tecnologia sobre a vida humana. Jonas preocupou-se em elaborar e problematizar as condições de possibilidade para a construção de uma ética para a vida contemporânea, tomando a moderna tecnociência como objeto da ética. Para ele, o risco maior reside no fato de que, na modernidade contemporânea, a experimentação com seres humanos estaria destinada a ocupar lugar central no progresso tecnocientífico. A idéia fundamental em que se sustenta a ética de Hans Jonas é a experiência da vulnerabilidade. As gerações atuais têm por obrigação moral tornar possível a continuidade, a perenidade da vida e a sobrevivência das gerações futuras. Esse dever é explicitado como imperativo categórico da responsabilidade. Sua obra principal, referência para a discussão sobre a sustentabilidade, é *The imperative of responsibility: in search of an ethics for the technological age* (1984).

Numa proposta de compatibilizar as dimensões internalista e externalista da responsabilidade social empresarial, Melo Neto e Brennand (2004, p.5) afirmam que “uma empresa socialmente responsável é aquela que investe no bem-estar de seus funcionários e dependentes e no ambiente de trabalho saudável, além de preservar o meio ambiente e incentivar ações sociais”.

Para a perspectiva que propomos, é fundamental entender que esse “investimento no bem-estar” está enraizado numa atitude que não é meramente adaptativa, mas crítica e propositiva. É por isso que a responsabilidade social empresarial pode (e deve) ultrapassar a repetição de simples proposições de cunho legalista ou o enquadramento em ações da prática filantrópica.

Uma gestão empresarial socialmente responsável está referida à qualidade das relações e à geração de valor, que por sua vez estão referidas à arquitetura da rede de interação dialógica mantida situacionalmente pelos diversos *stakeholders*.

### **2.2.3 Vulnerabilidade, ética e responsabilidade social**

Na antropologia filosófica de Martin Buber, o princípio dialógico é a base do pensamento e está estabelecido sobre o primado do Outro. Relacionar-se deve ter como ponto de partida o Outro, pela via do reconhecimento da alteridade e da vulnerabilidade. Toda conduta do Eu deve estar baseada nesse entendimento, que o Outro me é diferente e é vulnerável diante de mim, portanto Eu o escuto e respondo às suas carências. “Nessa perspectiva, a pessoa da relação Eu–Tu é o suporte relacional que permite fazer da alteridade uma presença” (BARTHOLO, 2001, p.12).

Reconhecer o valor do Outro como primordial é pré-requisito para o estabelecimento do diálogo. O primado do Outro ultrapassa o que pode ser dito. Esse fato deve ser entendido de modo mais amplo, visto que, em nossa cultura, a palavra é identificada com o conceito, que intermedeia o pensar. Na perspectiva de Martin Buber, ato e palavra são uma coisa só, a presença-palavra, que instaura uma realidade. E toda ação responsável nasce da resposta a essa presença-palavra, pela via de um entrelaçamento entre resposta, diálogo e responsabilidade.

A alteridade e a vulnerabilidade são dois alicerces fundamentais para a ética nos tempos modernos. O desafio ético com respeito à alteridade implica o reconhecimento de que o Outro com quem nós nos encontramos é um valor primordial.

Mas não basta somente o reconhecimento de que a alteridade seja um valor. É premente reconhecer como um valor mais alto que a relação que é estabelecida com os outros se dê em condições de vulnerabilidade, ou seja, que, quando estabelecemos uma relação com o Outro, podemos interferir em sua condição de existência, como ele também pode interferir na nossa.

Aqui deve ser destacado o risco de uma ilusão perigosa. Na época contemporânea, fomos adestrados a pensar a reciprocidade nas relações como se dando sempre em condições simétricas, como uma espécie de contrato firmado entre iguais que pode sempre encontrar os termos da justa relação de equivalência. É urgente que tal ilusão seja abandonada. A interferência e a vulnerabilidade dão-se fundamentalmente em relações assimétricas, relações em que uma das partes pode mesmo causar um dano radical à outra, sem que essa possa causar qualquer dano sobre a parte primeira.

A prática da responsabilidade social pressupõe, portanto, o reconhecimento de limites às ações empresariais em razão dos valores associados aos *stakeholders*. Em consequência, pressupõe uma conduta ética, bem como a adoção e a difusão dos princípios que orientam essa conduta. A adoção, a difusão e a transferência dos valores éticos delimitam, portanto, o escopo da prática da responsabilidade social pela empresa.

A afirmação de valores pela ética está vinculada à idéia de limites. Se não houvesse limites para as ações, as condutas, as intervenções e os poderes, a ética não seria necessária. No entanto, se há afirmação dos limites, e o reconhecimento destes como um valor - desde que essa afirmação não seja feita apenas por referência ao legado tradicional de algum texto sagrado, mas, sim, como fruto do exercício presente da razão crítica -, então a ética é necessária.

Não podemos confundir o limite do campo de ação da prática ética com o limite do sentido ético. Este estará sempre a ser alcançado, em construção. Por isso, da mesma forma, a responsabilidade social é, a rigor, ilimitada.

Uma ação socialmente responsável está vinculada ao papel de cada um dos diversos atores sociais e à interação entre eles. É importante compreender o papel dos vários atores para poder entender como as empresas estão dialogando sobre o tema em questão e como colocam em prática os seus discursos. Para situar o escopo do diálogo entre os diversos atores sociais, é fundamental atentar para duas perspectivas distintas e complementares: uma perspectiva de valorização do trabalho e outra de formação de um juízo crítico – que é exercitado pelo diálogo, pelo debate.

O exercício do diálogo e do juízo crítico permite que se fundamentem eticamente os valores. Na época contemporânea, os dois fundamentos necessários para esse exercício são: a alteridade, uma vez que a relação se dá no encontro com o Outro, e a vulnerabilidade, que remete à assimetria das relações. O exemplo que remete ao tema da sustentabilidade são os impactos que as ações do presente podem ter sobre as gerações futuras (BARTHOLD, 2002, p.16).

A responsabilidade social empresarial associa-se, portanto, ao reconhecimento de limites e funciona como uma espécie de “freio” na forma como até o momento muitas empresas produziram seus bens e serviços. Esse “freio” apontaria para um caminho de contribuição do setor privado ao desenvolvimento sustentável.

A partir dessas constatações é que devem ser compreendidas as relações entre as empresas e seus diversos interlocutores. Na maior parte dos casos, esses interlocutores são a parte frágil e vulnerável da relação. Uma empresa responsável é aquela que, acolhendo as diversas relações, mantém uma estrutura organizacional que internaliza o reconhecimento da fragilidade e da vulnerabilidade dos *stakeholders* e cria condições autênticas de diálogo para atendimento das diversas demandas e necessidades surgidas nas diversas relações.

#### **2.2.4 Espaços de diálogo e responsabilidade social**

Esse processo de interação, escuta e diálogo com as partes interessadas pode efetivamente proporcionar uma vantagem competitiva à empresa. Na gestão do empreendimento, o direcionamento estratégico dá a orientação fundamental para o conjunto de planos operacionais da empresa, que se desdobram em diretrizes para o planejamento das suas áreas funcionais, em direção à visão de longo prazo e no cumprimento da mis-

são. Mas no âmbito da governança é que são formulados os conjuntos de estratégias que definem o direcionamento e o sistema de gestão pelo qual estas serão implantadas. Por isso, uma organização que implementa ações compromissadas com a sustentabilidade e com a responsabilidade social, necessariamente, deve incluir princípios éticos – o diálogo, a vulnerabilidade e a alteridade – em sua estratégia.

A gestão socialmente responsável está referida à arquitetura da rede de interação dialógica, mantida situacionalmente pelos diversos *stakeholders*. Isso implica que os valores culturais de uma organização podem ser fortalecidos internamente com a possibilidade de contribuições ao seu planejamento e ao processo de decisão, acolhidas nos espaços de diálogo e encontros face a face com os diversos parceiros. A participação implica transparência e a disseminação dos valores que fundamentam as decisões e o planejamento. Essas atitudes, associadas às questões fundamentais para a empresa, podem principiar correções estratégicas ou táticas em sua atuação.

Com relação à responsabilidade, Buber salienta que esta não pode ser passível de decomposição funcional nem classificação em níveis hierárquicos. A responsabilidade é sempre total e é assumida em sua inteireza como uma questão una, intransferível e indivisível. Não pode ser uma mera imposição de mercado. O ponto de partida, segundo Martin Buber, é a relação, a reciprocidade, e não o sujeito, seus discursos e suas verdades. O fundamento da responsabilidade está no Outro, é um modo de vínculo e de relação afirmado a partir da escuta. Mais importante que afirmar seria responder. Portanto, na perspectiva de Martin Buber, que seguimos, a responsabilidade social seria um convite à interlocução.

A estrutura organizacional e o ambiente gerado devem favorecer tanto a transmissão quanto a recepção de informações com as partes interessadas, de modo que, por meio do sistema de gestão, ocorra um fluxo continuado de comunicação e a empresa consiga, interativamente, difundir seus valores e sua cultura e também incorporar aquilo que é percebido como um valor para a sociedade.

### 2.2.5 Conclusão

Para a existência da responsabilidade social é fundamental reconhecer o primado, a presença do Outro. Somente a partir desse reconhecimento podem ser estabelecidos

espaços autênticos de diálogo, nos quais, segundo a perspectiva da antropologia filosófica de Martin Buber, além das relações instrumentais do tipo Eu–Isso, podem ser instauradas relações éticas do tipo Eu–Tu, que propiciam o exercício das virtudes éticas e o reconhecimento de limites.

As relações do tipo Eu–Isso não são éticas, mas estritamente instrumentais. O fundamental para a salvaguarda das possibilidades de exercício das virtudes éticas é que o campo das relações Eu–Isso possa ser e seja, efetivamente, delimitado. Essa delimitação não acontece nos campos em que ocorrem as relações Eu–Tu, que são de outra ordem.

Por isso, responsabilidade social não é uma mera formalização, é um compromisso. Cabe à rede situacional de relações dialogais mantidas entre os diversos *stakeholders* delimitar o campo estrito dos critérios instrumentais de produtividade. Não são a produtividade e os valores do mercado que se autodelimitam. O exercício dessa delimitação é parte da responsabilidade social. Não de uma responsabilidade econômica, jurídica ou de outra dimensão qualquer. Mas da responsabilidade integral, da qual a rede de relações dialogais mantidas pelos diversos *stakeholders* deve ser veículo de expressão.



# 3

## UNIDADE 2

### A CONSTRUÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL





## 3 UNIDADE 2

*Geraldo de Souza Ferreira*

*Rita de Cassia Monteiro Afonso*

*Roberto Bartholo*

### 3.1 Perspectiva histórica da construção da responsabilidade social

#### 3.1.1 Introdução

As primeiras manifestações do que podemos considerar ações socialmente responsáveis foram ações filantrópicas, pontuais, decorrentes da boa vontade de empresários ou dirigentes de empresas. Ao longo do tempo, com mudanças e transformações nas sociedades e nas empresas, a questão da responsabilidade social empresarial foi mudando até chegar à situação contemporânea. Hoje se defende a inserção das práticas socialmente responsáveis na estratégia empresarial como um diferencial competitivo para posicionamento no mercado, fato que demanda uma preparação específica das empresas, pois não se trata mais de desenvolver ações tópicas e pontuais.

Nesse sentido, para a compreensão da responsabilidade social empresarial, torna-se necessário conhecer a perspectiva histórica e destacar os relacionamentos entre as empresas e a sociedade em que elas se inserem.

#### 3.1.2 Antecedentes

Apesar de a difusão do estudo da responsabilidade social empresarial, bem como sua implantação prática, estar se desenvolvendo de forma sistemática a partir, principalmente, da década de 1990, a preocupação com a realização de ações socialmente responsáveis é uma prática antiga no meio empresarial. Já ao final do século XIX, com mudanças que ocorrem na economia, na sociedade e no meio empresarial, iniciam-se os primeiros movimentos em defesa da igualdade de direitos e de oportunidades para que todas as pessoas possam desenvolver suas potencialidades, ocorrendo a inserção de uma preocupação ética no seio das idéias liberais, então hegemônicas.

Assim, para entendermos a atuação social das empresas e seu efetivo papel na sociedade, torna-se necessário caminhar até o final do século XIX, quando o discurso ético passa a acompanhar mais de perto as idéias liberais. Torres (2002, p.131) salienta que, para a democracia liberal, o termo “liberal” se relaciona a uma maior igualdade de direitos e oportunidades para que todos os indivíduos possam desenvolver suas capacidades e não à liberdade associada à concorrência, que legitima o poder de o mais forte eliminar o mais fraco, segundo as regras do livre-mercado.

Com esse sentido, as origens conceituais que embasam o envolvimento das organizações com a realização de ações socialmente responsáveis estão relacionadas às idéias da democracia liberal, que buscavam, no fim do século XIX e início do século XX, construir uma sociedade em que as pessoas pudessem concretizar suas potencialidades e capacidades (MACPHERSON, 1978 apud AYRES et al., 2002, p.131).

Portanto, no início do século XX, são encontradas manifestações que defendiam que as empresas não deveriam limitar sua atuação somente à busca incessante do lucro, mas deveriam ter um compromisso com a sociedade em que se inseriam. Um dos deveres do empresário e das pessoas colocadas na administração das organizações seria o de compreender a responsabilidade da qual estariam imbuídos em função de sua autoridade e poder. Suas posturas e decisões poderiam afetar não somente o ciclo produtivo interno das empresas, mas se desdobrar para o exterior das organizações, ocasionando transformações positivas e negativas na sociedade. Assim, a responsabilidade das empresas para com a sociedade é a base para seu funcionamento, pois a não-atenção às obrigações decorrentes das conseqüências das suas ações pode trazer, até mesmo, perdas à empresa e não só ao meio externo a esta.

Essas novas idéias, ou essa nova forma de pensar e agir, foram imediatamente associadas, de forma pejorativa, à época, ao pensamento socialista – que foi significativamente representativo em parte da Europa no início do século XX. As idéias foram combatidas veementemente pela maioria dos empresários e pelo pensamento capitalista mais conservador, hegemônico, nos meios acadêmicos durante o período citado (TORRES, 2002, p. 132).

A temática da responsabilidade social das empresas nos países centrais não é um assunto novo. São registradas manifestações concretas a favor desse tipo de comportamento desde o início do século XX, embora uma atuação social mais efetiva por parte

das empresas não obtivesse aceitação pela maioria dos empresários e dos intelectuais. Em 1923, o inglês Oliver Sheldon defendeu a inclusão, entre as preocupações da empresa, de outros objetivos além do lucro dos acionistas.

O apoio significativo às causas sociais, compreendido como a necessidade de as corporações atuarem com responsabilidade em relação aos seus empregados, além de contribuírem para o bem-estar da sociedade, foi dado pelos empresários nos anos 1940, na Europa. Segundo Duarte, um manifesto subscrito por 120 empresários ingleses do setor industrial apontava que

“a responsabilidade dos que dirigem a indústria é manter um equilíbrio justo entre os vários interesses do público, como consumidor, dos funcionários e dos operários, como empregados, e dos acionistas, como investidores. Além disso, dar a maior contribuição possível ao bem-estar da nação como um todo” (DUARTE; DIAS, 1996 apud TORRES, 2002, p.132).

Posteriormente, os anos 1960 assistem à sociedade cobrar as empresas com relação a um comportamento mais responsável, no que diz respeito tanto às questões sociais quanto às ambientais. Esse movimento é instaurado nos Estados Unidos, na França e na Inglaterra.

Como resposta de algumas empresas ao crescimento desses movimentos sociais, ocorre, de forma reativa, uma mudança na perspectiva de abordagem da utilização da matéria-prima, buscando-se evitar perdas e desperdícios. Os trabalhadores, os consumidores e os fornecedores passam a ser tratados de maneira diferenciada. Nos anos 1970, os empresários e os capitalistas percebem a importância e o retorno trazido ao valor das empresas em razão da divulgação dos resultados das ações sociais por eles implementadas. Assim, consolida-se a estratégia de se tornarem públicos os resultados e, em alguns países da Europa, instaura-se a necessidade de realização periódica e de divulgação anual dos chamados balanços ou relatórios de atividades sociais (TORRES, 2002, p.133).

### **3.1.3 Marcos de referência das transformações nas práticas empresariais**

Na primeira metade do século XX a temática da responsabilidade social empresarial chamou atenção nos Estados Unidos em discussões que questionavam alguns conceitos do capitalismo. A premissa fundamental da legislação norte-americana relativa a uma

corporação era a de que ela tinha como propósito a realização de lucros para seus acionistas (ASHLEY, 2002, p.18). Essa perspectiva era fundamentada pela ideologia econômica do liberalismo, que se assentava nas idéias e nos escritos de Adam Smith. Em sua obra *A Riqueza das Nações*, de 1776, Smith explicitava que “não é da benevolência do açougueiro, do cervejeiro ou do padeiro que esperamos o nosso almoço, mas do interesse que têm no próprio lucro pessoal”.

Para Adam Smith, a livre concorrência no mercado faria com que ocorresse a harmonia dos interesses. Cabia ao Estado responsabilizar-se pela proteção da propriedade, pela promoção da concorrência e pelas ações sociais. A responsabilidade das empresas se dava na busca pela maximização do lucro, no pagamento de impostos e na geração de empregos. Essa corrente do pensamento liberal não estimulava a prática de ações sociais pelas empresas. Elas eram, de fato, condenadas, pois se entendia que as formas de auxílio desestimulavam a concorrência, não contribuindo para o desenvolvimento da sociedade.

A responsabilidade social restringia-se, portanto, a atos filantrópicos representados pelas doações efetuadas pessoalmente por empresários e por altos funcionários das grandes empresas ou pela criação de fundações, como a Rockefeller, a Guggenheim e a Ford. Entretanto, alguns empresários tinham consciência da responsabilidade das empresas perante a sociedade. Srour (2000, p.194) usa Henry Ford como exemplo para explicitar essa questão. Para Ford, os negócios e a indústria eram, antes de tudo, um serviço público. Assim, manifestava que sua política era a de forçar a redução dos preços dos automóveis para que houvesse benefício para os trabalhadores e os usuários. Estava ciente de que, agindo desta forma, ocorreria um acréscimo maior nos lucros em razão da economia de escala, provocada por um maior volume de vendas.

Dois fatos influenciaram a criação de uma nova jurisprudência norte-americana e contribuíram para a mudança do paradigma<sup>1</sup> de que o propósito das empresas era a realização de lucros para seus acionistas: os casos *Dodge vs. Ford*, em 1919, e *A. P. Smith Manufacturing Company vs. Balow*, em 1953.

---

<sup>1</sup> **Paradigma.** Thomas Kuhn (1922-1996) publicou, em 1962, o livro **A Estrutura das Revoluções Científicas**, no qual utiliza o termo paradigma em suas análises do processo de formação e transformação das teorias científicas. Kuhn considera que os exemplos aceitos na prática científica real proporcionam modelos a partir dos quais surgem ações, teorias e práticas, dando origem a diversas tradições da atividade científica. Esses modelos são paradigmas, algo que os membros de uma comunidade partilham (KUHN, 2003).

O caso *Dodge vs. Ford* trouxe a público a discussão sobre a discricionariedade de Henry Ford, presidente e acionista majoritário da empresa. Ford tomou decisões contrariando os interesses dos acionistas John e Horace Dodge. Em 1916, Henry Ford havia decidido não distribuir parte dos dividendos esperados, revertendo-os para investimentos na capacidade de produção e aumento de salários e de fundo de reserva da empresa. Desta forma, contrariou os interesses dos acionistas. A discussão girou em torno da seguinte questão: era ética a atitude de Henry Ford contrária aos interesses dos acionistas?

No segundo caso, a Suprema Corte de Nova Jersey pronunciou-se favoravelmente à direção da empresa *A. P. Smith Manufacturing Company*, que decidira fazer uma doação de recursos para a Universidade de Princeton, recursos estes que poderiam ter sido distribuídos aos acionistas. O ponto a ser destacado é que, em ambos os casos, os interesses econômicos imediatos dos acionistas foram contrariados em virtude de argumentos de cunho social. Tais exemplos colocaram em evidência a questão da ética e da responsabilidade social corporativa como ações legítimas da corporação, priorizando outras ações que não apenas aquelas que geram retornos financeiros aos acionistas.

Os fatos apontados são marcos na consolidação da “filantropia empresarial” no contexto norte-americano. Cabe, no entanto, destacar que as Supremas Cortes de *Michigan* (no caso *Ford vs. Dodge*) e de *New Jersey* (no caso *Smith vs. Balow*) decidiram que “a filantropia corporativa e o investimento na imagem da corporação para atrair consumidores poderiam ser realizados na medida em que favorecessem os lucros dos acionistas” (ASHLEY, 2002,p.19). Não se trata, portanto, de um sim irrestrito, mas de um sim circunscrito e delimitado para o exercício dessa filantropia, que ganhou legitimidade como ação empresarial.

A década de 1920, também nos Estados Unidos, presenciou um movimento que tentava garantir aos trabalhadores um salário mínimo definido como renda suficiente para custear educação, recreação, saúde e aposentadoria. Na década de 1930, surgiu o *New Deal*<sup>2</sup>, que responsabiliza as empresas por parte dos problemas do país. As empresas

---

<sup>2</sup> **New Deal.** Política econômica iniciada nos Estados Unidos, em 1933, pelo presidente Franklin D. Roosevelt, como recuperação da crise de 1929. Contrariava as tradições da política financeira norte-americana, usando instrumentos de política como a desvalorização do dólar, a contenção da saída de metais preciosos, a ampliação dos trabalhos para deter o desemprego. Para superar a depressão econômica, a política do *New Deal* limitava, portanto, as práticas liberais. Foi responsável por um aumento significativo da acumulação de capital. Com essa política, marcada pelo pensamento keynesiano, que defende a intervenção do Estado na esfera econômica, inicia-se, nos dizeres de Eric Hobsbawn, **A Era de Ouro do Capitalismo**, que começa a alterar-se na década de 1970, com o fortalecimento do ideário neoliberal (HOBSBAWN, 1995:211).

foram, então, solicitadas a trabalhar em relação mais estreita com o governo para elevar a renda familiar. Na década de 1950, o *New Deal* é modificado e novos assuntos cuja resolução demandaria a dedicação das empresas, como a responsabilidade ambiental e os direitos civis, entram em uma pauta (FERREL et al., 2001, p.10).

Outro evento importante para a difusão, entendimento e sistematização das idéias sobre a responsabilidade social nos Estados Unidos foi o lançamento do livro *Social Responsibilities of the Businessman*, de Howard Bowen, publicado em 1953. Com essa obra, Bowen difundia a idéia de que as ações das empresas exerciam impacto significativo sobre a vida dos cidadãos comuns, sendo os negócios centros vitais de decisão e poder; portanto, os homens de negócio deviam seguir linhas de ação desejáveis em termos de objetivos e valores da sociedade. O tema alcança, assim, as universidades e os meios empresariais, pois o desempenho e as considerações com o impacto social deviam ser incorporados à gestão dos negócios.

Na década de 1960, os interesses do complexo industrial-militar<sup>3</sup>, que controlava as esferas econômica e política da sociedade, foram alvos de críticas significativas. Igrejas, associações, movimentos estudantis e outras instituições da sociedade civil denunciaram o uso de armamentos de extermínio em massa, principalmente as armas químicas, entre elas o napalm, que dizimavam grandes áreas e o meio ambiente.

O repúdio crescente da opinião pública ao engajamento bélico dos Estados Unidos na Guerra do Vietnã (1964-1973) deu início a um boicote à aquisição dos produtos e ações na bolsa de valores das empresas identificadas com a guerra na Ásia. Da mesma forma, afetou negativamente a imagem dessas empresas que se beneficiaram economicamente no episódio. Esses fatos foram determinantes para o início de uma mudança na prática e na cultura empresarial nos Estados Unidos e em outros países (TORRES; SOARES, 2002, p.133).

---

<sup>3</sup> **Complexo industrial militar.** Nome dado pelo presidente americano Eisenhower aos homens e aos recursos que viviam da preparação da guerra e se comprometiam com uma corrida armamentista para destruição mútua. O complexo industrial militar americano e o soviético cresceram significativamente no período da Guerra Fria, que se estende desde o lançamento das bombas atômicas em Hiroshima, ao final da Segunda Guerra Mundial, até a derrocada da União Soviética, em 1989. Os complexos industriais-militares usavam a capacidade excedente para armar aliados e clientes, conquistar mercados de exportação e reservar para si as armas mais atualizadas (HOBSBAWN, 1995, p.233).

A década de 1960 coincide também com a decadência dos centros das grandes cidades americanas e com o aumento de problemas ambientais, como a poluição e a necessidade de remoção de rejeitos tóxicos e nucleares. Nesse período também surge o consumo consciente ou consumerismo, constituído por atividades empreendidas por indivíduos, grupos e organizações em defesa de seus direitos como consumidores: direito de escolher, direito de ser ouvido, direito de ser informado e direito à segurança.

O movimento dos consumidores foi fortalecido a partir da publicação do livro *Unsafe at Any Speed*, de Ralph Nader<sup>4</sup>. O autor criticava a indústria automobilística e a GM – *General Motors* – por colocar o lucro e o estilo à frente da vida e da segurança humanas. Nader e seguidores lutaram por leis que determinassem que os carros fossem mais seguros, com a introdução de equipamentos como cintos de segurança, trancas de qualidade nas portas, painéis acolchoados, pára-brisas que não produzissem estilhaços e protetores de cabeça (FERREL et al., 2001, p.10).

Esta é uma importante característica da vertente americana da responsabilidade social, representada pela decantação dos aspectos dos movimentos, ao longo do tempo, em uma expressão do exercício do consumo consciente, focalizando a responsabilidade no fortalecimento da cidadania pelo cidadão-consumidor.

O movimento por ampliação e efetivação da cidadania, provocado pela ação das organizações da sociedade civil norte-americana – associações, igrejas, universidades, sindicatos, instituições de caridade e clubes de investidores –, influenciou de forma significativa a prática e o discurso de muitas empresas e empresários.

### 3.1.4 Consolidação de um novo caminho para a gestão empresarial

As transformações ocorridas na atuação das empresas relacionam-se, de alguma forma, aos movimentos sociais da década de 1960 e início da década de 1970. Várias lutas são representativas da efervescência social desse período. Dentre estas, destacam-se, nos Estados Unidos, as lutas pela garantia dos direitos civis, com a busca de igualdade de

---

<sup>4</sup> **Ralph Nader.** Americano nascido em 1934, é advogado de renome. Diplomado pelas universidades de *Harvard* e *Princeton*, tornou-se célebre pelas suas campanhas a favor dos direitos dos consumidores nos anos 60, desenvolvidas em conjunto com a associação *Public Citizen*. Promoveu a discussão de temas como os direitos dos consumidores, o feminismo, o humanitarismo e a ecologia.



direitos; a luta pelo fim da discriminação racial, movida pelo movimento negro norte-americano; a luta das mulheres para conquistar participação e cidadania, enquanto na Europa aconteciam os movimentos de contestação. Dois grandes marcos são importantes no período: a Marcha pela Paz em abril de 1967 nos EUA, com o seu *slogan Make love, not war*, e o movimento de maio de 1968 na França, com o seu *É proibido proibir* (TORRES; SOARES, 2002, p.135).

Sucupira (1998, p.3-5) associa a origem e a consolidação da idéia de responsabilidade social empresarial aos acontecimentos da década de 1960 nos Estados Unidos, vinculando a emergência do debate sobre responsabilidade social empresarial ao crescimento dos movimentos sociais, movimentos críticos estudantis e movimentos de protesto contra a Guerra do Vietnã. Considera também que a pressão de setores organizados da sociedade instaura uma cobrança e uma resposta, exigindo uma nova postura ética e um tipo novo de ação empresarial em função das questões sociais, ambientais e com relação aos interlocutores das empresas.

Algumas empresas passaram efetivamente a mudar suas práticas e a estabelecer novas formas de relação com funcionários, com consumidores e com o meio ambiente. Passaram ainda a prestar contas de suas ações sociais e ambientais, buscando uma mudança na imagem diante dos consumidores, dos acionistas e da sociedade em geral. A responsabilidade social empresarial consolida-se como uma obrigação que a empresa assume com a sociedade e significa que ela deve procurar minimizar seus efeitos negativos sobre esta e maximizar os efeitos positivos (FERREL et al., 2001, p.7).

Uma atuação corporativa com ênfase e preocupação com as questões sociais surge no período que abrange o fim dos anos 1960 e o início da década de 1970 – tanto nos Estados Unidos quanto em parte da Europa. Esse fato ocorre como resposta às reivindicações de alguns setores da sociedade que levaram às empresas diversas demandas por transformação na atuação empresarial tradicional, voltada estritamente para a lógica econômica.

É a partir dessa preocupação que surge o interesse e a necessidade de prestar informações ao público em geral sobre as atividades desenvolvidas tanto no campo social quanto na área ambiental. Segundo Torres e Soares (2002, p.135), a resposta das empresas norte-americanas foi a divulgação de relatórios com informações de caráter social para

dar satisfação à sociedade e tornar públicas suas ações sociais politicamente corretas, e isto se traduziu no tempo no que se denomina atualmente Relatório de Atividades Sociais ou Balanço Social.

Essa novidade surge nos Estados Unidos, mas sem vínculo com a legislação que viesse a obrigar as empresas a realizar anualmente esse tipo de relatório. Com a difusão das idéias sobre responsabilidade social empresarial na Europa, algumas empresas procuraram adotar estratégias que mostrassem suas práticas empresariais vinculadas às questões sociais e ambientais.

Na França, devido às pressões sociais e econômicas ocorridas em parte como consequência do movimento estudantil de maio de 1968, as empresas passaram a publicar quadros e relatórios acompanhando as demonstrações financeiras e contábeis. Nesses quadros explicitavam-se dados relacionados à gestão de pessoal e às condições sociais. A empresa Singer, em 1972, produz um relatório que pode ser considerado como o primeiro balanço social da história das demonstrações anuais corporativas (TORRES; SOARES, 2002, p.135).

A cobrança da sociedade fez com que experiências precursoras como essa desaguassem na necessidade de uma avaliação mais sistemática e regular da atuação das empresas no âmbito social. Assim, em 12 de julho de 1977, a França aprova a Lei n.º 77.769, que torna obrigatória a realização de balanço social anual para todas as empresas com mais de 700 funcionários. Esse número de funcionários foi reduzido para 300, a partir de 1982. Outros países europeus, como a Bélgica, a partir de 1986, e Portugal, na primeira metade da década de 1990, criaram legislações para determinar a estrutura e a obrigatoriedade de publicação dos balanços sociais (TORRES; SOARES, 2002, p.135).

A vertente europeia da responsabilidade social desenvolve-se, então, ao longo dos anos 1970 e 1980, por intermédio da característica formação de protocolos, progressivamente atribuídos às empresas, como o instituto do balanço social.

### **3.1.5 Conclusão**

Apontamos alguns aspectos históricos que influenciaram e balizaram as condições para a mudança no comportamento das organizações e, conseqüente, o surgimento da res-

ponsabilidade social empresarial em função de fatos e acontecimentos ocorridos nos Estados Unidos e na Europa.

Podemos perceber que as relações entre as organizações e a sociedade se transformam de acordo com as expectativas e as cobranças da sociedade. Transformam-se ainda a partir de mudanças pró-ativas e reativas dos responsáveis pelas organizações, ora em função das cobranças, ora como uma forma de compreender a necessidade de mudança de conduta a partir de uma perspectiva de estratégia nos negócios.

Para uns, o conceito de responsabilidade social empresarial vincula-se à responsabilidade legal das empresas; para outros, está associado a um envolvimento voluntário e à associação a uma causa específica, ou ainda a uma postura ética de uma organização com relação a seus interlocutores.

Podemos concluir, portanto, que o conceito contemporâneo de responsabilidade social empresarial é complexo e dinâmico e está relacionado a diferentes idéias. No entanto, enraíza-se, principalmente, na responsabilidade irrestrita das pessoas que representam as empresas pelas conseqüências dos impactos das operações destas sobre seu ambiente interno e externo. Esta responsabilidade é construída por meio do diálogo ético e transparente com todos os *stakeholders*, incorporando seus resultados à gestão empresarial na construção do desenvolvimento sustentável.

## 3.2 Responsabilidade social empresarial no Brasil

### 3.2.1 Introdução

A propagação da idéia e dos conceitos de responsabilidade social no Brasil remonta à década de 1960, quando se pode observar o início de uma mudança na mentalidade de um segmento do empresariado.

Entretanto, é ao final dos anos 1980 que as empresas começam a priorizar seus “investimentos sociais” e o chamado *marketing social* ganha impulso, num movimento que tem por denominador comum a mudança de paradigmas da *filantropia* para a *sustentabilidade social* (ASHLEY, 2002, p.69).

A partir da década de 1990, inicia-se um movimento para a profissionalização das ações sociais desenvolvidas pelas empresas; elas são institucionalizadas, sistematizadas, inseridas na estratégia empresarial, divulgadas e consideradas um diferencial competitivo para seu posicionamento no mercado.

### **3.2.1 Contexto de surgimento da responsabilidade social no Brasil**

Quando se estuda a responsabilidade social empresarial no Brasil, podem ser identificadas pessoas e organizações que exerceram um papel fundamental na difusão e na consolidação dessas idéias.

Dentre as organizações, podemos salientar como merecendo papel de destaque a Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE); o Pensamento Nacional das Bases Empresariais (PNBE); o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE); a Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança, que surge em 1990, ano de promulgação do Estatuto da Criança e do Adolescente; o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE) e o Instituto Ethos de Responsabilidade Social, criado em 1998.

Essas organizações tiveram seu surgimento e atuação em um mundo que vivia mudanças e transformações significativas. A história dos anos 1960 para os anos após 1970 é a de um mundo que perdeu referências e resvalou para a instabilidade e a crise econômica e social. Para fazer frente às situações da crise do Estado de Bem-Estar Social, bem como ao fracasso das políticas econômicas convencionais para lidar com elas, ocorreu um ataque dos liberais aos defensores da economia administrada e de pleno emprego e um reforço e implantação das políticas de livre-mercado, consolidando-se o ideário neoliberal.

Em consequência do aumento da desigualdade social e econômica, houve o reaparecimento de miseráveis e sem-teto nas economias de mercado desenvolvidas e o Brasil candidatou-se, segundo Hobsbawn (1995, p.397)<sup>5</sup>, a ser o campeão mundial da desigualdade e um monumento da injustiça social.

---

<sup>5</sup> Segundo o autor, no início da década de 1990, 20% dos mais pobres no Brasil dividiam 2,5% da renda total da nação, e os 20% mais ricos tinham 2/3 da renda.

Em um contexto de corte de custos no governo e nas empresas, enxugamento do Estado e diminuição das ações compensatórias para suporte às desigualdades em crescimento, há mudanças na postura das empresas em face da sociedade e do mercado, diante das críticas de massacre da finalidade social, pelo louvor ao aumento dos lucros, verdadeiro motor do crescimento econômico em uma economia capitalista (GONÇALVES, 1980, p.8).

Essas mudanças reativas propugnam que o lucro não deve ser somente um fim em si, mas deve também viabilizar um comportamento responsável e ético das empresas com seus *stakeholders*, consolidando-se, assim, os termos responsabilidade social, empresa cidadã, ética nas empresas, empresa socialmente responsável e derivados.

Embora pressões da sociedade exigissem novas posturas e maior participação, a situação da ditadura militar em que vivia o País – implantada em 1964 e que permanece até 1984 –, tolhendo a liberdade, limitando possibilidades de transformações e mudanças, impedia uma maior disseminação das idéias vinculadas à responsabilidade social empresarial. Esse é o contexto originário que serve como um pano de fundo para a consolidação da responsabilidade social no Brasil.

### 3.2.3 Primeiros movimentos

Sucupira (1998, p.5) destaca que na década de 1960 ocorreu a criação da Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE)<sup>6</sup>, que divulga a importância da ação social das empresas. O marco inicial histórico foi a publicação, em 1965, da Carta de Princípios do Dirigente Cristão de Empresas. Essa carta considerava que o afastamento das instituições sociais dos princípios cristãos e das exigências de justiça social provocava as tensões e as crises do mundo contemporâneo e remetia aos desníveis econômicos, ao atraso de certas áreas do País e aos antagonismos de classe, em parte como decorrência da falta de conscientização da classe empresarial quanto às suas responsabilidades sociais.

---

<sup>6</sup> **Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE).** A ADCE é uma entidade constituída por empresários cristãos cujas práticas são fundamentadas pelos princípios estabelecidos pela doutrina social da Igreja. O pioneirismo da ADCE marca a relevância de pensar a dinâmica das empresas e sua vinculação com a questão social no Brasil.

Embora houvesse discussões motivadas pela idéia de que a empresa, além de produzir bens e serviços, possui uma função social que se realiza em nome de seus trabalhadores e do bem-estar da comunidade, apenas em 1977 essa idéia mereceu destaque suficiente a ponto de se transformar no tema central do 2.º Encontro Nacional de Dirigentes de Empresas promovido pela ADCE.

Na década de 1970, durante a ditadura militar, tornou-se obrigatório o primeiro documento que aborda aspectos sociais e de recursos humanos para todas as empresas que atuam no Brasil, a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS). O Decreto-Lei n.º 76.900, de 1975, criou a RAIS, que ainda hoje dá conta das informações sociais relacionadas aos trabalhadores nas empresas, referindo-se a uma série de informações laborais específicas.

Nessa fase inicial de disseminação e de instauração da responsabilidade social empresarial no Brasil, ganha vigor e atualidade a discussão sobre o papel das empresas como agentes sociais no processo de desenvolvimento. As empresas devem assumir não só o papel de produtoras de bens e serviços, mas também o de responsáveis pelo bem-estar de seus colaboradores. O rebatimento significativo é a adoção e a publicação do balanço social<sup>7</sup>, que, então, se identifica, na prática, como um modelo para a gestão social das empresas.

Somente em 1984 é publicado o primeiro balanço social de uma empresa brasileira, a Nitrofértil, instalada no Pólo Petroquímico de Camaçari, na Bahia. Oito anos depois, o Banco do Estado de São Paulo (Banespa) publica um relatório completo com todas as ações sociais realizadas.

---

<sup>7</sup> **Balanço social.** No balanço social as empresas disponibilizam informações sobre o desenvolvimento de suas atividades em promoção humana e social dirigidas a seus empregados e à comunidade em que está inserida. O balanço social favorece a todos os grupos que interagem com a empresa. Aos dirigentes fornece informações úteis à tomada de decisões relativas aos programas sociais que a empresa desenvolve. Seu processo de realização estimula a participação dos funcionários e funcionárias na escolha das ações e projetos sociais, gerando um grau mais elevado de comunicação interna e integração nas relações entre os dirigentes e o corpo funcional. Aos fornecedores e investidores, informa como a empresa encara suas responsabilidades em relação aos recursos humanos e à natureza, o que é um bom indicador da forma como a empresa é administrada. Para os consumidores, dá uma idéia de qual é a postura dos dirigentes e a qualidade do produto ou serviço oferecido, demonstrando o caminho que a empresa escolheu para construir sua marca. E, ao Estado, ajuda na identificação e na formulação de políticas públicas (Disponível em: <<http://www.balancosocial.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm>> . Acesso em: julho de 2008).

### 3.2.4 A democratização entra em cena

A década de 1980, no Brasil, apesar de considerada por alguns autores como a década perdida em termos econômicos, marca o final do modelo de desenvolvimento centralizado, coordenado pelo Estado, e foi também a década em que se consolidaram os movimentos sociais e de redemocratização do País – as Diretas-Já, culminando com a promulgação da Carta Constitucional de 1988. Alguns acontecimentos que podemos destacar nesse período são a abertura política, as greves, o fortalecimento dos sindicatos e o surgimento do Partido dos Trabalhadores, as conquistas feministas e os embates ambientalistas.

Em função das diversas pressões exercidas por grupos organizados da sociedade civil, quanto às questões políticas, sociais, ambientais, legais e de comportamento ético sobre o Estado, bem como com relação a outras organizações, vários empresários atentaram para a concretude das relações entre suas empresas e a realidade circundante. Assim, muitas empresas começaram a desenvolver projetos de intervenção em áreas de atuação exclusiva do Estado.

Nesse sentido, as empresas iniciam um processo de envolvimento com questões que possuem uma dinâmica diversa das suas usuais referências e, por exemplo, relativas às definições das melhores estratégias para aumentar as vendas, ou reduzir os custos, em um determinado período de tempo. Nessa nova dinâmica, a perspectiva da empresa é de lidar com práticas de responsabilidade e de comprometimento com seus interlocutores e com a sociedade, associada não somente à idéia do vínculo à função econômica.

Essa é uma mudança de postura importante: o fim social da organização não pode estar subordinado a uma busca do lucro a qualquer preço (GONÇALVES, 1989. p.23). A razão principal para a empresa ser socialmente responsável é que isso proporciona uma conscientização quanto ao seu papel e às suas interações na sociedade.

Uma instituição importante que se destaca e se dedica no Brasil às questões sociais e à responsabilidade social é o IBASE<sup>8</sup>, criado nessa década, em 1981. O IBASE destacou-se, posteriormente, em campanhas como a luta contra a AIDS, no início de 1990; a campanha da Ação da Cidadania pela Vida e Contra a Fome e a Miséria, entre 1993 e 1995, e o Balanço Social das Empresas, a partir de 1997. Suas principais temáticas e campos de atuação prioritários são o Fórum Social Mundial, alternativas democráticas à globalização, participação da sociedade civil no espaço público, monitoramento de políticas públicas, democratização das cidades, segurança alimentar, economia solidária e responsabilidade social e ética nas organizações.

Em 1987, um grupo de líderes empresariais paulistas decidiu criar um movimento que deu origem ao Pensamento Nacional das Bases Empresariais (PNBE, 2008)<sup>9</sup>, logo após o fim da ditadura militar, motivado pela consideração de que as representações empresariais tradicionais mantinham postura estreita e corporativista, não tinham representatividade e não democratizavam internamente suas associações. Participaram da criação do PNBE empresários como Oded Grajew, Emerson Kapaz, Salo Seibel, Joseph Couri, Paulo Butori, Adauto Ponte, Eduardo Capobianco e outras lideranças da indústria paulista.

Também em consequência da reestruturação do Estado e de uma mudança de mentalidade empresarial que se inicia na década de 1980, são implementadas condições para o desenvolvimento de formas de parcerias entre o Estado e as organizações da sociedade civil na busca de soluções para as desigualdades sociais do País. Nesse contexto, organizações de origem empresarial criaram, em 1989, em São Paulo, um grupo de discussões sobre filantropia, preocupadas em inserir, no discurso do mundo dos negócios, questões e temas relativos à ética e à responsabilidade social e ambiental. As ações desse grupo, que se reunia informalmente a cada dois

---

<sup>8</sup> **Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE).** É uma instituição de utilidade pública cuja missão é construir a democracia, combater desigualdades e estimular a participação cidadã. O público-alvo das ações do IBASE são os movimentos sociais populares; organizações comunitárias; trabalhadores(as) sem-terra e agricultores familiares; lideranças, grupos e entidades de cidadania ativa; escolas, estudantes e professores da rede pública de ensino fundamental e médio; rádios comunitárias e experiências em comunicação alternativa; formadores de opinião nos meios de comunicação de massa; parlamentares e assessores; gestores de políticas públicas. Disponível em: <[www.ibase.org.br](http://www.ibase.org.br)>.

<sup>9</sup> **Pensamento Nacional das Bases Empresariais (PNBE).** Entidade não governamental de âmbito nacional, formada por empresários de todos os ramos da atividade econômica, de todas as regiões do País e de todos os portes de empresa, que lutam pelo aprofundamento da democracia nas diversas instâncias da nação – governos da União, dos Estados, dos Municípios, bem como entidades da sociedade civil – e pelo amplo exercício dos direitos da cidadania. Disponível em: <[www.pnbe.org.br](http://www.pnbe.org.br)>.



meses, foram o embrião do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE)<sup>10</sup>, cuja assembléia de constituição foi realizada em 26 de maio de 1995.

Em cerca de dez anos de atuação, o GIFE tem se consolidado como uma referência sobre investimento social privado e vem contribuindo para a criação de outras associações similares na América Latina, com atuação destacada no Brasil em relação à responsabilidade social das empresas.

### 3.2.5 A consolidação das idéias de responsabilidade social empresarial no Brasil

Na década de 1990, mudam significativamente os discursos e as atitudes no meio empresarial brasileiro. Ocorre um aumento significativo da produção acadêmica sobre a responsabilidade social empresarial, o lançamento de premiações e de entidades que promovem o conceito no meio empresarial – em especial a criação, em 1998, do Instituto Ethos de Responsabilidade Social –, bem como a realização de pesquisas que procuram mostrar como as empresas estão se envolvendo com as ações socialmente responsáveis.

Outras organizações são criadas e mostram essa consolidação: Instituto de Cidadania Empresarial (ICE); Conselho de Cidadania Empresarial da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG); Núcleo de Ação Social da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP); Associação de Empresários pela Cidadania (CIVES), além da Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (FIDES). Várias premiações ilustram a difusão da responsabilidade social empresarial, tais como o selo Top Social ADVB (Associação dos Dirigentes de Vendas e *Marketing* do Brasil), o Selo Empresa Amiga da Criança da Fundação Abrinq, o Prêmio Eco da Câmara Americana de Comércio, além do Selo Balanço Social do IBASE.

A despeito dessas várias iniciativas, daremos destaque para a continuidade da atuação do IBASE, com as campanhas para a divulgação do balanço social, e para o IPEA – Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas –, com as pesquisas realizadas sobre a atuação social das empresas.

<sup>10</sup> **Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE).** O GIFE é a primeira associação da América do Sul a reunir organizações de origem privada que financiam ou executam projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público. O GIFE atua fortemente na busca de soluções para a superação das desigualdades sociais brasileiras, tendo como objetivo estratégico influenciar as políticas públicas por meio de parcerias e do compartilhamento de idéias, ações e aprendizados com o Estado e outras organizações da sociedade civil. Disponível em: <[www.gife.org.br](http://www.gife.org.br)>.

### 3.2.5.1 O IBASE e o Balanço Social

A partir de 1993, várias outras empresas de diferentes setores passam a divulgar o balanço social anualmente e uma campanha em prol da voluntariedade dessa divulgação, lançada em 16 de junho de 1997, pelo sociólogo Herbert de Souza, o Betinho, faz o assunto ganhar projeção nacional. O nosso objetivo aqui é contextualizar os trabalhos do IBASE no âmbito da consolidação da responsabilidade social no Brasil. Não nos atermos a descrever o balanço social por hora.

Várias organizações apoiaram a campanha, como a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), autarquia do Ministério da Fazenda que fiscaliza as bolsas de valores; a *Gazeta Mercantil*, o mais importante jornal especializado em economia e negócios do Brasil; e muitas empresas – Xerox, Banco do Brasil, Banco do Nordeste, Glaxo Wellcome, Usiminas, entre outras; e outras instituições representativas – FIRJAN, ABRASCA, ABAMEC, FEBRABAN, Associação Comercial do Rio de Janeiro (SUCUPIRA, 1998).

Betinho entendia que o modelo de balanço social deveria ser único, simples, para que houvesse o envolvimento do maior número possível de instituições e para que elas pudessem fazer uma avaliação adequada de sua função social ao longo do tempo. Apesar de não haver um relacionamento simples e direto entre fatores financeiros e fatores sociais, o balanço do IBASE usa dados que podem ser expressos em indicadores quantitativos ou valores financeiros para enriquecer o demonstrativo e também ajudar as análises comparativas de empresas do mesmo setor (IBASE, 2005).

Conforme dizia Betinho, “o balanço social não tem donos, só beneficiários”. Isso porque ele dá aos consumidores uma perspectiva quanto ao comportamento e à postura dos dirigentes e quanto à qualidade do produto ou serviço oferecido, demonstrando o caminho que a empresa escolheu para construir sua marca. Também informa aos investidores e aos acionistas como a empresa lida com os recursos humanos e naturais.

Por fim, tem potencial de ajudar o Estado a identificar áreas-chave para desenvolvimento e implantação de políticas públicas. Os dirigentes recebem informações úteis para a tomada de decisões relativas aos programas sociais que a empresa desenvolve. Além disso, estimula a participação dos trabalhadores e dos funcionários na escolha das ações socialmente responsáveis. Assim, o balanço social possibilita que uma or-

ganização dê os primeiros passos para se tornar uma empresa cidadã, comprometida com a qualidade de vida dos funcionários, com a comunidade e com o meio ambiente (IBASE, 2005).

### **3.2.5.2 O IPEA e a primeira pesquisa sobre ação social das empresas**

A partir de 1999, o Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (IPEA) realiza a Pesquisa Ação Social das Empresas para conhecimento e diagnóstico da situação de envolvimento voluntário das empresas brasileiras com relação às ações sociais no atendimento de comunidades mais pobres.

Para a realização da pesquisa, o IPEA considera que uma ação social é qualquer atividade que as empresas realizam para atender às comunidades em áreas como assistência social, alimentação, saúde, educação e desenvolvimento comunitário, compreendendo desde pequenas doações eventuais a pessoas ou instituições até grandes projetos mais estruturados, podendo, inclusive, estender-se aos empregados das empresas e seus familiares.

A Pesquisa Ação Social das Empresas<sup>11</sup> procura sanar uma lacuna referente ao fato de o empresariado brasileiro estar investindo recursos próprios em ações que buscam melhorar as condições de vida dos brasileiros, mas pouco se saber sobre a magnitude desse atendimento e sobre o perfil das empresas que realizam tais ações sociais.

De posse dos dados da pesquisa, o governo pode também rever instrumentos e mecanismos que estimulem e fortaleçam a realização das ações sociais. A primeira edição do levantamento foi realizada no período 1999-2002, e a segunda edição foi lançada em 2004, dando início à construção de uma série histórica sobre o comportamento das empresas na área social.

Em 2002, a pesquisa mostrou que 59% das empresas do País desenvolvem ações em benefício da comunidade. São cerca de 465 mil empresas, sendo a filantropia a motivação principal do empresariado – 76% das empresas declaram realizar atividades sociais

---

<sup>11</sup> Para maiores informações e detalhes sobre as pesquisas, sugerimos consultar o *site*. Disponível em: <<http://getinternet.ipea.gov.br/asocial/>>. Acesso em: jul. 2008.

por razões humanitárias e elegem as áreas de assistência social (54%) e de alimentação (41%) como prioritárias, sendo a maioria (62%) das ações voltada para o grupo infantil. Entretanto, somente 12% das empresas acompanham e monitoram os resultados das atividades por elas apoiadas.

Em 2000, os dados nacionais mostraram que o maior percentual de empresas atuantes no campo social está no Sudeste, onde 67% têm algum tipo de envolvimento para além de seus muros. Mas, em todas as regiões, pelo menos cerca de 50% dos empresários dão sua contribuição para a melhoria das condições de vida das populações à sua volta.

A participação por setores econômicos mostrou que, no comércio, 61% das empresas atuam na área social; na indústria, 60%; e, no setor de serviços, 58%. Mas os percentuais registrados pela agricultura e pela construção civil são bem menores, com 45% e 35%, respectivamente.

Os principais resultados percebidos pelos empresários foram a satisfação social e a melhoria nas condições de vida da comunidade. Entretanto, 71% das empresas declararam que o fator limitante para uma atuação expressiva é a falta de recursos.

Nessa pesquisa, os empresários apresentaram sugestões para atenuar as condições de precariedade social brasileira, tais como: aumentar os incentivos fiscais e estendê-los às micro e pequenas empresas; estimular os meios de comunicação de massa a divulgarem as ações realizadas pelas empresas privadas e os benefícios gerados; reduzir a carga tributária, os encargos sociais e a burocracia governamental para a realização das ações sociais; promover parcerias entre governos e comunidades para orientar as ações sociais; melhorar a qualidade dos projetos apresentados pelas organizações que executam atividades sociais, profissionalizando a gestão social; e promover um maior envolvimento das associações, das federações e das confederações empresariais.

Na segunda edição, em 2004, o IPEA tornou pública a Pesquisa Ação Social das Empresas nas regiões Nordeste e Sudeste, comparando o comportamento dos empreendedores no período 1998-1999 com aquele registrado em 2003. Foram pesquisadas cerca de 2 mil empresas em cada região, extrapolando-se os resultados por métodos estatísticos para o universo de todas as empresas. Em 2004, as empresas aplicaram cerca de R\$ 4,7 bilhões, o que correspondia a 0,27% do PIB brasileiro naquele ano.

Na pesquisa, buscaram-se informações gerais sobre questões como as seguintes: quais e quantas são as empresas que realizam ações sociais; como a atividade econômica das empresas influencia o tipo e o envolvimento com as ações sociais em comunidade; como o tamanho e a localização das empresas influenciam sua atuação; quais as motivações das empresas para a realização das ações sociais; como tem evoluído a atuação das empresas ao longo do tempo; se há avaliação e divulgação das atividades desenvolvidas.

Alguns destaques dessa pesquisa são: a participação das empresas na área social cresceu 35% no Nordeste, passando de 55% em 1999 para 74% em 2003, e, no Sudeste, o crescimento foi mais discreto (6%), passando de 67% para 71%. Outra surpresa foi a maior participação das empresas de agricultura e pesca. No Nordeste, a proporção de empresas atuantes desse setor em 2003 foi de 86% e, no Sudeste, de 78%. Mas, no Nordeste, o setor que despontou com maior crescimento foi a construção civil (142%).

No Sudeste, a agricultura foi a que mais aumentou sua contribuição, crescendo 95%. Já a atuação dos setores de indústria e comércio se manteve estável. Outra novidade da pesquisa foi a análise das ações sociais voltadas especificamente para o combate à fome. Os resultados apontam que 100 mil empresas das duas regiões deram sua contribuição, e a maior parte delas (70%) doou alimentos. No Nordeste, o perfil da atuação dos empresários foi mais homogêneo, e as ações de combate à fome envolveram 31% das empresas. No Sudeste, 28% colaboraram de alguma forma, mas o comportamento variou conforme o setor de atividade, o porte e o estado. Destacam-se na atuação: as empresas agrícolas (74%), as grandes empresas (59%) e os empreendimentos localizados em Minas Gerais (36%).

O levantamento, nas duas regiões, indicou também ser muito pequeno o percentual de empresários que declarou não realizar qualquer atividade social para comunidades porque nunca pensou nessa possibilidade, por avaliar que este não seja seu papel ou, ainda, por não saber como fazê-lo.

Uma proporção menor de empresas justifica o não-envolvimento em ações sociais por causa da ausência de incentivos governamentais. Segundo a pesquisa do IPEA, as porcentagens que representam esse motivo são 16% no Sudeste e 10% no Nordeste.

### 3.2.6 Conclusão

Procuramos enfatizar, nesta perspectiva histórica sobre a responsabilidade social empresarial no Brasil, alguns destaques relativos aos contextos históricos pelos quais o País passou, bem como as principais entidades e pessoas vinculadas à difusão e à consolidação do tema.

É importante ressaltar que as preocupações empresariais no âmbito social se revestem de um sentido econômico-financeiro, vinculado a uma necessidade de posicionamento no mercado, associado à sustentabilidade empresarial estratégica de longo prazo. Entretanto, em associação a essa necessidade, a discussão conceitual e as práticas de responsabilidade social têm potencial para inserir e desenvolver na esfera empresarial uma postura ética responsável, humana, trazendo uma nova possibilidade para a atuação das organizações brasileiras.

#### 3.2.6.1 Marcos históricos da construção da responsabilidade social – linha do tempo

1919	Constituição de Weimar, na Alemanha, inaugura a idéia de “função social da propriedade”.
1948	Declaração Universal dos Direitos Humanos, incluindo os direitos econômicos, sociais e culturais.
1949	Convenção da Organização Internacional do Trabalho (OIT) sobre o direito de organização e negociação coletiva.
1951	Convenção da OIT sobre remuneração.
1958	Convenção da OIT sobre discriminação no trabalho.
1960	A criação da Associação dos Dirigentes Cristãos das Empresas – ADCE.
1961	Carta social européia. <i>Foursquare Fund</i> exclui os investimentos farmacêuticos, em álcool e em tabaco.
1964	<i>Civil Rights Act</i> , primeira lei americana contra discriminação racial no trabalho.
1965	Carta de Princípios do Dirigente Cristão de Empresa, no Brasil.
1966	PIDESC – Pacto Internacional referente aos direitos econômicos, sociais e culturais.
1968	Durante sua Assembléia Geral, a ONU convoca a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano.

1969	<i>National Environmental Act</i> cria a obrigação de avaliar impactos sociais e ambientais para todo projeto de infra-estrutura (EUA).
1970	<i>Pax World Fund</i> – primeiro fundo de investimentos baseado em critérios sociais.
1972	Conferência nas Nações Unidas sobre Meio Ambiente Humano, em Estocolmo, Suécia. Clube de Roma: “Os limites do crescimento” alerta sobre os riscos de esgotamento das energias não renováveis e preconiza o Crescimento Zero. Singer é pioneira e publica o primeiro balanço social. Resolução do conselho econômico e social da ONU sobre o papel e os efeitos das multinacionais nos países emergentes. Fundado o <i>Greenpeace</i> . PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento.
1974	Declaração e programa de ações sobre o estabelecimento de uma nova ordem econômica internacional.
1975	Conferência de Helsinque reafirma o caráter essencial dos direitos econômicos, sociais e culturais.
1976	Princípios diretores da OCDE – <i>Organization for Economic Co-operation and Development</i> – sobre as multinacionais.
1977	OIT – declaração do princípio tripartite sobre as multinacionais e a política social. Lei determina a publicação de balanço social, voltada para as relações do trabalho, na França.
1978	Fundação Fides – Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social – apresenta propostas de balanços sociais no Brasil.
1980	Relatório Brandt – “um programa de sobrevivência” preconiza a transferência de fundos financeiros, uma interdependência entre norte e sul. FIDES realiza Seminário Internacional sobre Balanço Social e livro “Balanço Social na América Latina”.
1981	É fundado o IBASE – Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas.
1982	<i>Calvert Social Investment Fund</i> – fundo ético americano.
1984	Nitrofertil publica o primeiro balanço social do Brasil.
1985	Surge a <i>Responsible Care</i> , iniciativa da indústria química sobre segurança e proteção da saúde e do meio ambiente. Portugal torna obrigatória a publicação de balanço social para empresas com mais de 100 funcionários.

1986	<p><i>The Caux Round Table</i>, mesa-redonda com liderança da Europa, Japão e Estados Unidos, elabora carta sobre o comércio ético e responsável (<i>Principles for Business</i>).</p> <p>Adoção dos princípios de Linburg, detalhando as obrigações do PIDESC – Pacto Internacional dos Direitos Econômicos, Sociais e Culturais.</p> <p><i>Anti-apartheid Act</i>.</p> <p>Declaração da ONU sobre o direito ao desenvolvimento.</p>
1987	<p>Surge a ISO 9000 – <i>International Standardization Organization</i>.</p> <p>Relatório Nosso Futuro Comum – primeira definição de desenvolvimento sustentável.</p>
1988	<p>Assassinato de Chico Mendes, ambientalista brasileiro, ganha repercussão internacional.</p>
1989	<p>Convenção da ONU sobre os direitos da infância.</p>
1990	<p>Conferência das Nações Unidas sobre a infância.</p> <p><i>Domini 400 Social Index</i> – não admite empresas envolvidas com tabaco, álcool, jogo, armas e geração de energia nuclear.</p> <p>Criação da ABRINQ.</p>
1991	<p>Fundo para o meio ambiente mundial.</p> <p>Carta do desenvolvimento da Câmara Internacional do Comércio.</p>
1992	<p>Levi Strauss é a primeira multinacional a estabelecer um código de ética baseado no princípio dos direitos humanos.</p> <p>Eco 92, conferência da ONU no Rio, cria a Agenda 21, documento que apresenta o compromisso das nações sobre a mudança de padrão de desenvolvimento para o próximo século.</p> <p>FGV funda o Centro de Estudos de Ética nos Negócios (CENE).</p> <p>Divulgação das ações sociais do Banespa.</p>
1993	<p>Conferência de Viena reafirma o caráter universal, indivisível e interdependente dos direitos humanos.</p> <p> Lançamento da Campanha Nacional de Ação da Cidadania Contra a Fome, a Miséria e pela Vida, promovida pela liderança social de Herbert de Souza, o Betinho, com o apoio do PNBE – Pensamento Nacional das Bases Empresariais.</p>
1995	<p>ISO 14000, certificação em gestão ambiental.</p> <p><i>World Business Council for Sustainable Development</i>; união de 150 multinacionais pelo desenvolvimento sustentável.</p> <p><i>European Business Network for Social Cohesion</i>.</p> <p><i>ONU summit</i> em Copenhague pelo desenvolvimento social.</p>
1996	<p><i>Institute of Social and Ethical Accountability</i> cria a Norma AA1000, na Inglaterra.</p>



1997	<p><i>Fairtrade Labelling Organization (FCO)</i>: junção das organizações certificadoras.</p> <p>Declaração das convenções de base da OIT.</p> <p>Conferência de Kyoto estabelece cotas de emissão de gases na atmosfera.</p> <p>IBASE propõe modelo de balanço social.</p> <p>Criado o GRI, movimento internacional de padronização do relato socioambiental.</p>
1998	<p><i>Ethical Trade Initiative</i>: parceria entre governo britânico, ONGs e empresas.</p> <p>Surge o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social.</p> <p>SA 8000, norma voltada para as condições de trabalho.</p>
1999	<p>ONU propõe <i>Global Compact</i>.</p> <p><i>Dow Jones Sustainability Index (DJSI)</i> que define a sustentabilidade de acordo com critérios econômicos, sociais e ambientais.</p> <p>Significativa expansão da adesão de empresas ao balanço social, com 68 empresas destacando-se nessa área.</p>
2000	<p>Relatório anual “Combate à Pobreza” do Banco Mundial.</p> <p>ONU realiza assembléia que cria a Declaração do Milênio, documento que consolidou metas a serem alcançadas pelos países até 2015.</p> <p>Primeira versão dos indicadores Ethos de RSE.</p>
2001	<p>Livro verde da comissão europeia sobre RSE.</p> <p>ISO encomenda ao COPOLCO que faça um estudo sobre o assunto RS e sua necessidade de normas internacionais.</p>
2002	<p>Rio+10, Conferência da ONU na África do Sul, avalia o encaminhamento das proposições da Eco 92.</p> <p><i>Fair Labor Association (FLA)</i>: 13 corporações com 4 mil fábricas em 75 países certificam empresa e marcas (EUA).</p> <p>África do Sul – “<i>King II report</i>” obriga a edição do código de ética, do balanço social, e a reconhecer o interesse dos <i>stakeholders</i>.</p> <p>A União Européia lança seu “Livro Branco”, documento que faz forte promoção da RSE.</p> <p>ABNT cria o grupo tarefa RS, visando acompanhar internacionalmente os trabalhos da ISO.</p> <p>Carta da Terra (ONU).</p>
2003	<p>TMB, órgão técnico máximo da ISO, decide criar um grupo de especialistas de cada continente; Brasil é representado.</p> <p>Criação do Comitê Brasileiro do Global Compact.</p> <p>“Marco referencial de RSE” integra 40 organizações holandesas (ONGs e centrais sindicais).</p>
2004	<p>“Normas sobre a responsabilidade de corporações transnacionais e outras empresas em relação aos direitos humanos”, a ser aprovado pela ONU.</p> <p>Workshop internacional da ISO realizado em junho em Estocolmo, Suécia.</p>

**4**

**UNIDADE 3**

**IMPLANTAÇÃO DA  
RESPONSABILIDADE SOCIAL**



## 4 UNIDADE 3

*Geraldo de Souza Ferreira*

*Rita de Cassia Monteiro Afonso*

*Roberto Bartholo*

### 4.1 Gestão para a responsabilidade social

#### 4.1.1 Introdução

Os novos desafios implicados pela responsabilidade social e pelo compromisso empresarial com a cidadania ultrapassam os limites estritos de uma atuação social de cunho internalista voltada para satisfazer necessidades sociais dos empregados e dependentes.

As empresas passam a considerar como elemento constitutivo de seu campo de responsabilidade a atuação social de cunho externalista, direcionada para satisfazer necessidades de atores sociais outros que não apenas seus empregados e dependentes.

Nesse movimento, o compromisso para com os outros não se restringe apenas ao universo de concorrentes e clientes (efetivos ou potenciais), que seriam outros integrantes de uma esfera imediata de interesse econômico.

As transformações produzidas pelas empresas para o desenvolvimento das ações socialmente responsáveis afetam sua estrutura e o modo pelo qual elas passam a efetuar a gestão de suas diversas relações. Destacamos neste capítulo as principais transformações operadas pelas empresas.

#### 4.1.2 A necessária atenção aos interlocutores

A responsabilidade social efetua um movimento de ampliação da atuação da empresa de internalista para externalista. Essa ampliação engloba outros públicos, num movimento que supera o campo da esfera imediata de interesse econômico e incide sobre as comunidades locais e regionais, além de toda a sociedade, o que, em tempos de consensos sociais apoiados sobre meios de comunicação globalizados, pode significar para corporações transnacionais uma diversificada gama de realidades. Aos *stakehol-*

ders tradicionais das empresas – empregados, parceiros, clientes e fornecedores – agregam-se, portanto, novos atores, em relação aos quais são concebidas, propostas e implantadas ações focalizadas.

Na literatura temática sobre a responsabilidade social empresarial, a formalização de uma abordagem conceitual sobre as diversas relações de uma empresa com seus interlocutores foi formulada por Freeman (2000), em 1984, sendo conhecida como teoria dos *stakeholders*. A figura a seguir ilustra a passagem do paradigma de atuação social internalista para atuação social externalista:



Na atuação social internalista, predomina o modelo de gestão da qualidade de vida no trabalho e dos recursos humanos da empresa. Na atuação social externalista, o foco privilegiado de atenção passa a ser o fomento ao desenvolvimento social local, ao qual se incorpora a dimensão da sustentabilidade, que emerge com força no debate político-ideológico, associada às preocupações ambientais que marcaram os anos 1970. O que se quer enfatizar é a perduração dos efeitos benéficos das ações. O Bem não pode ser visto como um efeito apenas pontual. Sua possibilidade de se perenizar no tempo como um compromisso para com as gerações futuras ganha forte destaque.

### 4.1.3 Estratégia orientada aos interlocutores

As relações entre as organizações e a sociedade são dinâmicas. Portanto, uma atuação empresarial voltada para a responsabilidade social pressupõe uma abertura permanente e constante de canais de diálogo e de comunicação para monitoramento do ambiente e das relações com os interlocutores organizacionais, não se constituindo apenas em estabelecer uma prioridade predefinida de comprometimento com grupos específicos.

A responsabilidade social empresarial prima pela construção de ações e práticas nos negócios em que os interesses e a realidade dos interlocutores sejam levados em consideração. Essa atitude pressupõe a internalização de padrões de conduta que valorizem o ser humano, a sociedade e o meio ambiente e tenham como decorrência uma boa governança e a transparência. As empresas eticamente responsáveis criam um ambiente que propicia e fortalece suas posições para a sustentabilidade de seus negócios em longo prazo e a perenização da vida no planeta. Isso implica inserir valores outros, a confiança e a reciprocidade, atípicos no mundo dos negócios, caracterizado pela produtividade, pela competitividade e pela concorrência.

A resposta efetiva de uma empresa às solicitações de seus diversos interlocutores não está garantida pela formalização e pela manifestação de princípios em suas políticas, valores e crenças, como declarado pela alta administração. É necessário um compromisso efetivo e concreto com as carências e as demandas da sociedade.

Não há um modelo específico e único para a implantação da responsabilidade social nas empresas. O modelo a ser implantado deve estar enraizado e vinculado ao tamanho, ao setor e à cultura da empresa, devendo ter como base (BORGES, 2001, p.83):

- a. uma visão integrada e sistêmica;
- b. a melhoria contínua;
- c. uma perspectiva de atuação de longo prazo e sustentabilidade na operação dos negócios, abrindo-se mão de resultados de curto prazo, à medida que esses interfiram na relação com os *stakeholders*;
- d. comunicação aberta e transparente com as partes interessadas, implicando adotar transparência, honestidade, integridade e padrões de conduta éticos.

As diversas demandas das partes interessadas impõem condições de negociação complexas e podem exigir comportamentos distintos e, aparentemente, contraditórios para as empresas. Com relação ao ambiente externo, a empresa não efetua a gestão das relações com seus interlocutores, mas a gestão das expectativas das partes interessadas e de como elas serão incorporadas à gestão empresarial e sustentadas. Esse fato, que não resume a gestão das ações socialmente responsáveis a uma mera questão de comando e controle, exige uma percepção acurada dos valores, dos direitos e dos deveres envolvidos para a tomada de decisão, colocando para a administração empresarial o desafio de controlar recursos críticos e acomodar demandas distintas que as partes interessadas esperam que sejam atendidas (KARKOTLI, 2004. p.53).

A atuação para a responsabilidade social é um processo contínuo em que se revisam os objetivos e as metas em diversos momentos. Deve-se buscar a melhoria contínua com base na cooperação, na ética e na transparência e seu foco principal é a sustentabilidade.

Na construção de uma estratégia orientada para a relação com os *stakeholders*, existem dois fatores relevantes para a ação dos gestores: i. o tipo de responsabilidade social que irá configurar-se como ponto forte da empresa e este em função da sinergia existente entre a cultura da empresa e as demandas da comunidade onde ela está inserida; e ii. o reconhecimento ou a identificação de seus *stakeholders* efetivos e potenciais. No que respeita ao primeiro fator, a empresa deve focar as ações sociais que pretende desenvolver no exercício da responsabilidade social. Esse foco *na ação* deve ser direcionado para as demandas sociais que tenham vínculo com a cultura da organização, ou seja, que estejam diretamente relacionadas ao trabalho e à estratégia predefinida da empresa. Sem esse vínculo entre as demandas da comunidade e a cultura organizacional, as ações socialmente responsáveis podem transformar-se em meras ações filantrópicas.

Hitt et al. *apud* Borger (2001, p.61) classificou os *stakeholders* em três grupos, quais sejam:

1. *Stakeholders* de capital: os acionistas e os principais provedores de capital para firmas como bancos, agentes financeiros, fundos de investimentos.
2. *Stakeholders* de produto e mercado: os clientes, os fornecedores, as comunidades locais e sindicais.

3. *Stakeholders* organizacionais: empregados, incluindo o pessoal administrativo (executivos) e não administrativo.

Na maioria das vezes, existe divergência entre esses grupos de interesses e as relações de dependência entre estes e as organizações são desiguais e assimétricas.

Quanto mais significativa for a participação de um ou mais grupos na empresa, maior sua dependência e maior o poder de influência desses grupos sobre a organização.

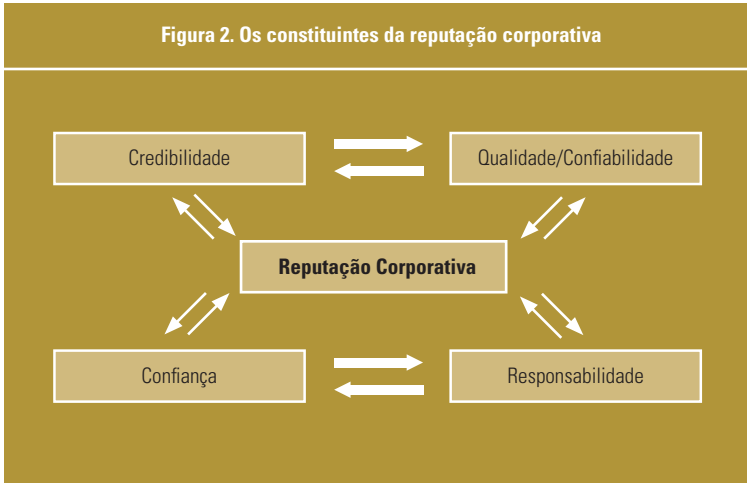
Gerenciar essas relações de poder assimétricas, desiguais e conflituosas é um grande desafio posto à alta administração e aos que atuam na formulação e na implantação das estratégias empresariais. A escolha dos gestores da organização quanto aos *stakeholders* se baseia na caracterização de sua legitimidade, na capacidade de influir na empresa e na urgência das demandas.

As decisões estratégicas tomadas pela empresa são diferenciadas para esses diversos grupos de interesse, porque os acionistas desejam credibilidade da organização e querem maximizar seus retornos, preservar e aumentar sua riqueza; os consumidores e os clientes querem qualidade e confiabilidade dos serviços e produtos sem aumento de preços; os fornecedores querem aumentar o preço e reduzir os custos; a comunidade quer que as empresas sejam responsáveis, sendo empregadores de longo prazo, paguem mais impostos e não demandem serviços de infra-estrutura; e, finalmente, os trabalhadores da organização esperam confiança, desejando que a empresa forneça um ambiente de trabalho dinâmico, estimulante e compensador.

Não é possível que seja estabelecida uma relação imediata, linear ou direta, entre um comportamento eticamente responsável e um determinado nível de sucesso nos negócios. O sucesso nos negócios depende, em senso estrito, de ações racionais instrumentais, enquanto o envolvimento com ações socialmente responsáveis pressupõe, seguindo Max Weber, não somente ações racionais instrumentais, mas também ações valorativas e afetivas. Mas a forma de condução pela organização dessas interações dinâmicas e complexas com as várias expectativas e interesses dos interlocutores cria imagens distintas da corporação, que são responsáveis pela reputação desta e, conseqüentemente, por sua existência em longo prazo. Fombrun (1996) mostra essas relações da seguinte forma:



Figura 2. Os constituintes da reputação corporativa



#### 4.1.4 Governança corporativa

A responsabilidade social empresarial vincula-se, portanto, às respostas que uma empresa dá à sociedade em suas decisões de negócios. Porém, a resposta é sempre condicionada pelos valores e pelo contexto cultural de quem responde, e, assim, a cultura organizacional se transforma para que se torne possível uma atuação orientada para a responsabilidade social. Quando uma organização internaliza em sua gestão estratégica as preocupações com os impactos que suas atividades provocam e cria espaços efetivos que propiciam relações transparentes e dialogais com todos os seus interlocutores, desenvolvendo ações e um compromisso real com a sustentabilidade, ela está no caminho da responsabilidade social.

As empresas que estão em sintonia com o ideal da responsabilidade social e da cidadania procuram envolver os interessados em uma ação empresarial que vise ao estabelecimento de uma dinâmica – descendente/ascendente na hierarquia; exterior/interior no relacionamento com seus públicos, assim como firmar um vínculo de responsabilidade da empresa para com as partes afetadas pelo seu negócio e com a realidade em que está inserida. Portanto, a responsabilidade social está entrelaçada à ética e ao reconhecimento da alteridade e da vulnerabilidade do outro, como valores fundantes.

A instância responsável pela implantação dessas transformações é a governança corporativa<sup>1</sup> da empresa, instância na qual as decisões referentes aos objetivos e às condutas destinados a alcançar os objetivos organizacionais são tomadas. A governança corporativa refere-se ao conjunto de relações entre a administração de uma empresa, seu conselho de administração, seus acionistas e outras partes interessadas. Os objetivos de um sistema de governança corporativa são basicamente: a. promover uma estrutura eficiente de incentivo para a administração da empresa, visando à maximização de valor; e b. estabelecer responsabilidades e outros tipos de salvaguardas para evitar que os gestores promovam qualquer tipo de expropriação de valor em detrimento dos acionistas (*shareholders*) e demais partes interessadas (*stakeholders*).

Melo Neto & Brennand (2004, p.102) ressaltam que a incorporação das práticas de governança à gestão ocorreu num movimento de profissionalização da gestão no início dos anos 2000, tendo surgido como uma dimensão da sustentabilidade, possuindo como pilares fundamentais a “transparência” e a “verdade”. No Brasil, as práticas de governança corporativa foram implementadas a partir de 1999, com a criação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e do primeiro Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa. Em 2001, com a reforma da Lei das Sociedades Anônimas, houve um considerável avanço no uso de tais práticas.

A governança corporativa é um valor, apesar de, por si só, não criá-lo. Isso somente ocorre quando ao lado de uma boa governança há também um negócio de qualidade, lucrativo e bem administrado. Nesse caso, a boa governança permitirá uma administração ainda melhor, em benefício de todos os acionistas e daqueles que lidam com a empresa. A boa governança corporativa assegura aos sócios equidade, transparência, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade pelos resultados (IBCG, 2008). A forma como as atividades de responsabilidade social são estruturadas na empresa acarreta implicações para a governança corporativa. Assim, o processo de implantação das ações deve ser transparente e monitorado.

---

<sup>1</sup> **Governança corporativa.** A estrutura de poder na organização é a principal questão da governança. A governança corporativa é conceituada pelo IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – como “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 sua perenidade.

### 4.1.5 Investimento social privado

Melo Neto & Brennand (2004, p.61) apresentam uma tipologia da prática da responsabilidade social empresarial que distingue as modalidades da filantropia tradicional e da nova filantropia e o investimento social privado. A filantropia tradicional circunscrever-se-ia apenas às doações, efetivadas por entidades estritamente filantrópicas, cujo raio de ação é restrito ao âmbito local, enquanto na nova filantropia as entidades receptoras do capital filantrópico desenvolvem projetos sociais que envolvem ações locais, regionais e nacionais e seus gestores são obrigados a prestar contas e deles são exigidos resultados mensuráveis. No novo contexto há um significativo “aumento do capital filantrópico”, expresso no crescimento dos volumes das doações e na presença de critérios de focalização e priorização de causas sociais. As “aplicações no social” tornam-se estratégicas para as empresas, propiciando o surgimento do investimento social privado.

O conceito de “filantropia de risco” é abordado pelos autores como uma vertente do investimento social privado, que prevê resultados voltados para a inovação, mudança de paradigma, impacto social e retorno do capital filantrópico investido. O que precisa ser analisado no novo contexto é uma ação de investimento social voltada para o alcance de mudanças sociais efetivas, com base numa idéia inovadora executada por um empreendedor dedicado à área social, objetivando construir organizações capazes de gerar altos índices sociais nos investimentos que recebem.

Comparando-se com a filantropia tradicional, o investimento social privado, tanto de pessoas físicas como de jurídicas, tem as seguintes características distintivas:

a focalização em áreas, a presença de ações integradas e convergentes e a concentração de recursos, além de ter na gestão seu fator dominante de efetividade e eficácia. Fundamental é que ele seja objeto de um processo de gerenciamento contínuo (MELO NETO; BRENNAND, 2004. p.61),

em que as práticas de certificação social e ambiental podem ser apontadas como o ponto culminante.

#### 4.1.6 Responsabilidade social e planejamento estratégico

A implantação dos programas e das iniciativas que revelem a responsabilidade social das organizações deve incluir o planejamento, desde um diagnóstico inicial da situação em que se encontra a empresa até a proposição final do conjunto de ações que pretende ver implantado.

Melo Neto & Fróes (2001, p.39) destacam a visão da responsabilidade social como postura estratégica empresarial e explicam seu significado: "... neste aspecto, a busca da responsabilidade pelas empresas é centrada na valorização do seu negócio em termos de faturamento, vendas e *marketshare*". A responsabilidade social passa a ser vista como ação social estratégica que gera retorno positivo para os negócios. Como já foi destacado, somente haverá uma vinculação sistêmica das ações socialmente responsáveis às outras diversas atividades da organização quando a responsabilidade social empresarial constituir parte da estratégia da organização, fato que depende da elaboração de seu planejamento estratégico. As ações descontinuadas e desconectadas do planejamento da instituição revestem-se do caráter de filantropia e não indicam necessariamente que a instituição está no caminho para a implantação da responsabilidade social.

A forma que uma organização pode adotar para praticar a responsabilidade social é definir sua visão, o que compreende um foco de atuação – meio ambiente, cidadania ou recursos humanos –, sua estratégia de ação e seu papel principal. O papel está ligado aos valores da empresa, assim como o foco e a estratégia estão ligados à ação e à relação desta com seu entorno. Esses três elementos (MELO NETO; FROES, 2001, p.43) – o foco, a estratégia e o papel – circunscrevem um campo de ação para a prática da responsabilidade social empresarial. A organização define sua visão predominante e visões secundárias de responsabilidade social e estabelece parâmetros para avaliar a gestão dessa prática no que corresponde, por exemplo, à relação com a comunidade.

Falar em planejar significa considerar a natureza do futuro ante as decisões tomadas no presente. O planejamento implica avaliar a situação como um todo, prever as dificuldades potenciais e se preparar para superá-las. Dada a avaliação de uma situação diagnosticada no presente, pode-se estabelecer, planejar um futuro desejado e delinear, implementar os meios de torná-lo realidade. Assim, criam-se condições de possibilidade, não de alteração do futuro, mas sim de construção de um futuro possível. O planeja-

mento é, portanto, decidir antecipadamente quais as alternativas para a ação, escolher um curso de ação e o que deve ser feito para que se alcance o objetivo desejado.

Várias empresas que desejam adotar políticas de responsabilidade social têm utilizado estratégias que procuram mostrar que elas se encontram em sintonia com os interesses e as aspirações de seus interlocutores, além da mera ênfase na preocupação com a maximização de lucros e a redução de custos. O desafio nesse caminho é lidar com os parâmetros e as variáveis associados ao desempenho social e ambiental, tanto em termos da construção de diagnósticos quanto em termos do acompanhamento de ações e processos e de avaliação de resultados.

Há três momentos dinâmicos e interdependentes que envolvem as atividades relacionadas às diversas funções de uma organização: o planejamento, a implantação e a avaliação. No planejamento estratégico a avaliação ex ante define o diagnóstico inicial a partir do qual será construída uma visão de futuro desejada, levando-se em consideração os contextos diversos que podem influenciar a organização. A visão de futuro define que ações serão implementadas. O monitoramento sistemático e contínuo destas possibilita correções de rumo.

O planejamento de uma organização pode ser separado em estratégico, gerencial e operacional. O planejamento estratégico dá mais atenção aos fatores do ambiente externo da organização e prioriza a definição da missão e da visão estratégicas, o estabelecimento dos diversos objetivos de longo, curto e médio prazos e das mudanças necessárias para que as ações da organização sejam socialmente responsáveis. O planejamento gerencial enfatiza fatores do ambiente interno da organização, procurando agenciar os diversos recursos para que os objetivos organizacionais sejam colocados em prática. O planejamento operacional busca assegurar a realização das ações definidas no plano gerencial.

A inserção da responsabilidade social pressupõe a articulação, a escolha, a adoção e o estabelecimento de indicadores e medidas que possam trazer informações sobre a responsabilidade social da empresa. Para isso, além das atividades associadas às funções da produção, de *marketing*, de finanças e de desenvolvimento de produtos/serviços, de recursos humanos, de compras, de engenharia/suporte técnico e manutenção, dentre outras, a organização necessita efetuar uma vinculação sistêmica com as atividades da

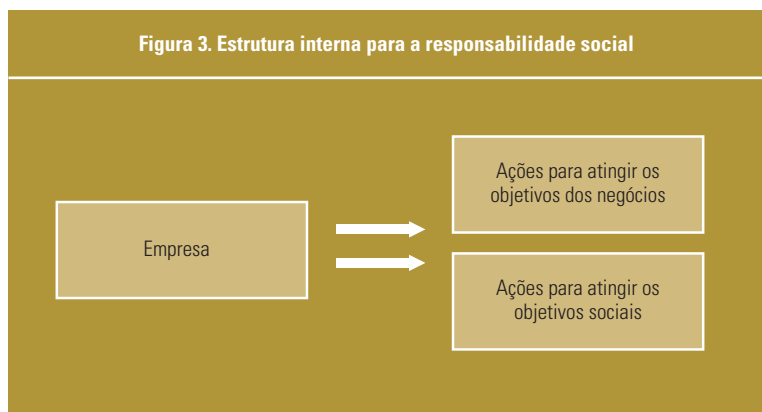
responsabilidade social empresarial, adotando uma estrutura factível e condizente com sua realidade.

#### 4.1.7 Estruturas para implantação da responsabilidade social

Machado Filho (2002, p.100) apresenta três formas básicas de estruturas organizacionais alternativas para a condução de ações sociais, interna ou externamente aos limites da empresa. Pela opção interna, a empresa opera as ações de responsabilidade social dentro da sua própria estrutura organizacional, mantendo essas atividades no seu organograma. A opção externa é aquela segundo a qual a empresa cria uma organização própria para operar as ações sociais, como uma fundação sem fins lucrativos, ou então desenvolve parcerias com outras instituições, aportando recursos. Entretanto, não opera diretamente as ações de responsabilidade social.

##### **A empresa internaliza as atividades, operacionalizando diretamente os projetos sociais**

É uma estrutura usada por empresas onde há uma vinculação estreita entre as demandas por ações sociais a serem desenvolvidas e as atividades empresariais. Os projetos sociais são realizados pela própria estrutura organizacional da empresa. Um exemplo seria o caso do desenvolvimento de ações sociais e ambientais corretivas ou preventivas, com relação direta e interligada com a atividade central da empresa potencialmente causadora de impactos significativos sobre o meio ambiente e a sociedade.

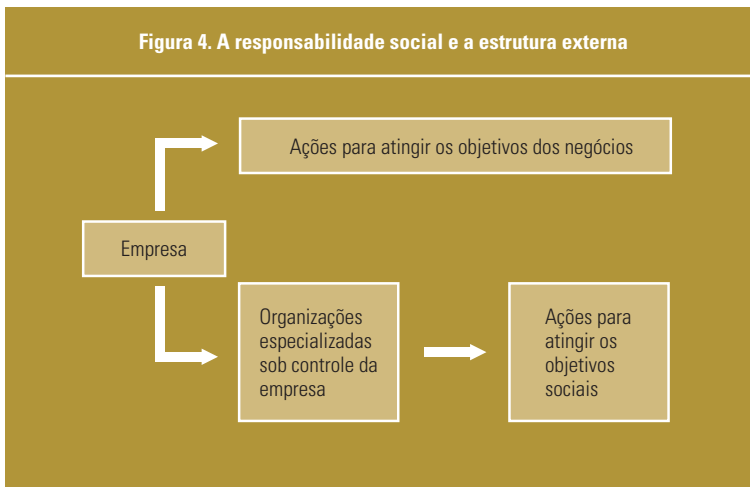


Essa estrutura também é sugerida no caso de uma ação social intrinsecamente relacionada com a atividade e o desempenho empresarial, especialmente as ações internas dirigidas aos próprios funcionários. Ou o caso de quando se deseja explorar de forma intensa a especificidade da marca, associando diretamente determinada prática de responsabilidade social ao negócio da empresa.

### **As ações sociais são desenvolvidas por meio de uma organização criada especialmente pela empresa**

Neste caso, a empresa cria uma estrutura própria especializada em atividades sociais. Um exemplo significativo são as fundações criadas especificamente para lidar com as ações de responsabilidade social dirigidas à comunidade, sob controle da empresa mantenedora.

**Figura 4. A responsabilidade social e a estrutura externa**

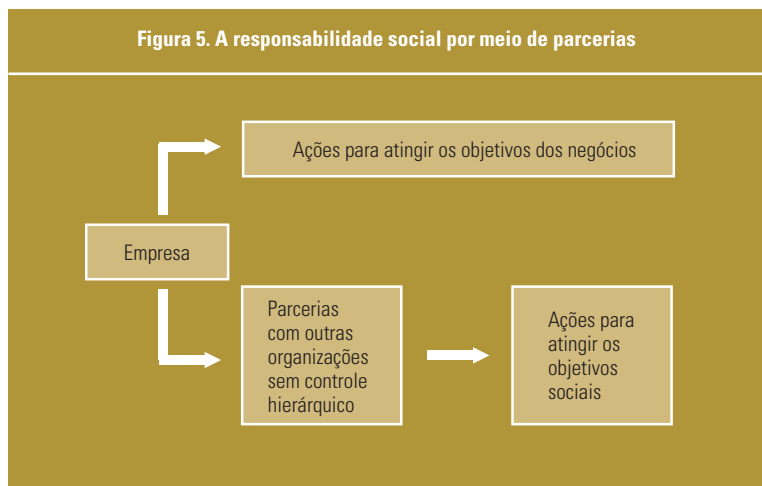


Essa estrutura pode ser utilizada quando não existe um vínculo direto entre as ações socialmente responsáveis e a atividade central da empresa, mas a empresa controladora deseja manter sob seu controle os objetivos básicos e as estratégias dessa organização e associar a marca da empresa às atividades sociais desenvolvidas pela organização sob seu controle hierárquico.

### **A empresa desenvolve parcerias com outras organizações sem internalizar as atividades**

Nesta opção, a empresa não opera diretamente as ações sociais e também não mantém sob seu controle uma organização externa para lidar com as ações sociais.

As iniciativas da empresa nesse caso são “pontuais” e dão-se por meio de doações, contratos de parceria ou outras formas indiretas de atuação social.



O grau de envolvimento e o comprometimento com os resultados e as conseqüências das ações sociais são menores que nos modelos anteriores. É um tipo de estrutura recomendável para empresas que se estão iniciando na prática da responsabilidade social e onde predominam as ações sociais.

#### **4.1.8 Conclusão**

Resgatando a perspectiva dialógica, podemos dizer que não existe responsabilidade social em uma empresa sem uma postura ética e responsável, sem o reconhecimento da vulnerabilidade de seus *stakeholders*. A responsabilidade social empresarial encontra-se imbricada, portanto, com um comportamento ético, com a ética empresarial, que presume a construção de espaços de diálogos autênticos com todos os seus interlocutores.



A responsabilidade social das empresas passa a assumir uma relevância crescente no País, em face da enorme desigualdade social e da expansão histórica de carências, e, nesse contexto, as empresas têm um papel de relevância crucial a ser cumprido, atuando como agentes de desenvolvimento, possibilitando a mudança social para a construção de uma cultura e uma sociedade melhores.

Não há um modelo único a ser seguido para se internalizar a responsabilidade social nas empresas, dada a diversidade dos empreendimentos e as características próprias culturais de cada empresa. Entretanto, passo comum é o comprometimento efetivo da governança corporativa, que pode construir a transparência e o ambiente adequado para que as ações responsáveis se incorporem à gestão estratégica da organização.

Outro ponto a se destacar é que não existe um limite, um local até onde chegar, para a responsabilidade social. É um desafio contínuo, um aprendizado, para a construção e a consolidação de uma sociedade melhor, e conseqüente disseminação do Bem. E as empresas podem colaborar muito, dada sua importância na contemporaneidade.

# 5

UNIDADE 4

SUSTENTABILIDADE E  
RESPONSABILIDADE SOCIAL



## 5 UNIDADE 4

*Geraldo de Souza Ferreira*

*Rita de Cassia Monteiro Afonso*

*Roberto Bartholo*

### 5.1 Sustentabilidade e perenização da vida

#### 5.1.1 Introdução

Um aspecto importante que colabora para a disseminação de idéias que ajudam a compreensão de uma atuação empresarial socialmente responsável está relacionado à discussão dos impactos das atividades produtivas sobre o meio ambiente. Este aspecto fundamenta o campo conceitual sobre a sustentabilidade ambiental, que é, posteriormente, incorporado à responsabilidade social empresarial.

O desenvolvimento econômico, ao longo do trajeto da civilização industrial, ocorreu em paralelo às suas implicações sociais e ambientais. Acontecimentos históricos marcaram um entrelaçamento, incorporando à racionalidade empresarial o compromisso com a perenização da vida e uma nova visão, na qual as atividades econômicas são parte das atividades humanas e com elas devem estar comprometidas.

Os principais desafios colocados para o desenvolvimento abordavam três questões fundamentais: garantir a disponibilidade de recursos naturais; respeitar os limites da biosfera para absorver resíduos e poluição; solucionar a questão social, visando reduzir a pobreza mundialmente. Estes eram, em síntese, os objetivos propostos para o desenvolvimento sustentável sobre o qual faremos uma exposição neste capítulo.

#### 5.1.2 Uma nova e dura realidade

As bombas atômicas lançadas pelos Estados Unidos sobre o Japão na Segunda Guerra Mundial e os novos meios de destruição desenvolvidos pelo complexo industrial-militar durante a Guerra Fria evidenciaram o maior dilema contemporâneo: o conhecimento humano chegou a um nível de imbricação com poderes de intervenção capazes de destruir as condições planetárias de vida.

A traumática consciência desse risco fez que surgisse, a partir dos anos 1950, um significativo movimento pacifista antinuclear. Mas as implicações mais graves da imbricação entre saberes tecnocientíficos e poderes humanos de intervenção emergem com o reconhecimento de que o comprometimento das condições planetárias de vida pode ocorrer mesmo em tempos de paz. Isso fez que se reconhecesse a questão ambiental como uma questão estratégica e mesmo decisiva na agenda social e política das nações industriais (GEORGESCU-ROEGEN, 1971).

A década de 1960 assiste à emergência, nos Estados Unidos e posteriormente na Europa, de uma “revolução ambiental” e ao surgimento do movimento ambientalista. Esse movimento é recente, mas, como pensamento crítico à ordem social estabelecida com a sociedade industrial, remonta ao romantismo do século XVIII<sup>1</sup>, que criticava a ciência moderna, compreendida pelos românticos como instrumento de uma sociedade que se colocava no direito de considerar a natureza como objeto de domínio.

### 5.1.3 Questão ambiental como estratégia

Nos anos 1970, tornou-se clara a incompatibilidade entre a sustentabilidade ecológico-ambiental e os parâmetros de desenvolvimento tecnológico-industrial dos países mais avançados. Maurice Strong, secretário-geral da *Conferência Internacional para o Meio Ambiente Humano*, realizada na cidade de Estocolmo, em 1972, em sintonia com as idéias de Ignacy Sachs, economista e professor da Sorbonne, na França, lança o conceito

---

<sup>1</sup> **Romantismo.** Movimento literário, estético e filosófico que mobilizou as culturas européia e norte-americana entre 1775 e 1830, contrastando com outros movimentos que davam ênfase à razão e à capacidade analítica do intelecto humano. O Romantismo foi uma reação contra a rígida racionalidade proposta pelo Iluminismo, com sua ênfase na razão e na ciência. O Romantismo constituiu-se como um movimento que deu ênfase às formas intuitivas de conhecer, à fantasia, à subjetividade, ao emocional, ao inspirador, ao heróico e aos sentimentos (estéticos e religiosos) de vínculo à natureza e ao natural, como forma de reação ao que então se entendia por “civilização”.

de ecodesenvolvimento como uma concepção alternativa para as políticas de desenvolvimento predominantes à época, de filiação keynesiana<sup>2</sup>.

Esse processo de buscar alternativas representou também o fim na crença de se planejar o desenvolvimento dos países de modo unívoco, pois se fortalecia a perspectiva de que os processos sociais, realizados por uma multiplicidade de atores que utilizam estratégias contraditórias e perspectivas distintas, geram muitas vezes efeitos imprevistos.

O ano de 1972 é um marco histórico no reconhecimento da questão ambiental como estratégica para o futuro da humanidade. Nesse ano ocorrem: 1. a *Conferência Internacional para o Meio Ambiente Humano*; e 2. a divulgação do *Relatório Meadows*, elaborado por pesquisadores do *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) para o chamado *Clube de Roma*<sup>3</sup>.

A *Conferência Internacional para o Meio Ambiente Humano* tinha sido proposta pela Suécia, em 1968, por ocasião da XXIII Assembléia Geral da Organização das Nações Unidas (ONU), e originou-se em decorrência de preocupações difusas sobre o modo de vida e do debate sobre a degradação ambiental gerada pelo padrão, capitalista ou socialista, de desenvolvimento industrial.

---

<sup>2</sup> **John Maynard Keynes** (1883-1946). Mais influente economista do século XX, por meio da obra **Teoria Geral do Juro, do Emprego e da Moeda** (1936), apresentou os fundamentos da política econômica anticíclica que localiza na instabilidade do investimento privado a origem das crises recessivas da economia e propõe soluções pelo incremento dos componentes autônomos da demanda agregada, hegemônica, dos anos 1930 até o final dos anos 1970. A globalização recente foi precipitada a partir dos choques do petróleo, em 1973 e 1979. No intervalo de tempo contido naquela década, a principal fonte de energia das economias industriais teve o seu preço aumentado em quase 20 vezes, acarretando dificuldades para o padrão de política econômica antidepressiva, de cunho Keynesiano. Nesta mesma década de 1970, surgem várias teorias econômicas críticas às políticas econômicas Keynesianas, reunidas na denominação **Neoliberalismo**. Com isso, antigas teses do liberalismo, que apontam o livre-mercado como o contexto institucional propício à afirmação das liberdades individuais e à promoção da prosperidade econômica, ganham novamente força no neoliberalismo, em que a principal mudança é o contexto que garante a expansão do capital internacional, defendendo a limitação da intervenção dos Estados na economia. Esta década também foi fértil no surgimento de críticas ao crescimento econômico associado ao excesso de poluição e aos impactos ambientais indesejados.

<sup>3</sup> O **Clube de Roma** reúne cientistas, economistas, homens de negócio, chefes e funcionários de Estado e tem como missão atuar como um catalisador global de mudança, independentemente de interesses políticos, ideológicos ou de negócios. As teses do Clube de Roma influenciaram fortemente os debates da Conferência de Estocolmo e fundamentaram críticas ao crescimento da sociedade industrial. O Clube de Roma propunha a adoção do compromisso de “crescimento zero” da população e do produto mundial. O **Relatório Meadows** alertava para o fato de que a manutenção da expansão dos padrões de crescimento do produto e da população do planeta inviabilizaria qualquer intento de efetivar uma distribuição mais equitativa dos recursos básicos naturais existentes. E foi esta tese que influenciou a proposta do Clube de Roma.

O desastre ecológico ocorrido em 1969 na Baía de Minamata, no Japão, quando pescadores e moradores da área foram gravemente contaminados pelo mercúrio vertido nas águas por indústrias locais, foi um fato que contribuiu para dar, em meio à opinião pública mundial, forte sentido de urgência à proposta sueca. O caso era exemplar da necessidade imperiosa de harmonização entre os objetivos econômicos, sociais e ecológicos, com o intuito de gerar um novo tipo de desenvolvimento.

Após a Conferência de Estocolmo, houve grande ampliação das discussões sobre a questão ambiental. A ONU criou então a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, presidida por Gro Harlem Brundtland, primeira-ministra da Noruega.

Em 1986, a explosão de um reator da usina nuclear de Chernobyl, na Ucrânia, ainda parte integrante da antiga União Soviética, causou um desastre sem proporções na história humana. O acidente lançou à atmosfera uma quantidade de radiação equivalente à de 500 bombas atômicas como a de Hiroshima, levando uma área de 140 mil quilômetros a ser evacuada. Cerca de 3,4 milhões de pessoas foram afetadas, 15 mil morreram e 50 mil feriram-se. A comoção internacional causada pelos acontecimentos reforçou o questionamento já expresso pela ONU na Conferência de Estocolmo em 1972.

Esse acidente, ocorrido com uma tecnologia associada à revolução no conhecimento e na utilização da energia nuclear, bem como as bombas atômicas usadas na Segunda Guerra Mundial, deu o alerta de que a sobrevivência no planeta e do planeta corria riscos com a crescente e irracional interferência do homem na natureza.

A Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento produziu, em 1987, o Relatório *Nosso Futuro Comum*, também chamado Relatório Brundtland, no qual se define o conceito de desenvolvimento sustentável, que se propõe não apenas a equacionar os problemas vinculados aos aspectos estritamente ambientais, mas também a responder aos desafios da equidade social.

Nesse processo, os relatórios produzidos sob coordenação da ONU apontaram a íntima relação existente entre abuso de poder político e econômico, exclusão, miséria/pobreza e degradação ambiental. Condenava-se também a presumível universalização de padrões e estilos de vida *insustentáveis* do ponto de vista ecológico e ambiental, com desperdício de recursos materiais naturais e humanos, como já verificado nos países industrializados.

Passou-se a defender uma proposta de desenvolvimento fundado na autonomia de decisões e na capacidade endógena e local das populações diretamente envolvidas, não se aconselhando a mimetização e a cópia anacrônica de modelos exógenos de desenvolvimento e industrialização.

#### 5.1.4 Desenvolvimento sustentável

A definição clássica de desenvolvimento sustentável foi extraída do Relatório Brundtland (1988, p.430) como “aquele que atende às necessidades do presente, sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades”. Isso significa assumir como objeto da responsabilidade a vulnerabilidade das condições de vida de outros que são incapazes de estabelecer qualquer relação simétrica de intercâmbio. A geração presente pode, por exemplo, afetar de modo profundamente negativo e irreversível as condições de vida de gerações futuras. Mas a recíproca não é verdadeira.

O conceito de desenvolvimento sustentável, no entanto, é mais complexo do que a apropriação classicamente realizada pela perspectiva empresarial. A compreensão plena do Relatório Brundtland implica compreender também que é necessário (MELLO, 2006):

- dar a máxima prioridade às necessidades essenciais dos pobres do mundo;
- enxergar o impedimento do meio ambiente em atender às necessidades presentes e futuras, considerando as limitações da tecnologia e da organização social;
- aceitar que, nos países subdesenvolvidos, as necessidades básicas de grande número de pessoas não estão sendo atendidas e que estas pessoas aspiram legitimamente a uma qualidade de vida melhor;
- aceitar que as necessidades são determinadas social e culturalmente, ou seja, são construídas pelos padrões de consumo e por costumes vigentes nos vários países e não por motivos naturais;
- promover valores que mantenham os padrões de consumo dentro dos limites das possibilidades ecológicas a que todos podem aspirar, de modo razoável;
- aceitar que o desenvolvimento sustentável é incompatível com a crença desenfreada nas possibilidades da tecnologia;
- aceitar que o desenvolvimento sustentável é incompatível com a exposição dos sistemas naturais ao risco.



Abre-se assim uma perspectiva ético-responsável de cunho *futurista*, ou seja, a ação ética não pode circunscrever-se a uma solidariedade autárquica da geração atual para consigo mesma. Ela deve ter por horizonte a perenização planetária da vida. Nesse aspecto há significativa convergência entre as propostas da ética da sustentabilidade, lançadas pelo Relatório Brundtland, e a proposição do imperativo ético da responsabilidade, conforme obra clássica de Hans Jonas (1984), que afirma a necessidade de se superar o “vácuo ético” no interior do qual cresce a espiral de poderes contemporâneos.

O desenvolvimento sustentável deve constituir-se num processo: a. orientado para a satisfação das necessidades materiais e imateriais de uma humanidade concreta e situada, não de uma humanidade genérica e abstrata. Isso implica o respeito do direito às diferenças como um valor e um bem; b. que tem na atividade de produção um fator de serviço às exterioridades e, portanto, um instrumento, e não um fator autárquico e auto-referido que se institui como um fim em si mesmo e faz de seus critérios instrumentais de produtividade valores mais altos da síntese social (ONU, 1975); c. de dinamismo endógeno, fundado em modelos apropriados às particularidades de cada contexto singular; d. consciente da importância estratégica da gestão ambiental e da modulação da demanda social e dos estilos de vida, via uma política de consumo, da escolha de tecnologias apropriadas a cada contexto, da preservação dos recursos raros e da organização do espaço pela busca de equilíbrio entre cidade e campo (SACHS, 1980).

As idéias sobre o desenvolvimento sustentável disseminaram-se e popularizaram-se posteriormente nas conferências do Rio de Janeiro, em 1992, a Eco 92, e na Conferência de Johannesburgo, a Rio+10, em 2002. Assim, podemos observar que cada vez mais se torna presente na sociedade o debate sobre desenvolvimento sustentável, envolvendo governos, empresas, organismos internacionais, ONGs, entre outros.

A Agenda 21<sup>4</sup> foi criada na Eco 92 e representa um compromisso dos países para a implantação do desenvolvimento sustentável. Seis documentos compõem a Agenda 21 Brasileira: Agricultura Sustentável, Cidades Sustentáveis, Infra-Estrutura e Integração Regional, Gestão dos Recursos Naturais, Redução das Desigualdades Sociais e Ciência e Tecnologia para o Desenvolvimento Sustentável. As dimensões pelas quais a questão da sustentabilidade é abordada variam de acordo com o escopo de cada documento.

---

<sup>4</sup>Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/index.php?ido=conteudo.monta&idEstrutura=18&idConteudo=1081>>. Acesso em: jul. 2008.

Também negociações internacionais avançam no sentido de implementar estratégias para se atingir o desenvolvimento sustentável. Exemplos são o Protocolo de Kyoto, as convenções da biodiversidade, do clima e da emissão de gás carbônico, uma realidade para o Brasil e vários outros países.

Vários empresários e dirigentes de empresas estão percebendo e comprovando que o investimento em ações e projetos comprometidos com a sustentabilidade traz retornos significativos para as organizações, além de ser uma atitude eticamente comprometida.

## **5.2 As dimensões da sustentabilidade e da responsabilidade social empresarial**

### **5.2.1 Introdução**

Os conceitos de responsabilidade social e sustentabilidade são entrelaçados, pressupõem uma perspectiva de atuação empresarial de longo prazo e influenciam o planejamento de negócios e a tomada de decisão das empresas.

Nas últimas décadas, o conceito de sustentabilidade foi expandido para incluir, simultaneamente, as perspectivas do crescimento econômico, a proteção ambiental, a equidade social, a dimensão político-institucional, a manutenção da identidade cultural e a sustentabilidade espacial relacionada ao desenvolvimento regional.

Neste capítulo, abordaremos algumas características das relações das empresas com a sustentabilidade e a responsabilidade social, com destaque para as questões econômica, ambiental e social, salientando a importância de uma inserção integralizadora dessas dimensões à estratégia e à preocupação das corporações.

Mostraremos que uma perspectiva de longo prazo para a existência das organizações pressupõe um direcionamento estratégico que possibilite o estabelecimento de vínculos com seus interlocutores.

### 5.2.2 Empresas e desenvolvimento sustentável

Durante boa parte do trajeto histórico da civilização industrial, a racionalidade econômica subjugou a cultura, a política e a natureza às conseqüências do desenvolvimento econômico, com um esquecimento freqüente de que, na verdade, a esfera das atividades econômicas é apenas uma parte das atividades humanas e estas estão incluídas nas dinâmicas da biosfera (BARTHOLO, 2000, p.316).

Com as grandes conquistas científicas e tecnológicas, principalmente do século XX, ocorreram melhorias significativas de qualidade de vida para uma parte da população mundial. Em especial para aquela parte que vivia em ambientes em que se associavam o capitalismo e a garantia de manutenção de direitos políticos e sociais, com melhorias de saúde, de sistemas de transporte, de educação e de comunicação, de condições de trabalho e de moradia. Mas a contrapartida para a obtenção dessas melhorias sobrecarregou os sistemas naturais e as condições de vida da maioria de outros seres humanos para os quais o progresso não chegou da forma sustentável desejada.

Muitos dos sistemas naturais – bacias hidrográficas e oceânicas, reservas florestais e de vegetação, solos, depósitos de água doce, recursos energéticos naturais, depósitos minerais, e reservas de proteínas – que alcançaram um equilíbrio sustentável delicado durante um longo período de história da Terra são ainda apropriados de forma progressiva e destrutiva. Isso implica uma situação de ruptura da capacidade de suporte natural. Mas é imperativo o reconhecimento de que a insustentabilidade não é inerente apenas à esfera dita natural, mas também à segurança, ao conhecimento, à cultura e às instituições.

A proposta do desenvolvimento sustentável implica assumir o compromisso com a perenização da vida ao horizonte da intervenção e da transformação da natureza pelo ser humano. Essa incorporação requer conhecimentos e habilidades de ação para a implantação de processos que sejam não somente viáveis do ponto de vista técnico, mas sejam também eticamente desejáveis. Um acervo de tecnologias construído a partir dessa perspectiva constitui um conjunto de tecnologias da sustentabilidade que podem ser caracterizadas como os saberes e as habilidades para a perenização da vida (BARTHOLO et al., 2000, p.316).

Uma preocupação efetiva com a sustentabilidade, compreendida como a harmonização de várias dimensões – principalmente no que diz respeito às empresas, às dimensões financeira, ambiental e social –, não é uma tarefa simples e obriga que a racionalidade econômica incorpore essas lógicas.

A maioria das empresas que se comprometeram com a Carta para o Desenvolvimento Sustentável na Eco 92 – Conferência da ONU no Rio de Janeiro – não compreendia ainda a lógica do desenvolvimento sustentável, imaginando-a como uma espécie de esverdeamento dos negócios, que poderia ser levado a cabo tornando-os mais eficientes e reduzindo custos (ELKINGTON, 2001, p.74). Mas a sustentabilidade, em sua dimensão ambiental, não é somente uma questão de controle de poluição e sim de respeito à capacidade de suporte do planeta, o que coloca como horizonte de desafio “desenvolver uma economia global que possa ser sustentada pelo planeta indefinidamente”. Uma racionalidade econômica sustentável deve assim saber integrar o saber ecológico e a preocupação ética, que lhes são muitas vezes antagônicos. Essa perspectiva pressupõe uma reforma profunda dos princípios do saber e da ciência.

A atividade econômica não pode desenvolver-se sustentavelmente se a natureza, que fornece os recursos materiais e energéticos, estiver gravemente comprometida. Logo, os critérios de eficácia econômica de uma corporação não podem estar repousados somente sobre os critérios de ganhos de produtividade, mas na sua capacidade de satisfazer as necessidades do homem ao menor custo ecológico e humano.

Uma mudança para se pensar nas dimensões da prosperidade econômica, qualidade ambiental e justiça social – um elemento para o qual muitas empresas ainda fazem vistas grossas – é complicada. Porém, alguns exemplos, como as indústrias de CFC (compostos de cloro-fluor-carbono), amianto e mercúrio, mostram que as questões da sustentabilidade têm exercido impacto considerável e alterações significativas em várias cadeias produtivas. A realização de negócios com uma perspectiva de degradação ambiental, empobrecimento de clientes e, no limite, falência de sistemas políticos e dissolução de sociedades, torna-se extremamente difícil e excede os limites de atuação de qualquer corporação.

### **5.2.3 O desafio da incorporação da sustentabilidade e da responsabilidade social**

A migração para a sustentabilidade demanda não somente tecnologias e mercado que promovam a menor utilização de recursos naturais e energéticos - como indústrias com base em tecnologias que podem produzir calor e luz sem geração de resíduos de carbono; fabricação de metais a partir de sobras de construções e carros; papéis reciclados; casas e escritórios movidos a energia eólica e solar –, mas uma reestruturação que incorpore também uma definição radical das visões do que se compreende por igualdade social, justiça ambiental e ética empresarial. A complexidade dessas questões exige equipes multidisciplinares.

O caráter dinâmico explicitado quando se leva em consideração as dimensões econômicas, sociais e ambientais mostra múltiplas e imbricadas dimensões, que ora se complementam, ora se antagonizam. As ocorrências no âmbito de uma dimensão repercutem nas outras, mesmo que as implicações não sejam explícitas e evidentes.

Portanto, a questão decisiva para a implantação de uma gestão compromissada com a sustentabilidade e com a responsabilidade social empresarial é traduzir para a prática sua conceituação. O processo inicia-se com atenção ao ambiente interno da organização. É necessário avaliar a situação interna para conhecer as condições e os recursos já existentes e, a seguir, definir as estratégias, os planos de ação e os programas para a incorporação das práticas e das ações sustentáveis e socialmente responsáveis (BARTHLO, 2000, p.318).

Nesse cenário de oportunidades e riscos, as organizações investem na redefinição de seu sistema de gestão, de modo que lhes propicie atuar como empresas compromissadas com a sustentabilidade e com ações socialmente responsáveis.

Esse alinhamento pressupõe a revisão dos sistemas existentes na corporação para identificar em que áreas são necessárias mudanças, em uma contínua auto-avaliação das políticas, dos processos e dos sistemas internos da empresa.

Assim que se sabe e logo que são definidos o que e por que medir, constroem-se indicadores sintonizados e relacionados com os objetivos, as metas e as ações sociais e ambientais definidas no âmbito da estratégia da organização. Os indicadores devem ser relevantes e de clara compreensão. Uma questão próxima a ser também respondida é como a organização está se comportando com relação aos *benchmarks*<sup>5</sup> acordados e anteriormente definidos. Para se ter informações sobre esse aspecto, são realizadas auditorias. As auditorias internas visam verificar a efetividade do funcionamento dos controles gerenciais e são programadas para fornecer informações de uso interno. As auditorias externas realizam exames independentes com relação a uma determinada situação da empresa, emitindo uma opinião avalizada sobre estas. Por intermédio das auditorias, são também disponibilizadas informações produzidas em relatórios e atendidas as demandas por transparência, que mostram os riscos e as potencialidades de uma empresa.

A incorporação das considerações de ordem social e ambiental à esfera econômica é considerada fundamental para o direcionamento estratégico e para a definição dos fatores que determinam a criação de valores na corporação. Assumir esse papel e efetuar uma condução ética e responsável dos negócios tem sido percebido como um diferencial de mercado. Para tanto, as empresas necessitam promover um ambiente que estreite os vínculos entre o que é dito pela administração e o que é efetivamente feito. Deve-se criar um ambiente que propicie o diálogo e facilite o fluxo de informações, aumentando a confiança e as participações efetivas dos diversos interessados.

Quando as organizações manifestam interesse no desafio de se tornarem sustentáveis e socialmente responsáveis, os proprietários e os dirigentes necessitam decidir os indicadores. Esses processos devem estar articulados com a missão e com os objetivos definidos pelo planejamento estratégico da organização. As medidas servirão como referência para poderem ser avaliados e monitorados os esforços despendidos e as conquistas já alcançadas em direção à sustentabilidade e à responsabilidade social.

---

<sup>5</sup> **Benchmarking.** O **benchmarking** refere-se aos trabalhos que envolvem a comparação entre processos e produtos, no âmbito interno e externo de uma corporação, pela utilização de indicadores qualitativos e quantitativos do desempenho, visando a identificar pontos a serem melhorados, com a finalidade de alcançar ou mesmo superar uma meta anteriormente definida.

### 5.2.4 Avaliação da sustentabilidade e da responsabilidade social

As avaliações sistemáticas permitem a identificação das melhorias a serem feitas e fundamentam a criação de instrumentos de melhoria e de aprendizado contínuo. Entretanto, sistemas tradicionais de avaliação enfatizam a medida do desempenho de uma empresa com respeito à dimensão econômica e não atendem às questões mais amplas relacionadas aos diversos impactos das organizações sobre a sociedade e o meio ambiente. Para isso, são necessárias abordagens quantitativas e qualitativas para a verificação das práticas gerenciais e para a incorporação das informações e dos dados obtidos a partir da percepção dos vários interlocutores sobre o comportamento empresarial.

A avaliação é um processo complexo. A seguir faremos algumas observações sobre tópicos referentes à mensuração vinculada às dimensões econômica, ambiental e social.

#### **A avaliação tradicional: a dimensão econômica**

A dimensão econômica é a mais importante, numa perspectiva tradicional de avaliação do desempenho das organizações. Com relação a essa dimensão, a ênfase é o lucro, que pode ser representado em ganhos por ação para os proprietários ou os investidores. Além dos lucros, outro item usado como indicador da sustentabilidade econômica é o total de perdas.

Os dados e as evidências para a definição dos valores dos indicadores relativos à sustentabilidade econômica são coletados nos sistemas de contabilidade e nas documentações, nas referências aos ativos, em entrevistas com gerentes, funcionários, clientes, fornecedores e outros *stakeholders* que tenham conhecimento sobre a empresa.

O capital correspondente a essa dimensão baseia-se no cálculo do desempenho de suas atividades pela diferença entre seus ativos e suas obrigações. Entretanto, esse valor não incorpora e não leva em consideração nem o capital humano nem o capital intelectual, associado à medida do conhecimento, da experiência, das capacidades e dos potenciais das pessoas que fazem a empresa funcionar.

Para se pensar na perenização das atividades de uma organização em termos de capital, em longo prazo, ao capital econômico devem ser incluídos o capital natural e o capital social, tendo-se em mente também o comportamento da demanda por seus produtos e

serviços, o comportamento de seus preços e as margens de lucro, bem como o de seus programas de inovação e do ambiente de seus negócios.

Para que esse aspecto seja atingido, à contabilidade efetiva da empresa devem ser incluídas as externalidades<sup>6</sup>, os custos econômicos, sociais e ambientais não registrados na contabilidade tradicional.

A avaliação tradicional radicada na ênfase econômica é reducionista, pois ousa reduzir a variedade das dimensões a um único denominador comum e é violenta ao presumir que os critérios de rentabilidade sejam superiores à alteridade dos diversos *stakeholders*. Porém, os lucros são importantes para uma empresa socialmente responsável, uma vez que empresa falida gera perdas e irresponsabilidade ao longo de toda a cadeia produtiva.

### **A avaliação e a dimensão ambiental**

O grande número de questões e a preocupação com a sustentabilidade expõem a necessidade da medida de impactos ambientais explicitados em indicadores – alguns financeiros de subordinação legal, provisão para multas, seguros, custos de correção, descomissionamento e abandono, etc. – e medidas, como: o número de reclamações de consumidores; impactos do ciclo de vida dos produtos; utilização de energia, materiais e água; emissões de poluentes; geração de lixo e uma necessidade de melhoria de desempenho por padrões estabelecidos por clientes líderes e pelos fundos de investimentos ético e verde.

Com referência à dimensão ambiental, Elkington (2001, p.83) pondera que, para uma empresa avaliar se ela é efetivamente sustentável do ponto de vista ambiental, deve-se compreender que o capital natural envolve o capital crítico – essencial para a manutenção da vida e da integridade dos ecossistemas – e o capital renovável, que pode ser renovado, recuperado ou substituído.

---

<sup>6</sup> **Externalidades.** Subprodutos de processos produtivos cujos benefícios (quando positivos), ou malefícios (quando negativos), são apropriados também por quem não consumiu ou produziu os bens ou os serviços. Isto significa que há bens com a propriedade de permitir que os benefícios por eles proporcionados sejam desfrutados também por quem não os consumiu. Caso, por exemplo, de externalidade positiva, é uma vacina contra uma doença transmissível, tomada por uma criança, que beneficia também a outra criança que não a tomou. Ou, como exemplo de externalidade negativa, o caso de uma empresa que lança em um rio os efluentes não tratados, resultantes do seu processo produtivo, poluindo o curso d'água.



O caminho para a sustentabilidade coloca a seguinte questão com relação ao capital natural: deve-se buscar uma taxa mínima de utilização do capital crítico. Essa taxa deve ser inferior à capacidade de inovação para o desenvolvimento de uma forma substituta, em caso de essa possibilidade existir. Por sua vez, a taxa de utilização do capital renovável deve ser inferior à capacidade de recuperação e renovação dos sistemas naturais.

Outro aspecto importante e vinculado à esfera ambiental diz respeito à confecção da contabilidade ambiental de uma empresa. Isso requer: 1. um tratamento de custos e benefícios ambientais, identificando-se as receitas e os custos relacionados ao meio ambiente nos sistemas de contabilidade convencionais; 2. a criação de formas de avaliação que permitem melhores decisões e aumento de investimento na proteção e no aprimoramento ambiental; 3. o desenvolvimento de novos indicadores de desempenho para acompanhar processos ambientalmente sensíveis; 4. o desenvolvimento de novas formas de avaliação e de incorporação de considerações da sustentabilidade na contabilidade tradicional.

### **A avaliação e a dimensão social**

As empresas podem ser compreendidas como formações institucionalizadas que recebem um legado das comunidades nas quais se enraízam. A preocupação e a responsabilização para com a dimensão social impõem às empresas a necessária compreensão de que elas se nutrem das forças vitais das pessoas e das comunidades.

Várias são as implicações da agenda social sobre o comportamento das empresas e destas sobre o ambiente em que se localizam. Pensar em termos de responsabilidade social e sustentabilidade pressupõe incorporar o papel do capital social e humano a que uma empresa se associa, impõe reflexões sobre o nível de confiança mútuo e recíproco estabelecido entre esta e seus diversos *stakeholders* para a construção de relações de longo prazo.

A confiança pressupõe transparência, equidade entre as partes interessadas, prestação de contas e responsabilidade, que se constituem em princípios para a prática da governança corporativa, a instância da gestão das empresas que articula todos

os públicos interessados e os envolve na resolução de suas expectativas diversas inerentes à direção de um empreendimento. Uma governança corporativa compreendida com os vários interlocutores visa não somente a um melhor desempenho como também a aumentar o valor da empresa para a sociedade, a facilitar seu acesso ao capital e a contribuir para sua perenidade.

Assim, o capital social vincula-se às possibilidades de existirem condições de confiança e honestidade adequadas para que as pessoas trabalhem em livres associações ou em grupo, com ou sem relação direta com a empresa, para o alcance de um objetivo comum. Entre tais objetivos podem ser considerados: diminuição da pobreza, estabilidade da população, aumento do poder das mulheres, criação de empregos, observação dos direitos humanos e criação de oportunidades.

As questões freqüentemente consideradas pela governança corporativa são: relações com a comunidade, segurança do produto, iniciativas de treinamento e educação, suporte financeiro, donativos de tempo e de dinheiro e geração de empregos para grupos menos favorecidos. Algumas empresas já incorporam a seu valor mais itens do que os tradicionalmente mostrados nas linhas dos demonstrativos de receitas e despesas e do balanço. Vários ativos importantes nessa determinação são omitidos, como a competência dos funcionários, os processos de trabalho, as marcas registradas, os cadastros de clientes e o histórico de vínculo e de relacionamento com a comunidade no entorno das organizações.

Fazendo uma aproximação à necessidade de mensuração para avaliação e monitoramento do desempenho de uma empresa com relação à dimensão social, são questões fundamentais para serem levadas em consideração: Quais são os impactos sobre a vida das pessoas no ambiente interno e externo? Quais são as tendências presentes da organização em termos de criação, manutenção ou destruição de capital? A empresa tem preocupações com os investimentos em educação, saúde e segurança alimentar? As pessoas são tratadas de forma adequada e de acordo com suas necessidades? A empresa cria espaços efetivos de diálogo com seus interlocutores?

Para o entendimento pleno da avaliação da sustentabilidade e da responsabilidade social, o conhecimento das ferramentas e técnicas disponíveis é fundamental e estas se encontram nas unidades 5, 6 e 7 deste livro.

### 5.2.5 Avaliação como processo

Os processos de avaliação e os mecanismos de prestação de contas da responsabilidade social e da sustentabilidade necessitam agregar as várias dimensões de forma integrada. Compreendem a revisão das políticas e das diretrizes em relação aos *stakeholders* o estabelecimento dos indicadores e *benchmarks*, a consulta aos *stakeholders*, a auditoria interna, a preparação e a documentação dos processos e a divulgação. Essas etapas podem ser descritas como (WHELEER; SILLAMPÄÄ, 1997 apud BORGES, 2002, p.81-82):

- i. Revisão: avaliação independente, informal, baseada em informações qualitativas e perceptivas.
- ii. Contabilidade: consiste nas informações gerenciais e nos dados que refletem o desempenho econômico, social e ambiental, coletados e apresentados de forma sistemática.
- iii. Auditoria: avaliação abrangente, sistemática, periódica e documentada do desempenho relacionada aos interesses das partes interessadas, das políticas e dos programas da empresa, equivalente a uma auditoria interna ou financeira.
- iv. *Benchmark*: indicador qualitativo ou quantitativo do desempenho para comparação dentro e entre empresas.
- v. Padrão: sistema prescrito de gerenciamento, com base em indicadores específicos, de suporte a um processo de melhoria contínua que possibilita a avaliação interna e externa.
- vi. Verificação: processo de validação externa para evidenciar a veracidade da contabilidade apresentada.
- vii. Diplomação: processo de certificação, usando-se como referência um sistema padrão que pode levar à obtenção de uma premiação, um selo oficial de aderência.

Mecanismos de avaliação como o descrito e a prestação de contas subsidiam a revisão das práticas gerenciais adotadas e a verificação de sucessos e falhas. Para que se alcance o desenvolvimento sustentável e uma vinculação com a responsabilidade social, pressupõe-se o engajamento das organizações, bem como de todas as partes interessadas, em colaboração significativa. Isso demanda a repetição periódica dos processos de avaliação para possibilitar uma melhoria contínua.

No mundo corporativo, as discussões sobre o desenvolvimento sustentável e sobre a responsabilidade social empresarial são freqüentemente associadas e denominadas, grosso modo, “sustentabilidade nos negócios”, um modelo para a construção de estratégias, ações e práticas empresariais que leve em consideração e se baseie não somente sobre a dimensão econômica, mas também incorpore os aspectos sociais e ambientais de forma integrada.

A incorporação da sustentabilidade demanda outra compreensão das formas financeira e física do capital e também do que seja capital social, capital humano e capital natural, bem como uma forma distinta de relação com as partes interessadas

### 5.2.6 Pressões dos interlocutores

Cajazeira (1998, p.15)<sup>7</sup> ressalta que a preocupação global quanto às questões ecológicas e de degradação do meio ambiente foi transferida às várias empresas por formas de pressão: i. financeiras, por meio da qual os bancos e as demais instituições evitam investimentos em negócios com perfil ambiental inadequado; ii. seguros, pela aceitação de apólices contra danos ambientais pelas seguradoras somente onde há efetiva comprovação de competência em gestão do meio ambiente; iii. legais, pelo crescente aumento de normas e restrições para a proteção ambiental; iv. comerciais, pela pressão dos consumidores.

Várias empresas perceberam, portanto, o diferencial competitivo que poderia ser angariado à medida que as despesas com as variáveis ambientais e sociais fossem incorporadas à gestão estratégica dos negócios em razão da crescente mobilização social e da pressão de organismos internacionais, instituições de financiamento e governos.

Um caso que pode ser citado como exemplo de pressão externa, nesse sentido, é a Nike. As denúncias de trabalho infantil na fabricação de bolas de futebol na Indonésia levaram a empresa a uma reformulação de sua relação com os fornecedores. Isso foi possível em função de uma pressão social que denunciou as condições impostas pela Nike para adquirir esse produto (FOLHA DE S. PAULO, 2004, p. A22).

---

<sup>7</sup> Cajazeira é o primeiro brasileiro a presidir um comitê ISO e ele preside justamente o comitê que discute a ISO 26000, norma internacional de responsabilidade social.

Com relação à dimensão ambiental, os sistemas de gestão ambiental – com destaque para o padrão ISO 14001 – essencialmente objetivam incorporar e correlacionar à estratégia de gestão empresarial as preocupações com as questões ambientais, buscando gerir as práticas e as ações no que dizem respeito às políticas, às diretrizes e aos programas relacionados ao meio ambiente interno e externo à empresa, enfatizando: a manutenção da saúde dos trabalhadores e a segurança no trabalho, uma produção que minimize os impactos ambientais e seja visível à comunidade externa à organização (KARKOTLI, 2004, p.49).

No que diz respeito à questão da responsabilidade social e à ética nos negócios, vêm ganhando crescente aceitação nas organizações as ferramentas e as técnicas desenvolvidas para esse fim, como as normas SA 8000 – *Social Accountability 8000* – e AA 1000 – *Account Ability 1000* – diálogo com as partes interessadas, Balanço Social, bem como vêm se difundindo opções de investimento em fundos ético e verde, como o *Sustainability Index* da *Dow Jones* e o fundo ético do Banco ABN Amro.

Apesar dos esforços de gerenciamento feitos no âmbito das empresas, que permitem avaliar a melhoria contínua destas em relação a indicadores e objetivos de sustentabilidade e à responsabilidade social, muitas auditorias dos sistemas de gerenciamento ainda não estão ajustadas para o enfoque dos reais impactos à comunidade e aos ecossistemas. Nestes, se encontram as organizações auditadas, atendo-se à avaliação do estado do sistema de gerenciamento e de seu progresso em direção aos objetivos anteriormente definidos. Nesse sentido, ganha relevância o papel das organizações da sociedade civil, das agências, dos órgãos públicos e dos institutos de pesquisa como responsáveis pela preocupação e pela mensuração da sustentabilidade no nível dos ecossistemas (RONDINELLI; BERRY, 2000. p.70-84).

Além de as empresas serem colocadas em uma situação de procurarem ser socialmente responsáveis por forças externas, como as normas referentes à política ambiental e social e por pressões do público e da mídia, há casos em que a pressão sobre as empresas provém de outra organização de uma mesma cadeia produtiva, que, encontrando-se em um estágio mais avançado em termos das discussões relativas à sustentabilidade e à responsabilidade social, pressiona seus fornecedores a adotarem um caminho similar. Um caso que exemplifica essa situação é o da Volvo, multinacional sueca, que passou a considerar aspectos associados à sua política ambiental nas auditorias realizadas

nos recebimentos de produtos e serviços prestados por seus fornecedores (ELKINGTON, 2001<sup>a</sup>, p.126).

Melo Neto & Brennand (2004, p.73) apontam que um importante marco de referência para a incorporação e a associação dos conceitos de responsabilidade social e de sustentabilidade foi a reunião do Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável, realizada em 2003 no Rio de Janeiro. O que merece ser destacado é que, de um conceito originariamente compreendido como associado à preservação ambiental, a sustentabilidade tornou-se um conceito mais complexo. Assim compreendida, faz-se apta a ser também entendida como “uma abordagem de negócios orientada a criar valor para acionistas em longo prazo pela consideração e pelo gerenciamento de riscos nas áreas econômica, ambiental e social” (JULIANE, 2002, p.C4).

### 5.2.7 O paradigma da sustentabilidade: do *single bottom line* para o *triple bottom line*<sup>8</sup>

Salientando a responsabilidade das empresas para com as condições de vida no planeta, John Elkington (2001b, p.20-43) aponta que elas devem superar a ênfase explícita e estrita com relação à sustentabilidade financeira de suas ações e intervenções, com foco exclusivo no interesse econômico dos proprietários ou acionistas – a lógica do *single bottom line* – para ousar o desafio da postura complexa e multidimensional com resultados econômico, social e ambiental – a lógica do *triple bottom line* – em que os *stakeholders*, uma rede de interlocutores – acionistas, funcionários, meio ambiente, sociedade, clientes, concorrentes – têm suas necessidades e valores levados em consideração. Elkington<sup>9</sup> criou a expressão *triple bottom line* em 1994, utilizando-a para sintetizar e tornar as várias dimensões conceituais da idéia de desenvolvimento sustentável propícias para veiculação no ambiente empresarial.

<sup>8</sup> Estas expressões foram cunhadas por John Elkington (Canibais de Garfo e Faca, 2001), ao explicar a migração de balanços econômicos para balanços pautados em sustentabilidade. No primeiro, o que importava como resultado estava retratado em sua última linha (*bottom line*) com um único (*single*) resultado: o econômico. Os balanços das empresas comprometidas com a sustentabilidade mostram em sua última linha os resultados das três dimensões necessárias a esta migração (*triple bottom line*): resultados econômico, social e ambiental.

<sup>9</sup> John Elkington (1949). Sociólogo e economista inglês, um dos criadores da *SustainAbility*, em 1987, empresa de consultoria especializada em estratégia, desenvolvimento sustentável, equidade social e desenvolvimento econômico. Elkington desenvolveu uma acurada percepção dos desafios para a sobrevivência da civilização contemporânea. Sobre o conceito do *triple bottom line* elaborado por John Elkington, consulte. Disponível em: <[www.sustainability.com](http://www.sustainability.com)>. Acesso em: jul. 2008.

Elkington mostra que a perspectiva convencional de avaliação contábil das organizações considera o lucro como a medida de desempenho, numa perspectiva reducionista unilateral do desempenho econômico, obtido pela dedução dos custos e pela depreciação do capital. Mas os desafios para a avaliação do desempenho econômico são maiores e mais complexos que esse simples cálculo monetário.

Mesmo quando se consideram apenas os interlocutores identificados como investidores, há uma diferença de percepção entre os valores publicados no balanço contábil e o valor de capital da empresa. Os valores disponíveis no balanço refletem o passado da instituição, os custos e as depreciações, enquanto o valor de capital efetivo para os acionistas/investidores está associado ao valor futuro esperado para os lucros, e sua determinação associa-se a perguntas relativas às condições de manutenção da preservação da instituição, como, por exemplo, se haverá manutenção da demanda por seus produtos e serviços.

A determinação do desempenho econômico vincula-se à competitividade, que se efetiva quando a empresa obtém sucesso com relação às suas concorrentes numa estratégia planejada e bem-sucedida. Nessa situação, a empresa deve propiciar aos seus investidores um retorno acima do custo de oportunidade<sup>10</sup> de outros investimentos.

Mas, como foi salientado anteriormente, a análise e a gestão de negócios nas instituições devem levar em consideração questões outras além da produtividade. Isso implica considerar na sustentabilidade dos negócios os riscos envolvidos e os impactos das ações e das atividades da empresa sobre a sociedade e o meio ambiente. Para haver condições de manutenção da vantagem competitiva, a organização deve se preocupar não apenas com a abordagem econômica, mas também com os contextos culturais nos quais suas ações se inserem. É fundamental considerar tudo numa complexa rede de inter-relações envolvendo fornecedores, agentes governamentais, consumidores e parceiros estratégicos. E isso implica a necessidade de inserir em sua estratégia as dimensões social e ambiental, além da econômico-financeira.

---

<sup>10</sup> **Custo de oportunidade.** É o nome que se dá ao custo em que incide um produtor quando produz um bem e é expresso pelos outros bens que ele deixa de produzir. Igualmente, se refere ao custo em que um consumidor incide quando deixa de consumir um bem para consumir outro. Ainda que os recursos fossem ilimitados, produtor ou consumidor incidiriam no custo de oportunidade porque o tempo para produzir ou para consumir é limitado. Daí o custo de oportunidade ser chamado também de custo do tempo. **Custo de oportunidade associado à vantagem competitiva.** Uma empresa estabelece a sua vantagem competitiva quando produz com menor custo de oportunidade do que os seus concorrentes.

De uma forma bastante essencial, o que está em questão, quando se usa a expressão *triple bottom line*, é que as corporações devem ter como foco de seus interesses não somente o valor econômico que elas agregam, mas também os valores ambientais e sociais que elas adicionam, ou destroem. Nisso reside a importância de se dar atenção às necessidades e às carências de todos os *stakeholders*.

Os recursos naturais, durante um período considerável da história humana, foram bens de livre uso, gratuitos, em razão de sua abundância relativa. As organizações faziam uso desses recursos – como água, ar, minérios, vegetação – sem incorporá-los ao preço ou ao custo de seus produtos. Um caso exemplar é a indústria mineral, uma atividade extrativa por excelência, em que não havia preocupação com a disposição dos rejeitos e dos materiais descartados no processo industrial, que impactavam o ar, a água e os solos, nem com a recomposição da área degradada após a exaustão dos recursos minerais.

Impactos dessa natureza, bem como impactos de outras atividades produtivas, são custos sociais para os diversos *stakeholders* das organizações, e várias empresas estão sendo forçadas a admiti-los em seus livros de contabilidade. São *externalidades* ambientais e sociais para as quais, muitas vezes, se torna necessário reservar uma parcela dos lucros para atender a indenizações e custos de seguro. A cadeia produtiva do amianto e, em especial, sua indústria de extração têm sofrido as conseqüências de ter tido a atitude de considerar aceitáveis os riscos associados a esse material durante um bom período de tempo.

Um exercício que as empresas devem fazer para acompanhar o direcionamento que elas apresentam com relação à sustentabilidade, numa perspectiva de compreensão do *triple bottom line*, é a internalização dos custos totais associados a um produto e a avaliação de seu preço final. Mesmo não havendo uma correspondência no mercado para esses valores, estes serão úteis como valores relativos que se prestam ao desenvolvimento de ferramentas e habilidades para a diminuição dos impactos e aumento da sustentabilidade (ELKINGTON, 2001<sup>a</sup>, p.98).

Com base na perspectiva antropológico-filosófica de Martin Buber, podemos dizer que uma empresa cidadã e socialmente responsável é uma formação institucionalizada apta a potencializar o exercício de interação dialógica entre sua rede de *stakeholders*. Em razão disso, ela pode ser identificada com a promoção de ações eticamente virtuosas. A gestão estratégica



de uma empresa cidadã não pode, portanto, limitar-se apenas à promoção unidimensional da produtividade ou da rentabilidade monetária. Essa alternativa implicaria que seu escopo pudesse ser contido no âmbito de relações caracterizadas por Buber como do tipo Eu–Isso e passíveis de ser integradas na perspectiva do *single bottom line*.

Desde a perspectiva de Martin Buber, o movimento da responsabilidade social empresarial tem por corolário a ampliação do espaço para a vigência de relações dialogais do tipo Eu–Tu, somente compreendidas a partir de uma perspectiva do *triple bottom line*, quando se consideram as dimensões econômica, social e ambiental, por meio do diálogo estabelecido com as partes interessadas.

### 5.2.8 Papel das lideranças na consideração dos *stakeholders*

O fundamental para o engajamento na responsabilidade social é o compromisso de toda a corporação e, para isso, a alta administração tem um papel de liderança no processo. Ela constrói a ética corporativa. Algumas práticas de governança corporativa são (AJAMIAN; KOEN, 2001 apud MACHADO, 2002, p.100): i. facilitar o processo de voto de todos os acionistas; ii. estabelecer direta e regularmente a comunicação entre a direção da empresa e os acionistas; iii. propiciar adequada informação sobre assembléias para que os acionistas possam participar; iv. possuir uma auditoria independente e forte; v. apresentar informações financeiras de forma transparente, facilitando comparações entre os desempenhos das empresas do setor.

A governança corporativa deve assegurar que a gestão empresarial busque estabelecer espaço para a interação face a face com cada um de seus *stakeholders*, implicando possibilitar a escuta – falar com cada um de seus públicos (escuta) e não falar de cada um de seus públicos – e harmonizar as tensões inerentes aos campos de vigência dos modos relacionais. Nesse sentido, a empresa deve manter o comando das valorações éticas sempre no modo de relação Eu–Tu, desde a perspectiva buberiana. Essa é uma condição de possibilidade para o exercício da responsabilidade social empresarial. Dessa perspectiva, a governança corporativa é tanto mais virtuosa quanto menos negligencie a alteridade e a vulnerabilidade do outro nas relações com seus *stakeholders*. Isso implica nunca desconsiderar a assimetria de poder que rege estas relações com as diversas partes interessadas e sempre assumir como valor mais alto a ser afirmado a ética da sustentabilidade.

Na adoção da responsabilidade social e sustentabilidade pela empresa, devem-se considerar três aspectos fundamentais: a. o empenho explícito da organização para a adoção das idéias que formam as condições de possibilidade do exercício da responsabilidade e sustentabilidade, como a qualidade de vida e a valorização do meio ambiente dentro das empresas; b. este exercício deve ser pautado na formulação de um processo permanente de convite à interlocução com todos os *stakeholders* e c. o reconhecimento de que, para a interlocução, estas relações serão, em sua maioria, assimétricas e que a responsabilidade social é uma resposta e, portanto, combina dimensões éticas e técnicas.

O grande desafio para a empresa que deseja implantar a responsabilidade social é incorporar essa nova racionalidade e escolher, dentre tantas, as ferramentas e instrumentos que mais se ajustem à “nova” cultura empresarial. O caráter sistêmico e dinâmico das diversas dimensões e perspectivas dificulta sua apreensão, mas também favorece a inovação e o aprendizado, pois o caminho para uma empresa tornar-se socialmente responsável é a busca contínua e a exploração de novas possibilidades.

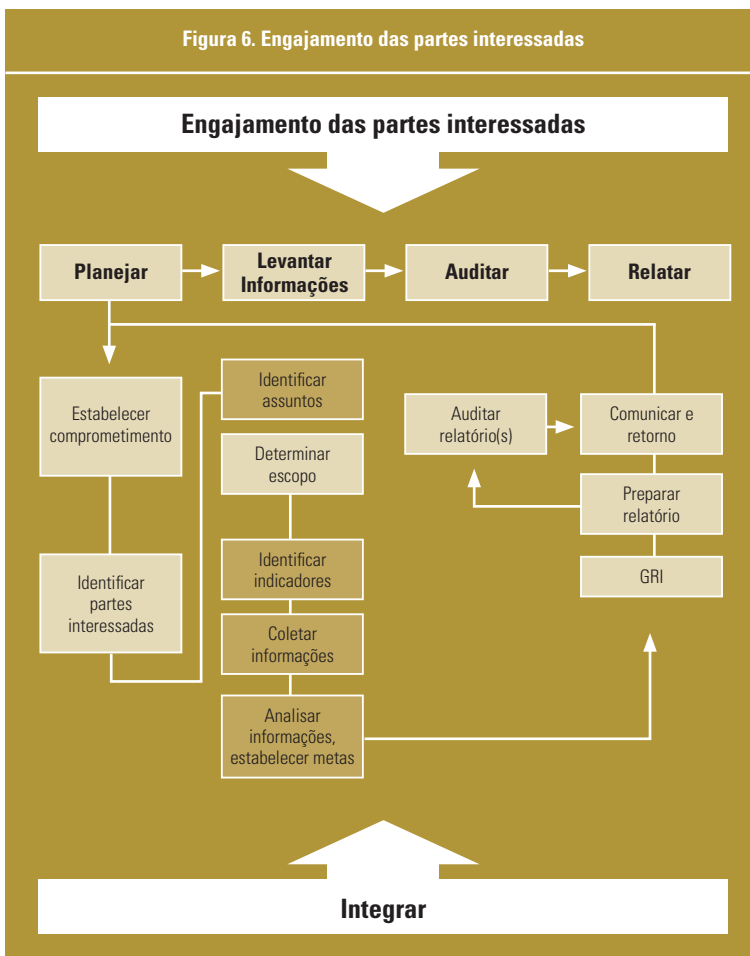
A observância e cumprimento de normas legais é uma condição de exercício da responsabilidade social, mas não garante, por si, sua implementação, exigindo ainda, para seu exercício, que a empresa esteja disposta a mudanças contínuas em padrões de conduta e procedimentos, muitas vezes movendo-se pelo desconhecido ou não regulamentado.

A adoção de responsabilidade social funda uma nova organização da cultura empresarial, em que os papéis e as condições de exercício dos papéis mudaram. Não se trata mais, como já se pensou em determinado momento desse processo, de agregar uma ou outra atribuição às já existentes, mas de mudar profundamente de atitude, conduta e racionalidade, para dar conta de novas exigências, de novos papéis empresariais e de novos papéis da cidadania. O principal desafio das empresas no âmbito da responsabilidade social empresarial é continuar existindo amanhã, é perdurar no tempo, mesmo sabendo que as condições para este intento mudaram e continuam mudando. A responsabilidade social nunca estará pronta antes do diálogo com as partes interessadas, cujo resultado é seu alimento contínuo.

Uma técnica útil pra implementar diálogo com partes interessadas é a norma AA 1000 (ACCOUNTABILITY 1000, 1999). É um guia de melhores práticas para a prestação de contas das empresas com as partes interessadas desenvolvido pelo ISEA (*Institute of*

*Social and Ethical Accountability*) e base para outras ferramentas. Ela pode contribuir para a melhoria contínua dos processos, assegurando a qualidade e confiabilidade de relatórios, contabilidade e auditoria e o gerenciamento e comunicação da responsabilidade social empresarial e do desempenho social e ético da organização.

A aplicabilidade da norma se dá, sobretudo, na definição do ciclo PDCA (*Plan, Do, Check e Act*), para sua implementação, como a seguir:



O fluxograma está compreendido em um conjunto de relações entre as etapas sugeridas do processo de interação com as partes interessadas e suas interseções. Cada etapa é apresentada de forma alinhada com o ciclo PDCA e com suas atividades principais e, como corolário, cada giro do ciclo PDCA projeta o processo de engajamento com as partes interessadas para um estágio superior, no que se convencionou chamar de princípio de melhoria contínua.

O resumo de procedimentos da norma AA 1000, com base no ciclo PDCA, sugere também a influência que a teoria da qualidade, mais difundida a partir dos anos 1980, na concepção de sistema de garantia com adequação ao uso, exerce sobre as práticas de gestão da responsabilidade social, interferindo sobre a síntese das dimensões objetivas da qualidade – a conformidade – e sobre a síntese das dimensões subjetivas da qualidade – a reputação.

Na última década, muitas ferramentas surgiram para ajudar as organizações a gerenciarem seu desempenho econômico, ambiental e social. Essas ferramentas e instrumentos se apresentam de várias formas: demonstrativos de processos ou desempenho, sistemas de gestão, métodos de avaliação, protocolos, normas, etc. É importante frisar que a adoção de uma ferramenta/instrumento não exclui a possibilidade da adoção de outras. Essas adoções podem ser, ao contrário, complementares.

O risco é se perder na amplitude de possibilidades e não aprofundar conhecimento em nenhuma delas. Dessa forma, elegemos as principais ferramentas e daremos a elas destaque nos capítulos que se seguem.

### **5.2.9 Conclusão**

Um comportamento gerencial voltado para a incorporação da sustentabilidade e da responsabilidade social acrescenta novas dimensões e desafios para as organizações.

Acrescenta também a percepção de que a responsabilidade social empresarial e a sustentabilidade devem ser entendidas como parte da estratégia corporativa, como um processo de gestão, uma cultura empresarial com potencial para trazer respostas alternativas visando ao desenvolvimento sustentável da sociedade e dos negócios. Apesar das visões críticas, os negócios são parte da sociedade e, assim, a responsabilidade social

diz respeito a todos os aspectos relacionados à gestão dos negócios, devendo refletir-se em todas as decisões cotidianas que podem causar algum impacto na sociedade, no meio ambiente e na sustentabilidade das empresas e dos negócios.

Muitas corporações têm criado, de forma voluntária, planos de ação para internalizar as diversas dimensões e perspectivas da responsabilidade social e da sustentabilidade, tendo destaque os programas ambientais e sociais, em resposta às preocupações públicas com relação aos impactos de suas fábricas, processos e operações. Muitos desses programas envolvem a participação ativa dos interlocutores das empresas na potencialização de condições econômicas, ambientais e sociais locais por meio de cooperação e parcerias.

A implantação efetiva do binômio sustentabilidade—responsabilidade social pressupõe uma atuação empresarial de outra ordem, construída em colaboração com os interlocutores da empresa, podendo criar valores na corporação.

Portanto, a questão decisiva para a implantação de uma gestão compromissada com a sustentabilidade e com a responsabilidade social empresarial é traduzir para a prática sua conceituação e para isso, foram construídas inúmeras ferramentas, mostradas nos próximos capítulos.

**6**

**UNIDADE 5**

**CIDADANIA EMPRESARIAL**



## 6 UNIDADE 5

*Claudia Pestana Simões*

Em meio ao turbilhão de idiossincrasias advindas com as mudanças do mundo moderno, começamos a respirar novos ares de cidadania. Verifica-se, ao longo das últimas décadas, um número cada vez maior de empresas que se engajam no aprimoramento de práticas empresariais voltadas para os princípios de justiça social, proteção ambiental e de parcerias com a comunidade, que passa a ser vista como parte interessada no desenvolvimento sustentável.

No panorama nacional, o fato de o Brasil constituir-se como um país de grande diversidade sócio-ambiental, contrastando com uma economia em desenvolvimento que não permite declarar sua independência perante as instituições financeiras internacionais, deixa-nos vulneráveis a realidades bastante comprometedoras sob o ponto de vista da questão social.

De acordo com a posição do Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (2004):

O governo brasileiro ainda tem uma capacidade de atuação social limitada pelos profundos ajustes fiscais; a face moderna do modelo de desenvolvimento fortemente exportador baseia-se em tecnologia intensiva e no agrobusiness, reduzindo-se os aspectos de inclusão social e geração de emprego; e as políticas macroeconômicas, ao privilegiarem o combate à inflação e o ajuste fiscal para o pagamento do serviço da dívida externa, inibem o crescimento, retroalimentando um círculo vicioso que contém uma perigosa perversidade: o aprofundamento das desigualdades sociais, da exclusão e do desequilíbrio ambiental.

Analisando pela ótica da dimensão de insuficiência de renda, nas estatísticas oficiais, verifica-se que o Brasil figura entre os 10% dos países mais desiguais no mundo. Além de ser uma das maiores no mundo, a desigualdade de rendimentos no Brasil permaneceu em patamares elevados nos últimos vinte anos. De acordo com dados do Banco Mundial, verificou-se que, no ano de 2001 (BARROS; CARVALHO, 2003), no Brasil, a renda média dos 20% mais ricos era 25 vezes maior que a dos 20% mais pobres.



Diante desse quadro, cerca de um terço da população brasileira sofre com a insegurança alimentar no país que, em 2003, alcançou o posto de maior exportador mundial de carne e soja e que teve uma produção recorde de grãos – cerca de 120 milhões de toneladas. Esses dados reforçam a constatação de que, nos últimos cem anos, o Brasil expandiu-se reproduzindo a pobreza e a desigualdade social (CENTRO DE GESTÃO E ESTUDOS ESTRATÉGICOS, 2004).

No entanto, o que se observa no quadro político brasileiro é que as ações de combate à pobreza pouco dão conta da nossa contundente questão social. Tomando uma orientação econômica conservadora, a política econômica de ajuste fiscal dos últimos governos federais tem privilegiado, no âmbito do gasto social, programas de transferência direta de renda, margem do marco institucional do sistema de proteção social. Desconhecemos, até o presente, os resultados efetivos desses programas na luta contra a pobreza e a desigualdade social.

Na contramão desses fatos, motivados pelo retorno dos ideais democráticos nas últimas décadas, novos reforços são ajuntados na luta pela promoção dos direitos sociais às estruturas coletivas. Assistimos à sociedade civil se reorganizando e lidando com temas sociais e ambientais até então tratados por instituições filantrópicas ou pelos governos.

Compartilhando desses ideais, instituições privadas vêm se ocupando dos segmentos mais espoliados da população, refletindo o valor que a sociedade está dando para as políticas e práticas que contribuem para a inclusão social dos desamparados socio-economicamente. Assim, em parceria com o poder público e com a sociedade civil, organizações das mais diferentes naturezas têm delineado estratégias de desenvolvimento social, investindo em programas comunitários e ações que conjuguem, de maneira contínua e integrada, sustentabilidade nos negócios, viabilidade econômica e comprometimento nos campos social e ambiental. Tais estratégias despontam a partir da constatação de que os setores empresariais podem contribuir de modo mais ativo e consistente na busca de alternativas para minimizar os efeitos perversos das desigualdades sociais no Brasil.

### **6.1 Questão social no Brasil contemporâneo**

Conforme aponta Cohn (2000), não é por acaso que, no Brasil, os termos questão social, cidadania e cidadão são geralmente utilizados de forma ambígua e imprecisa nos

mais diferentes contextos. Sintetizar os vários contextos dessa discussão constitui-se tarefa árdua, haja vista a condição a que são confinados de sempre pertencerem a uma situação-problema.

Em se tratando das mazelas da nossa sociedade, a questão social aparece como um conjunto de fenômenos sociais que, tomando-se por base determinados critérios, ultrapassam um dado padrão de “normalidade”. Identificam-se, dessa forma, fenômenos como fome, pobreza, desemprego em massa, trabalho infantil, altas taxas de analfabetismo, devastação do meio ambiente, entre outros.

Dentre todos esses fenômenos, por assumir muitas dimensões e configurar-se de modo complexo, a pobreza talvez seja o problema social que estabeleça a associação mais contundente com a questão social no imaginário global dos dias de hoje. Contudo, é a partir dessa associação — concebida a partir de um longo processo de construção da cidadania no Brasil — que a questão social pode ser desvencilhada, assumindo a forma de programas e políticas sociais de combate à pobreza.

Delineando-se a história das conquistas sociais, é sabido que, nos países industrializados do pós-Segunda Guerra Mundial, grande parte dos conflitos sociais deste e do último século foi marcada por diferentes abordagens de como se poderia alcançar um mínimo de proteção social depois do século XIX. De um lado, pairava um ideal liberal de progresso industrial e tecnológico e, do outro, uma elevada concentração de renda nas mãos de uma minoria que se contrastava com a miséria do proletariado urbano industrial. Paulatinamente, um conjunto de direitos sociais — aposentadoria, direito de férias, seguro-desemprego, educação e saúde gratuitos, direitos trabalhistas — foi conquistado na ocasião da implantação do Estado do Bem-Estar Social (*Welfare State*) naqueles países (MOTA; MEDEIROS; BARTHOLO, 2001).

É importante ressaltar que o Estado do Bem-Estar Social consolidou suas bases históricas e matrizes ideológicas com o fim da Segunda Grande Guerra, quando os Estados Unidos concebem o Plano Marshall, durante o período entre 1945-1947, para que a Europa pudesse ser restaurada.

Diversas teorias buscam explicar o papel do *Welfare State* nos países industrializados da América do Norte e da Europa Ocidental. A maior parte

delas o vê, ao menos em suas fases de surgimento e desenvolvimento, como um meio de compensar, por intermédio de políticas de cunho keynesiano, a insuficiência do mercado em adequar os níveis de oferta e demanda agregada, controlar politicamente as organizações de trabalhadores e capitalistas e estimular a mercantilização da força de trabalho segundo padrões industriais (fordistas), ao administrar alguns dos riscos inerentes a esse tipo de relação de trabalho e ao transferir ao Estado parte das responsabilidades pelos custos de reprodução da força de trabalho. Determinam a configuração do *Welfare State*, nesses casos, o padrão e o nível de industrialização (ou modernização), a capacidade de mobilização dos trabalhadores, a cultura política de uma nação, a estrutura de coalizões políticas e a autonomia da máquina burocrática em relação ao governo (MEDEIROS, 2001, p.7).

Em contrapartida, no Brasil, entre meados da década de 1930 e fins da década de 1990, destaca-se que o caráter redistributivo das políticas sociais foi comprometido por um modelo econômico concentrador, pela ausência de coalizões entre trabalhadores industriais e não industriais e por uma burocracia com baixos níveis de autonomia em relação ao governo. Assim, conforme coloca Medeiros (2001), pode-se afirmar que não há evidências de que o Estado do Bem-Estar Social brasileiro tenha sofrido, na década de 1990, qualquer ruptura de trajetória em direção a modelos mais igualitaristas.

Para entender melhor de que forma o tratamento das questões e dos direitos sociais se configurou no Brasil, vamos retomar ao final do século XIX. Nessa época, associadas às reformulações da economia e à exploração do trabalho livre, crescem no Brasil as aglomerações urbanas e, com elas, os problemas sociais relacionados à carência de recursos materiais e intelectuais que possibilitassem a sobrevivência dos indivíduos por sua própria conta. Nesse contexto, a pobreza é tratada como um problema individual, devendo seu combate competir à esfera da responsabilidade privada e própria de cada um. Valoriza-se o caráter voluntário das ações filantrópicas, usualmente associado à Igreja Católica. À esfera pública competem apenas o controle e a prevenção dos eventos que venham a ameaçar a ordem pública, isto é, a segurança dos cidadãos – suplantada não pela figura do operariado, mas pela da elite econômica e política da época, a oligarquia agrária. A questão social nesse contexto, portanto, era algo pertinente à esfera privada, devendo ser tratada nesse âmbito (COHN, 2000).

É somente a partir de 1930, com os sucessivos incentivos à imigração para ser usada como mão-de-obra no setor industrial – principalmente de origem europeia –, que o Brasil passa a lidar com grandes movimentos de luta operária, em que se reivindicava um conjunto mínimo de direitos básicos no âmbito do mundo do trabalho. A partir daí é que a questão social ganha vulto na pauta da agenda pública do País, por meio da reivindicação por um patamar mínimo de bem-estar dos cidadãos, agora associada ao trabalhador e desvinculada dos pobres. A questão social dos trabalhadores, mais precisamente das classes assalariadas urbanas, passa a se constituir como uma questão de cidadania; ao passo que a questão da pobreza, dos desvalidos e miseráveis — por estarem à margem do mercado de trabalho — continua sendo de responsabilidade da esfera privada, da filantropia.

Historicamente, a questão social constituiu-se, como registro da modernidade, centrada em torno do trabalho, em que, de um lado, encontrava-se a capacidade do movimento operário de integrar e articular interesses mais amplos da sociedade e, de outro, encontrava-se a capacidade do Estado de regular o conflito dos interesses divergentes. Conforme aponta Ewald (1986 apud IVO, 2004), no âmbito institucional passou-se de um regime baseado na responsabilidade individual e fundamentado no direito civil para um regime de solidariedade sustentado por meio de um contrato social e fundamentado na noção de direito social, mediante um conjunto de leis relacionadas às condições do trabalho e à proteção aos trabalhadores. O direito social, introduzido por meio da criação de um sistema de proteção social, criou condições de intervenção crescente do Estado na prevenção de riscos que ameaçam a sociedade, consolidando o princípio de uma responsabilidade pública institucionalizada – base de cidadania da classe trabalhadora.

O mundo do trabalho passa, então, a trazer, para a pauta nacional, determinados fenômenos socioeconômicos como legítimos, devendo, como tal, ser enfrentados pela coletividade como uma *questão social*, constituindo-se e regulando-se, para isso, determinados padrões de solidariedade social.

Em uma perspectiva jurídica, analisando-se a tutela dos direitos sociais à luz da teoria dos direitos fundamentais, não há um consenso único para a questão da inclusão ou não dos direitos sociais no conceito de direitos fundamentais. Os direitos fundamentais assumem especial relevância no texto da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, no qual os direitos trabalhistas aparecem como instrumento de proteção ao ser humano trabalhador; direitos estes reconhecidos pelos tratados internacionais: salário justo, limi-

tação da jornada de trabalho, segurança e higiene no trabalho, direito a férias, liberdade de associação sindical para a defesa desses direitos e assim por diante (GLANZ, 2002).

Torres (1999, p. 269 apud GLANZ, 2002) coloca que “os direitos sociais e econômicos compõem o que se convencionou chamar de cidadania social e econômica, que é a nova dimensão da cidadania aberta para o campo do trabalho e do mercado”. Ele defende que os direitos sociais sejam tratados a partir da teoria da justiça social, a qual encontra sua expressão constitucional no artigo 6.º da Constituição de 1988 – “são direitos sociais a educação, a saúde, o trabalho, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desempregados” – e no artigo 170 – “a ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos existência digna, conforme os ditames da justiça social”. Dessa forma, o autor afirma que a idéia de justiça social pauta-se, sobretudo, na necessidade de distribuição de rendas, com a conseqüente proteção aos fracos, aos pobres e aos trabalhadores, sob a diretiva de princípios como os da solidariedade e da igualdade (*idem, ibidem*).

No que diz respeito à Constituição de 1988, percebe-se, contudo, sua pouca efetividade na prática, na medida em que os direitos sociais ainda não se constituem em direitos para todos. Na proporção em que aparecem vinculados apenas ao segmento do mercado formal de trabalho, eles excluem do conceito de cidadania os trabalhadores precarizados, os temporários, os subcontratados, os terceirizados, isto é, aqueles vinculados à economia informal. Assim, a restrição dos direitos trabalhistas e previdenciários aos trabalhadores formais, *vis-à-vis* a política de assistência social voltada prioritariamente para aqueles em situação de *risco social* e, dentre eles, os trabalhadores informais e os desvalidos, torna evidente os obstáculos à construção de uma sociedade mais igualitária e pautada nos ditames da justiça social.

Conforme aponta Lavinias (2004), de cunho corporativista-meritocrático e voltado aos segmentos formais da economia, o sistema de proteção social brasileiro caracteriza-se ainda por oferecer cobertura restrita, atendendo a uma parcela reduzida da população, da qual as pessoas pobres continuam sendo excluídas em razão dos seus vínculos instáveis e precários com o mercado de trabalho.

Nesse sentido, como no Brasil a questão social foi encontrar raízes apenas nos meandros formais do mercado de trabalho, não emerge o caráter universalista que o conceito de

cidadania poderia sugerir. Essa visão fragmentada da questão social pode ser percebida ainda hoje quando analisamos os desenhos da maioria de nossas políticas sociais.

Como bem coloca Cohn (2000), presenciamos os direitos sociais aqui serem traduzidos em políticas e programas sociais que se dirigem a dois públicos distintos: os cidadãos e os pobres. Na medida em que podem contribuir, os cidadãos fazem uso de um sistema de proteção social do Estado. Diferentemente dos cidadãos, os pobres não são apenas os desempregados, mas os que estão excluídos das estruturas do sistema de proteção social e tampouco estão incluídos nas estruturas clientelistas tradicionais, devendo ser tratados por políticas e programas sociais de caráter filantrópico e/ou focalizado, para atendimento de necessidades específicas da pobreza (TAVARES, 2003).

Observa-se, pois, que o tratamento da questão social, no Brasil dos dias atuais, se respalda fundamentalmente sobre seus efeitos, por meio de programas mitigadores e *focalizados* da pobreza, em detrimento de uma política de proteção social universalista.

Entende-se por focalizado o estabelecimento de critérios de seleção de ordem monetária e mecanismos de controle no intuito de delimitar a clientela que tem direito aos serviços básicos que se outorgam como subsídio público (CANDIA, 1998). Ao contrário da visão universalista das políticas sociais, a focalização dessas políticas pressupõe uma seletividade do gasto social, na medida em que não comprometem nenhum aspecto da reforma estrutural e, portanto, estão dissociadas do sistema de proteção social, dos direitos sociais.

Na contramão da tendência de minimização da atuação do Estado no tratamento da questão social, inicia-se um movimento de maior participação da sociedade civil no engendramento da *coisa pública*. Nesse contexto, a questão social é tratada com base em um novo modelo de assistência, em que a sociedade civil se organiza e se mobiliza em conjunto com o Estado para atenuar os efeitos deletérios do desequilíbrio econômico.

Dentro dessa nova perspectiva, parcerias financeiras são firmadas entre diferentes atores sociais – governos estaduais e ONGs, empresas privadas e instituições municipais, dentre outras – promovendo ações coordenadas que visam desenvolver e fortalecer redes locais de intervenção e proteção social (LAVINAS, 2002).

Conforme pondera Carvalho (2004), experiências recentes levantam otimismo ao apontarem na direção da colaboração entre sociedade e Estado, suscitando uma reorientação na direção sugerida. No que tange ao envolvimento da sociedade, no Brasil as organizações não governamentais (ONGs) multiplicaram-se a partir dos anos finais da ditadura militar, surgindo como movimento social urbano que tem por intuito desenvolver atividades de interesse público. Da colaboração entre essas organizações e os governos da esfera municipal, estadual e federal têm sido propaladas ações inovadoras no encaminhamento e no tratamento de problemas sociais, sobretudo na área de educação e direitos civis.

Segundo essa tendência, o conceito de Responsabilidade Social Empresarial e de *cidadania empresarial* vem se dissipando no cenário mundial pelo envolvimento contínuo de segmentos privados na ordem social, seja a partir da mobilização de recursos e competências, seja a partir do fortalecimento de estratégias de desenvolvimento de programas comunitários em diferentes áreas: saúde, educação, cultura, práticas esportivas, segurança alimentar e geração de emprego e renda.

Segundo Melo Neto e Froes (2002; apud LEVY, 2005), a cidadania empresarial é um conceito que surgiu a partir do movimento de consciência social que vem sendo experimentado por diversas empresas. Esse conceito concretiza-se à medida que ações internas e externas de responsabilidade social são desenvolvidas pela empresa, constituindo-se como exercício pleno da responsabilidade social. A empresa que é reconhecida como cidadã contribui para o desenvolvimento da sociedade por meio de ações sociais voltadas para suprimir ou atenuar suas principais carências, ganhando, assim, a confiança, o respeito e a admiração dos seus consumidores.

## 6.2 Programas de atuação social

Dentro de um ambiente empresarial, é importante que as capacidades humanas estejam em harmonia com os interesses do grupo em que convivem, seja no trabalho, no ambiente familiar ou em qualquer lugar que exija o convívio em sociedade. Desse modo, o exercício da ética no ambiente empresarial pode tanto dissipar códigos de conduta que a identifiquem e a valorizem interna e externamente como também fortalecer a sociedade com ensinamentos de comportamentos úteis e necessários ao desenvolvimento social.

Difundindo o respeito a determinados princípios e a preocupação com o meio ambiente e com o próximo, estimula-se a cidadania empresarial e contribui-se para o engrandecimento do capital intelectual nos ambientes produtivos, bem como para o círculo virtuoso participativo das empresas como agentes transformadores em meio à urgência por novas alternativas de solução para a questão social contemporânea.

Atentas à veemência do exercício da ética e dos direitos sociais, bem como amparadas em uma análise dos efeitos socioeconômicos trazidos com a globalização dos mercados, empresas tecem estratégias de desenvolvimento de programas sociais, à medida que cresce a constatação de determinados setores empresariais de que podem participar de modo mais ativo e consistente na busca de soluções para o agravamento das desigualdades sociais.

Desse modo, observamos instituições privadas ocupando-se de segmentos mais espoliados da população, refletindo o valor que a sociedade está dando para políticas e práticas socialmente responsáveis que contribuam para a inclusão social dos desamparados socioeconomicamente. Assim, em parceria com o poder público e com a sociedade civil, organizações das mais diferentes naturezas têm investido no desenvolvimento de programas comunitários e ações que se comprometem com a sustentabilidade nos campos social, ambiental e econômico, de maneira contínua e integrada.

Para ilustrar essas ações, vamos apresentar nesta unidade três iniciativas que já fazem parte da realidade de muitas organizações – o Voluntariado Empresarial, a Inclusão de Pessoas com Deficiência e a Ação Global –, que têm o intuito de contribuir para o exercício da Responsabilidade Social das Empresas.

### 6.2.1 Voluntariado empresarial

O voluntariado no Brasil ganhou maior expressão a partir da década de 1990, quando o trabalho voluntário passou a ser gradativamente valorizado como uma forma de construir uma sociedade mais justa e solidária. O voluntariado passa, então, a ser visto como um ato de cidadania<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Aconselhamos você a consultar o documento **Como as empresas podem implementar programas de voluntariado**, disponibilizados no site. Disponível em: <[www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)>, em publicações Ethos, manuais.



As empresas, como membros integrantes da sociedade, também passaram a compreender que têm uma contribuição além da geração de riquezas e começam a assumir o papel de agentes de mudança social. Assim, o conceito de cidadania empresarial passa a identificar o conjunto de ações desenvolvidas pelas empresas em benefício da sociedade.

O Programa Voluntários, projeto que começou em 1998 por intermédio do Conselho da Comunidade Solidária, teve como meta fomentar a cultura do voluntariado no Brasil, dedicando-se ao estudo e ao estímulo desse tipo de prática em diversos públicos.

O foco no voluntariado empresarial era um compromisso quase óbvio diante da capacidade e do interesse crescente por parte das empresas em desenvolver políticas e práticas socialmente responsáveis, disponibilizar recursos de toda ordem para isso e fazer uso das suas diversas frentes de relacionamento a fim de ampliar sua atuação social (ETHOS, 2001, p.6).

O Instituto Ethos define o voluntariado empresarial como o conjunto de ações realizadas por empresas para incentivar e apoiar o envolvimento dos seus funcionários em atividades voluntárias na comunidade. “Um programa de voluntariado empresarial, por sua vez, é o aglomerado de ações orquestradas e sistemáticas que uma empresa realiza com a finalidade de dar suporte ao voluntariado interno” (ETHOS, 2001, p.21).

O programa de voluntariado empresarial traz benefícios:

- à comunidade, uma vez que resolve problemas e melhora a qualidade de vida local;
- aos funcionários das empresas, porque desenvolvem novos conhecimentos, habilidades e a capacidade de liderança; além disso, promove equilíbrio para a saúde física e mental;
- à empresa, ao enriquecer sua imagem perante o público, perante os tomadores de decisão e formadores de opinião, no meio empresarial e de comunicação; é um elemento importante para recrutar e manter talentos na empresa, além de melhorar o desempenho dos funcionários.

Ainda de acordo com o Ethos, o tipo de apoio que uma empresa pode oferecer a um programa de voluntariado varia de acordo com o grau de estruturação que ela pretende imprimir à iniciativa. Ações mais estruturadas e complexas invariavelmente demandarão maior esforço, dedicação e investimento. Para apoiar um programa de voluntariado empresarial, a empresa pode:

- oferecer recursos para ações de caráter assistencial, educacional, cultural, etc.;
- permitir que os funcionários usem as instalações da empresa para planejar e, eventualmente, executar ações voluntárias;
- oferecer capacitação para o funcionário melhorar sua performance como voluntário;
- possibilitar a estruturação de um banco de oferta e procura de atividades voluntárias.

Muitas das empresas que se associam ao Instituto Ethos têm como primeiro desejo receber apoio para montar um programa de voluntariado. Conforme pesquisa recém-concluída com 100 dos 380 sócios da organização, 94% das empresas possuem iniciativas nesse campo. À parte as particularidades da amostra, o dado pareceu bastante animador, confirmando a tese de que já não soa como novo o fato de que o voluntariado empresarial traz ganhos concretos para a empresa, o funcionário e a comunidade (ETHOS, 2001, p.6).

Os centros de voluntários funcionam como agências de promoção e fortalecimento do voluntariado, bem como espaços de reflexão sobre o tema. Eles podem ser acionados para oferecer dicas na estruturação dos programas de voluntariado das empresas, para a capacitação de voluntários e para a identificação de entidades ou projetos a serem apoiados.

Em 1998, o governo brasileiro sancionou a Lei n.º 9.608, conhecida como Lei do Serviço Voluntário, que classifica o serviço voluntário como “atividade não remunerada, que não gera vínculo empregatício nem obrigação de natureza trabalhista, previdenciária ou afim”. A lei preconiza que o trabalho voluntário seja exercido mediante a celebração de um termo de adesão entre o voluntário e a entidade social onde ele atuará. Assim, as empresas são incentivadas a participar de programas de ação voluntária sem temer eventuais implicações trabalhistas.

### 6.2.2 Inclusão de pessoas com deficiência

A Convenção 159 da Organização Internacional do Trabalho (OIT), de 1983, define pessoa com deficiência como aquela “cuja possibilidade de conseguir, permanecer e progredir no emprego é substancialmente limitada em decorrência de uma reconhecida desvantagem física ou mental”. A partir dessa referência, a OIT estima que as pessoas com deficiência representem 8% da população economicamente ativa do planeta (ETHOS, 2002, p.6).

Segundo estimativas da Organização Mundial de Saúde (OMS), cerca de 610 milhões de pessoas em todo o mundo apresentam algum tipo de deficiência, com 386 milhões fazendo parte da população economicamente ativa.

No Brasil, o censo realizado em 2000 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e divulgado em 2002 pelo Instituto Ethos mostrou que existem 24,5 milhões de brasileiros portadores de algum tipo de deficiência. O critério, utilizado pela primeira vez nesse levantamento, foi o da Classificação Internacional de Funcionalidade, Incapacidade e Saúde (CIF), recomendado pela Organização Mundial de Saúde. Dentro desses parâmetros, 14,5% da população brasileira apresenta alguma deficiência física ou mental, ou dificuldade para enxergar, ouvir ou locomover-se. No censo de 1991, esse percentual era de 1,41%. Além do procedimento de coleta mais refinado, o aumento reflete também o aumento da expectativa de vida da população e os efeitos da violência urbana, inclusive do trânsito, alterando o peso relativo à verificação de deficiências ocasionadas por acidentes.

As políticas públicas vêm agregando novos conceitos relacionados à inclusão e à capacitação para o trabalho das pessoas com deficiência<sup>2</sup>. A garantia de acesso ao trabalho para as pessoas com deficiência é prevista tanto na legislação internacional como na brasileira.

Em 1975, a Organização das Nações Unidas (ONU) aprovou a Declaração dos Direitos das Pessoas com Deficiência, defendendo o direito inerente das pessoas com deficiência ao respeito por sua dignidade e o de ter suas necessidades levadas em consideração

<sup>2</sup> Aconselhamos a consultar o documento **O que as empresas podem fazer pela inclusão das pessoas com deficiência**, disponibilizado nos sites. Disponível em: <[www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)> e Disponível em: <[www.saci.org.br](http://www.saci.org.br)>

em todos os estágios do planejamento socioeconômico. Na esfera trabalhista, a legislação avançou a partir da Convenção 159 da OIT, que estabeleceu definições mais precisas sobre a deficiência nesse âmbito.

Em 1988, a Constituição federal incorporou garantias às pessoas com deficiência, proibindo a discriminação de salários e de critérios de admissão, assumindo como responsabilidade do Estado a saúde, a assistência social e o atendimento educacional especializado, além de garantir a reserva de um percentual de cargos públicos para as pessoas com deficiência (ETHOS, 2002, p.17).

No Brasil, as cotas de vagas para pessoas com deficiência foram definidas na Lei n.º 8.213 de 1991, porém só passou a ter eficácia no final de 1999, quando foi publicado o Decreto n.º 3.298. A lei determina que as empresas com mais de cem empregados contratem pessoas com deficiência, segundo as seguintes cotas:

- de 100 a 200 empregados, 2%;
- de 201 a 500 empregados, 3%;
- de 501 a 1.000, 4%;
- e acima de 1.000 funcionários, 5%.

Desde 2000, quando o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) passou a fiscalizar o cumprimento da Lei n.º 8.213, empresas que descumprem a regra têm enfrentado uma postura severa do Poder Judiciário, que chega a cobrar multas por cada trabalhador portador não contratado, podendo reiterá-las em cada mês. Em alguns casos, as empresas assinam termos de ajustamento de conduta (TACs) com o Ministério Público do Trabalho, nos quais negociam prazos para o cumprimento das cotas, tentando evitar uma ação civil pública.

Segundo o Ministério, do início de 2000 a março de 2007 foram inseridas 64.117 pessoas com deficiência no mercado de trabalho, por meio de fiscalização. No entanto, duas a cada três vagas de trabalho que deveriam ser ocupadas por pessoas com deficiência, não estão preenchidas. Ainda segundo o Ministério, esse número não representa o total de deficientes trabalhando no País, pois são baseados em empresas visitadas pela fiscalização das Delegacias Regionais do Trabalho (MTE, 2008).

A Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência foi promulgada no Senado em 2008, com força de emenda constitucional. A Convenção da ONU passou a vigorar em 3 de maio de 2008. Nela, o conceito de deficiência, de forma mais correta, situa-se nas relações sociais, não na pessoa, e é definido assim: “pessoas com deficiência são aquelas que têm impedimentos de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, os quais, em interação com diversas barreiras, podem obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade com as demais pessoas”. Hoje, são 29 países aderentes, com a assinatura brasileira consignada em 30 de março de 2007. A Convenção foi antes homologada pela Assembléia Geral das Nações Unidas, no dia 13 de dezembro de 2006, como norma internacional vinculante, por seu Protocolo Facultativo. Entrou em vigor no dia 3 de maio de 2008. No Brasil, estima-se que 53% das pessoas com deficiência são pobres e 27% vivem em situação de extrema pobreza. Em países da América Latina, até 90% desta população está desempregada (MELLO, 2008).

A empresa que abre postos de trabalho para pessoas com deficiência rompe as barreiras que tradicionalmente excluem essas pessoas do processo produtivo. A partir daí, três questões devem ser enfrentadas prioritariamente pelas empresas: as dificuldades de compreensão e informação por parte de empregadores e empregados; a inexperiência das pessoas da empresa em conviver com pessoas com deficiência; a precária educação e profissionalização da maioria delas.

Apesar das dificuldades iniciais, a empresa que decidir pela inclusão de pessoas com deficiência no seu quadro de funcionários pode obter benefícios significativos com essa atitude. O principal deles é a própria imagem da empresa, que passa a contar com a aprovação dos seus consumidores. Também o ambiente de trabalho se favorece da atitude, pois a empresa fortalece o espírito de equipe de seus funcionários, além de obter ganhos de produtividade, se as pessoas com deficiência estiverem devidamente inseridas nas funções onde possam ter um bom desempenho (ETHOS, 2002. p.18).

No que tange às 500 maiores empresas brasileiras, levantamento do Instituto Ethos nos anos de 2006/2007 demonstra que 62% delas mantêm programa de contratação de pessoas com deficiência. Este percentual era de 32% no levantamento de 2003 e 41% no de 2005. Na mesma pesquisa, percebe-se que os portadores estão em todos os níveis hierárquicos; no entanto, o número de contratações é menor que o exigido por lei (ETHOS, 2006; 2007).

### 6.2.3 Ação global

O programa Ação Global<sup>3</sup> traduz-se em um conjunto de serviços integrados que tem como foco a promoção e o fortalecimento da cidadania. Seu objetivo é ampliar o acesso à cidadania da população carente, contribuindo para a redução da desigualdade social no País (SESI, 2007). Desde 1991, durante um dia inteiro, o SESI, a Rede Globo e outros parceiros, a cada edição, oferecem serviços e atendimentos gratuitos para crianças, jovens e adultos carentes do Brasil, nas áreas de educação, saúde, lazer e cidadania, com atividades diversas como exames médicos e odontológicos preventivos, orientação sobre alimentação, práticas de cidadania e atividades recreativas. Na última década o programa realizou 35 milhões de atendimentos. Em 2007, o Ação Global foi realizado simultaneamente em 34 cidades do Brasil, com a participação de 1 milhão de pessoas, 2,3 milhões de atendimentos, 39.961 voluntários e a parceria de 2.592 empresas.

Como parte da programação, dentre outros serviços, são oferecidos: orientação médica e odontológica, nutricional e física; exames para dosagem de glicose e colesterol; aferição de pressão arterial e audiométrica; teste de acuidade visual; prevenção do câncer de mama; prevenção de doenças sexualmente transmissíveis (DST); orientações jurídicas; orientações de segurança e higiene; elaboração de currículos; programas educacionais; cursos culinários; emissão gratuita de documentos, como certidão de nascimento, registro civil, inscrição no INSS, carteiras de identidade e de trabalho.

O Ação Global, na prática, consiste em um mutirão de serviços essenciais e gratuitos, promovidos por profissionais voluntários nas áreas de saúde, lazer, educação e cidadania, com o intuito de reduzir as desigualdades sociais no país. O programa oferece ao público de várias cidades brasileiras mais de 40 serviços. Em um único dia é possível tirar documentos, fazer consultas médicas, cortar o cabelo, assistir a uma peça de teatro, fazer um mini-curso de capacitação profissional, abrir uma conta bancária, entre outros. Todos os serviços são reunidos num mesmo local, com ações em todo o País, com infraestrutura e atendimento de qualidade (SESI, 2007).

---

<sup>3</sup> Aconselhamos você a pesquisar no SESI mais detalhes sobre os parceiros e o planejamento das atividades em âmbito nacional e regional deste programa. Disponível em: <[www.sesi.org.br](http://www.sesi.org.br)>

Com o intuito de aferir os impactos deste programa nos 26 estados brasileiros e no Distrito Federal, um estudo denominado “Passaporte para a Cidadania”, entrevistou 1.570 participantes em 26 estados brasileiros e no Distrito Federal. Os resultados demonstram a colaboração desta ação para a conquista da cidadania dos muitos de brasileiros atendidos por ela. Segundo os resultados do estudo, em uma escala que varia de menos 65 pontos (ausência total de direitos) a mais 65 pontos (cidadania plena), os participantes chegaram ao Ação Global no ano de 2007 com 2,01 pontos negativos, estando abaixo do mínimo de cidadania necessário para se viver (ponto zero). O estudo revelou, ainda, que alguns dos serviços oferecidos no Programa Ação Global – como o acesso à documentação, a realização de consultas médicas, o lazer e as atividades profissionalizantes – ajudaram a melhorar em 11,93 pontos o resultado obtido pelos homens e mulheres atendidos pelo programa. O resultado do estudo demonstrou que “cada ponto ganho valoriza o cidadão perante o mercado de trabalho, garantindo a ele instrumentos para melhorar – a partir do próprio esforço – a renda familiar” (SESI, 2007).

Os principais resultados desta pesquisa demonstram que: (I) o Programa Ação Global traz impacto positivo à vida dos participantes, independentemente da idade, do sexo ou da região geográfica dos mesmos; (II) dentre os serviços oferecidos, os de saúde são os que trazem maior impacto positivo à população atendida; (III) os brasileiros chegam ao evento abaixo do nível aceitável de cidadania (não possuem um ou mais direitos básicos nas áreas de documentação, saúde, lazer e profissionalização) e; (IV) as pessoas que utilizam os serviços do Ação Global conseguem alcançar a escala positiva de cidadania.

#### **6.2.4 Conclusão**

Nesta unidade foram-lhe apresentadas três iniciativas de atuação social das empresas: o programa de voluntariado empresarial, o de inclusão dos portadores de deficiência e o de ação social.

O Programa Voluntários, amparado pela Lei n.º 9.608/98, tem como meta fomentar a cultura do voluntariado no Brasil, dedicando-se ao estudo e ao estímulo desse tipo de prática em diversos públicos.

O programa de Inclusão dos Portadores de Deficiência, definido pela Lei n.º 3.298/91, prevê um sistema de cotas de postos de trabalho para pessoas com deficiência em empresas com mais de cem empregados.

O Programa Ação Global é uma iniciativa do SESI, da Rede Globo e de vários outros parceiros que, juntos, oferecem serviços e atendimentos gratuitos para a população carente do Brasil nas áreas de educação, saúde, lazer e cidadania. Este programa amplia o acesso do público à cidadania e garante aos beneficiados condições de aumentar a renda familiar.





# 7 UNIDADE 6

## INSTRUMENTOS DE PLANEJAMENTO, GESTÃO E AVALIAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL



## 7 UNIDADE 6

*Claudia Pestana Simões*

*Rita de Cassia Monteiro Afonso*

Esta unidade apresenta uma série de instrumentos que têm a intenção de contribuir com propostas de planejamento, gestão e avaliação da responsabilidade social nas empresas, além de servirem ainda como instrumentos de engajamento com partes interessadas e transparência do processo. Tais propostas se dão desde a definição de princípios para a Responsabilidade Social Empresarial até a realização de relatórios e elaboração de balanços sociais.

Os instrumentos serão apresentados aqui, descrevendo-se seus objetivos, escopos e características, bem como as aplicabilidades de cada ferramenta.

### 7.1 AA 1000 – Accountability 1000

A AA 1000<sup>1</sup> é um guia que define as melhores práticas para a prestação de contas das empresas, assegurando a qualidade da contabilidade, auditoria e relato social ético. Foi desenvolvida pelo ISEA (*Institute of Social and Ethical Accountability*), organização não governamental sediada em Londres e desenhada para auxiliar empresas, acionistas, auditores, consultores e organizações certificadoras.

#### Objetivos

- Gerenciar e comunicar a Responsabilidade Social Empresarial e o desempenho social e ético da organização como um sistema único;
- Servir como sistema de controle interno para gerenciar os riscos que surgem;
- Atender aos legítimos interesses dos *stakeholders* em informações a respeito do impacto das atividades e seus processos para tomada de decisão.

---

<sup>1</sup> Aconselhamos você a consultar os termos da norma AA 1000 acessando o *site*. Disponível em: <[www.accountability.org.uk](http://www.accountability.org.uk)>

## Resumo da técnica

Lançada em 1999, a Estrutura AA 1000 envolve padrões como o AA 1000, além de linhas de ação e qualificação profissional. A AA 1000 é o primeiro padrão internacional de gerenciamento da responsabilidade social, tomando como base o processo de engajamento das partes interessadas.

A AA 1000 é vista como um instrumento de gerenciamento social e da ética, que auxilia organizações – sejam elas empresariais, governamentais ou não governamentais – em seus balanços de mesmo tema, apontando caminhos e discutindo soluções (LISBOA NETO, 2003).

Serve como uma ferramenta prática para guiar organizações no aperfeiçoamento e na comunicação da Responsabilidade Social Empresarial, uma vez que é um processo de sistematização do envolvimento de *stakeholders* que legitima a empresa como socialmente responsável. A aplicação deste padrão tem como intuito tornar mais confiáveis informações que são levadas a público, de modo que possibilite o gerenciamento de riscos potenciais em relação a cada *stakeholder* e a melhoria do relacionamento da empresa.

Seu desenvolvimento na organização deve levar em consideração os seguintes processos: planejamento, levantamento, auditoria e relato, integração.

## Características

A AA 1000 não é uma certificação, uma vez que não verifica a conformidade de desempenho segundo um ideal, mas sim uma norma, porque foca no aprendizado contínuo da organização. No que diz respeito à sua aplicação, sua estrutura é composta por processos e princípios para relatórios, prestação de contas e auditoria. É recomendada para outras ferramentas e processos que exijam ou sugiram engajamento com partes interessadas e prestação de contas como a *Global Report Initiative* (GRI) e as normas padrões, como as ISO e SA 8000. A implantação dos processos da AA 1000 dá-se em cinco fases: planejamento, levantamento, auditoria, implantação e integração das partes interessadas.

O planejamento implica o comprometimento com o processo, na identificação dos *stakeholders*, a análise e a revisão dos valores organizacionais. O levantamento faz-se presente na identificação das expectativas, na determinação do escopo do processo, na definição de indicadores, na coleta e na análise de informações e no estabelecimento de metas.

Já os processos de auditoria, relato e integração dizem respeito à preparação dos relatórios, à verificação externa e à comunicação dos relatórios e obtenção do retorno dos *stakeholders* para o estabelecimento e integração dos sistemas.

### **Potencialidade de aplicação na Responsabilidade Social Empresarial**

Uma importante contribuição da AA 1000 é a identificação dos processos e das definições que dão suporte à prática da Responsabilidade Social Empresarial. Ela também incentiva a inovação e a flexibilidade na forma de adoção das regras por parte das empresas, promovendo um maior comprometimento destas e aumentando a consistência das suas ações.

As organizações têm a percepção de que uma das principais vantagens da implantação da norma AA 1000 é o seu reconhecimento público pela ação que está desenvolvendo. Fornece, ainda, um direcionamento que elas podem usar para compreender e melhorar seu desempenho ético-social e a validade das reivindicações (LISBOA NETO, 2003).

## **7.2 Pacto Global**

O Pacto Global ou *Global Compact* estabelece o comprometimento das empresas com dez princípios universais, envolvendo os temas direitos humanos, condições de trabalho, meio ambiente e combate à corrupção. Têm como proposta principal fazer com que o mundo dos negócios contribua para formar uma economia global mais inclusiva e sustentável, incorporando os valores da responsabilidade social e contribuindo para o fortalecimento de outros atores sociais.

## Objetivos

- Facilitar a comunicação entre grupos societários divergentes e promover as melhores práticas;
- Promover o compartilhamento de um modelo único de cooperação entre empresas;
- Minimizar os efeitos das desigualdades sociais advindos do processo de globalização;
- Promover a inclusão social.

## Resumo da técnica

Lançado oficialmente em 2000, o Pacto Global teve por base a Declaração Universal dos Direitos Humanos da ONU, a Declaração de Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho da OIT e a Declaração do Rio sobre Ambiente e Desenvolvimento.

Fazem parte do Pacto Global dez princípios em quatro temas que as empresas são incentivadas a incluir em sua lógica de funcionamento:

<b>Quadro 1. Dez Princípios do Pacto Global</b>	
<b>Direitos Humanos</b>	
Princípio 1	As empresas devem apoiar e respeitar a proteção de direitos humanos reconhecidos internacionalmente.
Princípio 2	As empresas devem assegurar-se de sua não participação na violação desses direitos.
<b>Condições de Trabalho</b>	
Princípio 3	As empresas devem apoiar a liberdade de associação e o efetivo reconhecimento do direito à negociação coletiva.
Princípio 4	As empresas devem apoiar a eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório.
Princípio 5	As empresas devem apoiar a efetiva erradicação do trabalho infantil.
Princípio 6	As empresas devem apoiar a igualdade de remuneração e a eliminação da discriminação no emprego.
<b>Meio Ambiente</b>	
Princípio 7	As empresas devem apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais.
Princípio 8	As empresas devem desenvolver iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental.
Princípio 9	As empresas devem incentivar o desenvolvimento e a difusão de tecnologias ambientalmente sustentáveis.
<b>Combate à corrupção</b>	
Princípio 10	As empresas devem combater a corrupção sob todas as suas formas, inclusive extorsão e propina.

Fonte: PACTO GLOBAL, 2008



## Características

O Pacto Global nasceu de uma iniciativa do então secretário-geral das Nações Unidas, Kofi-Annan, durante o Fórum Econômico Mundial de 1999, com o intuito de fazer com que as empresas se unissem com o objetivo de tornar a economia mundial mais sustentável e possibilitar a inclusão social<sup>2</sup>.

Para garantir o progresso do projeto, além dos dez princípios foram estabelecidos três compromissos formais para todos os membros:

- Os membros devem publicar um compromisso público e promover os princípios e os objetivos do Pacto Global;
- Os membros devem publicar ao menos um exemplo concreto de suas “boas práticas” na página web da ONU com uma frequência mínima de uma vez por ano;
- Os membros devem procurar se associar a uma organização especializada da ONU para promover projetos em parceria.

## Potencialidade de aplicação na Responsabilidade Social Empresarial

Por ser de iniciativa das Nações Unidas, órgão respeitado e influente, o Pacto Global deu origem a inúmeros projetos sociais, parcerias e alianças. De acordo com o Instituto Ethos, sua maior contribuição foi a de levar o conceito de responsabilidade social corporativa a países que ainda não tinham conhecimento prático dessas novas ações empresariais.

No entanto, parte da sociedade civil lança críticas à proposta do Pacto Global por entender que ela facilita que muitas empresas multinacionais vinculem seu nome à ONU sem atuações concretas que as justifiquem como socialmente responsáveis. Da mesma forma, não estão previstas sanções nem inspeções nas empresas por parte das Nações Unidas.

---

<sup>2</sup> Em dezembro de 2003, o Brasil sediou, em Nova Lima/MG, a terceira edição do encontro internacional *Global Compact Learning Forum*. Nesse encontro foi lançada a publicação **Práticas empresariais de responsabilidade social – relação entre os princípios do Pacto Global e os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial**, traçando um paralelo entre os dois. Como ações surgidas desse encontro, entre outros, tem-se o lançamento de um *website* do Pacto Global no Brasil. Sugerimos que acesse o site do **Pacto Global** disponível em: <[www.pactoglobal.org.br](http://www.pactoglobal.org.br)>, onde é possível, além dos termos e desdobramentos do Pacto, encontrar casos práticos de adoção de seus princípios.

### 7.3 GRI – *Global Reporting Initiative*

O *Global Reporting Initiative* (GRI)<sup>3</sup> é uma iniciativa de uma organização não governamental internacional, cuja missão é desenvolver e disseminar globalmente diretrizes aplicáveis para o desenvolvimento de relatórios de sustentabilidade utilizados voluntariamente por empresas que relatam as dimensões econômica, ambiental e social de suas atividades, produtos e serviços.

#### Objetivos

- Desenvolver diretrizes de relato (*Sustainability Reporting Guidelines*) que possam ser utilizadas e comparadas por organizações em todo o mundo;
- Definir e melhorar continuamente as diretrizes de relatórios, refletindo as três dimensões de sustentabilidade: econômica, ambiental e social.

#### Resumo da técnica

O *Global Reporting Initiative* é uma ferramenta que permite avaliar a consistência entre a política de sustentabilidade corporativa e sua efetiva realização. Ele se baseia em princípios que estabelecem condutas calcadas em critérios de transparência e prestação de contas, bem como na sua organização a partir das dimensões econômica, ambiental e social da sustentabilidade. São 11 princípios nos quais o GRI se baseia: transparência, inclusividade, auditabilidade, completude, relevância, contexto de sustentabilidade, exatidão, neutralidade, comparabilidade, clareza e conveniência.

A principal proposta do GRI é desenvolver e disseminar globalmente diretrizes para a elaboração de relatórios de sustentabilidade (*Sustainability Reporting Guidelines*) para uso voluntário por parte de organizações que desejem relatar o conteúdo e o impacto de suas atividades, produtos e serviços.

A contribuição do GRI para com os vários atores sociais é:

---

<sup>3</sup> Aconselhamos você a consultar os termos e os desdobramentos do GRI acessando o *site* disponível em: <[www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)> e as **diretrizes para relatórios de sustentabilidade GRI G3** no endereço disponível em: <<http://www.uniethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3704&Alias=Uniethos&Lang=pt-BR>>

**Quadro 2. Contribuição do GRI para os diversos atores**

Atores	Contribuições
Empresas	intensificar o diálogo com <i>stakeholders</i> e identificar áreas de melhoria, permitindo a visão antecipada de possíveis problemas e oportunidades. fortalecer parcerias e construir confiança; possibilitar um diálogo estratégico entre as várias funções dentro da empresa.
ONGs e sindicatos	facilitar o diálogo com empresas, fornecer informações consistentes, possibilitar visão crítica da gestão empresarial.
Investidores	avaliação padronizada similar à contabilidade financeira.
Governos	complementar a regulamentação.

As diretrizes do GRI fazem uso de indicadores distribuídos nas três esferas de sustentabilidade: econômica, ambiental e social. São exemplos desses indicadores:

- econômicos: salários e benefícios, produtividade do trabalho, criação de empregos, despesas em pesquisa e desenvolvimento, investimentos em treinamento e outras formas de capital humano;
- ambientais: impactos de processos, produtos e serviços no ar, na água, na terra, na biodiversidade e na saúde humana;
- sociais: saúde e segurança no ambiente de trabalho, retenção de funcionários, direitos dos trabalhadores, direitos humanos, salários e condições de trabalho.

**Características**

O GRI surgiu em 1997 de uma parceria entre a Ceres (*Coalition for Environmentally Responsible Economies*) e o Programa Ambiental das Nações Unidas. Desde a sua criação, o GRI tem trabalhado para orientar as organizações que estejam elaborando relatórios a descrever e a articular melhor suas contribuições em direção ao desenvolvimento sustentável. A tendência atual é que mais e mais empresas, no mundo todo, adotem o padrão internacional de relatório do GRI, permitindo uma padronização que facilite a análise e a comparabilidade do desempenho das empresas.

O GRI faz uso de uma rede internacional que conta com a participação de diversas partes interessadas. É uma iniciativa da Ceres (*Coalition for Environmentally Responsible Economies*) – organização não governamental norte-americana, composta por organizações ambientais, profissionais de investimentos socialmente responsáveis, investidores institucionais e organizações de trabalhadores e religiosas –, em parceria com o Unep (*United Nations Environment Programme*). Dentro da própria iniciativa foram associados, por meio de um comitê representativo, alguns de seus *stakeholders*, representados por diferentes empresas, organizações não governamentais, consultorias, empresas contábeis, associações de empresas, universidades e outros.

### **Potencialidade de aplicação na Responsabilidade Social Empresarial**

Um dos pontos fortes dessa iniciativa é contar com o apoio de empresas e organizações não governamentais de vários lugares do mundo, obtendo a participação ativa de representantes da área de negócios, contabilidade, investimentos, meio ambiente, direitos humanos, pesquisas e organizações trabalhistas.

O GRI incentiva as empresas a estabelecer metas e a reportar os resultados obtidos. Caso os objetivos estabelecidos por uma dada empresa não tenham sido atingidos dentro do prazo proposto, ela deverá dar explicações sobre os determinantes do ocorrido, o que a torna mais comprometida com o processo.

No entanto, as diretrizes do GRI tiveram seu desenvolvimento inicial focado nas empresas de negócio e, dessa forma, verifica-se uma maior dificuldade de sua aplicação em empresas de menor porte. Além disso, por não prever a verificação externa como meio de avaliação da consistência dos resultados produzidos, o GRI não garante a credibilidade das informações dos relatórios das empresas.

Apesar de não haver uma vinculação formal, o GRI complementa o Pacto Global na medida em que tenta transformar seus princípios em algo mensurável e aplicável para as empresas que o adotam. Seus relatórios permitem que partes externas, principalmente investidores e sociedade civil, possam avaliar e acompanhar como essas empresas estão implementando os dez princípios do Pacto Global.

## 7.4 Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial

Os indicadores de Responsabilidade Social Empresarial do Instituto Ethos<sup>4</sup> são desenvolvidos desde 1999 como uma ferramenta de avaliação da gestão da empresa no que concerne à incorporação de práticas de Responsabilidade Social Empresarial ao planejamento de estratégias da empresa e ao monitoramento do seu desempenho geral. Desde 2003, e já revisado em 2006, o Ethos, com o SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas –, desenvolveu a versão dos indicadores para ser incorporada pelas micro e pequenas empresas.

### Objetivos

Esses indicadores de responsabilidade social têm a proposta de:

- avaliar anualmente a gestão e o planejamento estratégico das organizações nos campos social e ambiental;
- promover a melhoria de qualidade dos relatórios e dos balanços sociais.

### Resumo da técnica

Na proposta criada pelo Instituto Ethos, as empresas são convidadas a realizar, anualmente, questionários de auto-avaliação que fazem uso de indicadores qualitativos e quantitativos pontuados pelo próprio Instituto. Tendo sido enviado o questionário preenchido pela empresa, a pontuação obtida é apresentada no *Relatório de Diagnóstico*, permitindo a ela que se compare com o grupo de *benchmarking* – formado pelas dez empresas que alcançaram as melhores notas – e com a média obtida pelo grupo de empresas que responderam ao questionário.

Esses temas são enfocados por três tipos de indicadores. O primeiro tipo, chamado indicadores de profundidade, permite avaliar o estágio atual de gestão em que a empresa se encontra a partir de determinada prática.

---

<sup>4</sup> O documento completo dos Indicadores Ethos e as versões para micro e pequenas empresas, bem como as setoriais (energia elétrica, financeiro, papel e celulose, mineração, transporte de passageiros terrestre, petróleo, gás, construção civil e varejo) podem ser consultadas no *site* disponível em <[www.uniethos.org.br](http://www.uniethos.org.br)>, em ferramentas.

O segundo tipo de indicadores é composto de questões binárias (*sim* ou *não*), que contêm elementos de validação e aprofundamento do estágio de responsabilidade social identificado pela empresa e contribui para a compreensão de quais práticas devem ser incorporadas à gestão dos negócios.

O terceiro tipo são os indicadores quantitativos, que, apesar de não serem levados em consideração para a composição do *Relatório de Diagnóstico* do Ethos, têm a proposta de auxiliar no monitoramento da sua política interna. Segundo o Instituto Ethos, o levantamento sistemático desses dados permite uma análise mais objetiva dos resultados da empresa, facilitando inclusive a elaboração do balanço social e apontando diretrizes para o estabelecimento de metas de aprimoramento dentro do escopo de cada tema.

### **Características**

Os indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial são divididos em sete temas distintos: (1) valores, transparência e governança; (2) público interno; (3) meio ambiente; (4) fornecedores; (5) consumidores e clientes; (6) comunidade; (7) governo e sociedade. Cada um dos temas é correlacionado aos princípios do Pacto Global para evidenciar a simbiose existente entre o movimento de Responsabilidade Social Empresarial no Brasil e as normas universais estabelecidas pelas Nações Unidas.

A seguir são descritos os conteúdos dos indicadores para cada tema:

## 1. Valores, transparência e governança:

Quadro 3. Indicadores Valores, transparência e governança	
Indicadores	Avaliação segundo o tipo de tratamento
Auto-regulação e conduta	Compromissos éticos Enraizamento na cultura organizacional Governança corporativa
Relações transparentes com a sociedade	Relações com a concorrência Diálogo e engajamento das partes interessadas ( <i>stakeholders</i> ) Balanço social

Fonte: ETHOS, 2008

## 2. Público Interno

Quadro 4. Indicadores Público Interno	
Indicadores	Avaliação segundo o tipo de tratamento
Diálogo e participação	Relações com os sindicatos Gestão participativa
Respeito ao indivíduo	Compromisso com o futuro das crianças Compromisso com o desenvolvimento infantil Valorização da diversidade Compromisso com a não-discriminação e promoção da equidade racial Compromisso com a promoção e equidade de gênero Relação com trabalhadores terceirizados
Trabalho decente	Política de remuneração, benefícios e carreira Cuidados com a saúde, segurança e condições de trabalho Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade Comportamento nas demissões Preparação para a aposentadoria

Fonte: ETHOS, 2008

### 3. Meio Ambiente

<b>Quadro 5. Indicadores Meio Ambiente</b>	
<b>Indicadores</b>	<b>Avaliação segundo o tipo de tratamento</b>
Responsabilidade com as gerações futuras	Compromisso com a melhoria da qualidade ambiental Educação e conscientização ambiental
Gerenciamento do impacto ambiental	Gerenciamento do impacto no meio ambiente e do ciclo de vida de produtos e serviços Sustentabilidade da economia florestal Minimização de entradas e saídas de materiais

Fonte: ETHOS, 2008

### 4. Fornecedores

<b>Quadro 6. Indicadores Fornecedores</b>	
<b>Indicadores</b>	<b>Avaliação segundo o tipo de tratamento</b>
Seleção, avaliação e parceria com fornecedores	Crítérios de seleção e avaliação de fornecedores Trabalho infantil na cadeia produtiva Trabalho forçado (ou análogo ao escravo) na cadeia produtiva Apoio ao desenvolvimento de fornecedores

Fonte: ETHOS, 2008

### 5. Consumidores e Clientes

<b>Quadro 7. Indicadores Consumidores e Clientes</b>	
<b>Indicadores</b>	<b>Avaliação segundo o tipo de tratamento</b>
Dimensão social do consumo	Política de comunicação comercial Excelência no atendimento Conhecimento e gerenciamento dos danos potenciais de produtos e serviços

Fonte: ETHOS, 2008



## 6. Comunidade

**Quadro 8. Indicadores Comunidade**

<b>Indicadores</b>	<b>Avaliação segundo o tipo de tratamento</b>
Relações com a comunidade local	Gerenciamento do impacto da empresa na comunidade de entorno Relações com organizações locais
Ação social	Financiamento de ação social Envolvimento com a ação social

Fonte: ETHOS, 2008

## 7. Governo e Sociedade

**Quadro 9. Indicadores Governo e Sociedade**

<b>Indicadores</b>	<b>Avaliação segundo o tipo de tratamento</b>
Transparência política	Contribuições para campanhas políticas Construção da cidadania pelas empresas Práticas anticorrupção e antipropina
Liderança social	Liderança e influência social Participação em projetos sociais governamentais

Fonte: ETHOS, 2008

### 7.5 Balanço Social

Denomina-se balanço social a publicação de um conjunto de informações e de indicadores dos investimentos e das ações realizadas pelas empresas no cumprimento de sua função social com as comunidades, os colaboradores e o governo, com quem interagem direta e indiretamente. Trata-se de uma ferramenta de apresentação e avaliação do desempenho da empresa no campo da cidadania empresarial (LISBOA NETO, 2003).

No *site* do IBASE, temos a seguinte conceituação:

O balanço social é um demonstrativo publicado anualmente pela empresa reunindo um conjunto de informações sobre os projetos, benefícios e ações sociais dirigidas aos empregados, investidores, analistas de mercado, acionistas e à comunidade. É também um instrumento estratégico para avaliar e multiplicar o exercício da responsabilidade social corporativa (IBASE, 2008).

O balanço social é considerado o principal instrumento de diálogo da empresa com seus diversos públicos. Foi proposto para ser publicado anualmente pela empresa, de maneira que proporcione uma visão das suas atividades econômicas e dos seus impactos ambientais e sociais. Tem como principal objetivo tornar pública a Responsabilidade Social Empresarial. É também um instrumento estratégico para avaliar e multiplicar o exercício da responsabilidade social corporativa.

O balanço social pode ser entendido como uma ferramenta de informação da empresa para a sociedade, por meio da qual a justificativa para sua existência deve ser explicitada. Em síntese, esta justificativa deve provar que o seu custo-benefício é positivo, porque agrega valor à economia e à sociedade, porque respeita os direitos humanos de seus colaboradores e, ainda, porque desenvolve todo o seu processo operacional sem agredir o meio ambiente.

O balanço social não é um instrumento recente de divulgação das ações sociais da empresa diante de sua responsabilidade com o meio em que está inserida. Em países desenvolvidos, seja em caráter obrigatório ou não, o balanço social já vem sendo divulgado há algumas décadas.

A idéia de responsabilidade social foi introduzida no mundo dos negócios a partir dos anos 1930; no entanto, somente na década de 1970 as grandes empresas começaram a apresentar os resultados obtidos com sua política social. Na França, onde surgiram os primeiros conceitos de balanço social, as empresas tinham inicialmente, como objetivo único, revelar informações dos recursos humanos ao seu público interno. Visando reagir às pressões da sociedade, que exigia uma nova postura ética, as empresas francesas passaram a prestar contas de suas ações, justificando seu objetivo social, com o intuito de melhorar a imagem perante seus consumidores e acionistas (TINOCO, 2001; apud LISBOA NETO, 2003).

Abordaremos aqui os dois modelos existentes de balanço social: o do IBASE e o do Instituto Ethos.

### 7.5.1 Balanço social – modelo IBASE

O Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE) é uma organização não governamental comprometida com a defesa dos direitos humanos, a justiça, o bem-estar social e a participação de todos os brasileiros na construção da democracia.

O modelo de balanço social do IBASE foi criado em 1997, a partir de uma campanha lançada pelo seu então presidente, o sociólogo Herbert de Souza, o Betinho. Ele chamou a atenção de empresários e de toda a sociedade para a necessidade de auto-avaliação das práticas das organizações por meio da realização do balanço social das empresas em um modelo simplificado e objetivo.

Em setembro de 1998, em parceria com a Petrobrás e o Jornal Gazeta Mercantil, o IBASE lançou o Selo Balanço Social, concedido às empresas que publicam seu balanço social anualmente<sup>5</sup>.

#### Objetivos

- Avaliar o desempenho da empresa na área social ao longo dos anos;
- Servir como instrumento de comparação das realizações de uma empresa com as da outra.

#### Resumo da técnica

O balanço social do IBASE é um demonstrativo publicado anualmente pela empresa, que reúne um conjunto de informações sobre os projetos, os benefícios e as ações sociais dirigidas aos empregados, aos investidores, aos analistas de mercado, aos acionistas e à comunidade. É também um instrumento estratégico para avaliar e multiplicar o exercício da responsabilidade social corporativa.

---

<sup>5</sup> Aconselhamos você a consultar os **critérios para a concessão do Selo** em [www.balancosocial.org.br](http://www.balancosocial.org.br)

No balanço social a empresa mostra o que faz por seus profissionais, dependentes, colaboradores e comunidade, dando transparência às atividades que buscam melhorar a qualidade de vida para todos. Ou seja, sua função principal é tornar pública a Responsabilidade Social Empresarial, construindo maiores vínculos entre a empresa, a sociedade e o meio ambiente (IBASE, 2008).

O balanço social visa dar conhecimento daquelas ações empresariais que têm impactos não apenas no desempenho financeiro, mas também na relação capital–trabalho e na geração de riqueza e bem-estar para a sociedade, servindo como instrumento de divulgação desse tipo de informação. Pode contribuir para reforçar a imagem institucional de corporações ou das marcas de produtos a elas associados, na medida em que se apresenta não apenas como mais um atributo de *marketing*, mas como um demonstrativo da efetiva responsabilidade social assumida e praticada pela empresa e, como tal, entendida e reconhecida pela sociedade (LISBOA NETO, 2003).

### Características

O modelo IBASE constitui-se em um relatório inspirado no formato dos balanços financeiros, em que os objetos relacionados à responsabilidade social são expostos quantitativamente e as informações relativas à folha de pagamento, gastos com encargos sociais de funcionários e participação nos lucros são reunidas em forma de planilha. Da mesma forma, as despesas com controle ambiental e os investimentos sociais externos em educação, cultura e saúde são igualmente elencados detalhadamente.

As informações a serem prestadas são expressas em unidades monetárias, correspondentes aos dispêndios realizados no ano com cada indicador. A base de cálculo, os indicadores sociais internos e externos, os indicadores ambientais e do corpo funcional devem ser comparados com as realizações do ano anterior; já as informações relevantes para o exercício da cidadania empresarial (**ver Quadro 10**) são expressas relativamente ao ano base e às metas para o ano seguinte. O balanço, se possível, deve ser comparado ainda com o de empresas do mesmo ramo e porte. Por isso, existem modelos de balanço IBASE para empresas de grande, micro e pequeno porte, cooperativas, fundações, organizações sociais e instituições de ensino<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Você pode dar *download* nos diversos modelos no *site* disponível em: <[www.balancosocial.org.br](http://www.balancosocial.org.br)>

### Quadro 10. Informações relevantes quanto ao exercício da cidadania empresarial

Relação entre a maior e a menor remuneração na empresa
Número total de acidentes de trabalho
Quem definiu sobre projetos sociais e ambientais
Quem definiu sobre padrões de segurança e salubridade no ambiente de trabalho
Envolvimento da empresa quanto à liberdade sindical, ao direito à negociação coletiva e à representação interna dos trabalhadores
A quem a previdência privada contempla
A quem a participação nos lucros ou resultados contempla
Exigência de padrões éticos e responsabilidade social e ambiental na seleção dos fornecedores
Tipo de apoio da empresa no voluntariado de seus empregados
Número total de críticas dos consumidores na empresa, no PROCON e na justiça
Percentual de reclamações e críticas solucionadas na empresa, no PROCON e na justiça
Valor adicionado a distribuir
Distribuição do valor adicionado, percentual entre governo e colaboradores

Fonte: IBASE, 2008

Como contribuição para o desenvolvimento do assunto, bem como para estimular o envolvimento de todas as empresas na prática do balanço social, o modelo desenvolvido pelo IBASE foi feito de forma que permita comparações, como podemos constatar no quadro a seguir:

**Quadro 11. Modelo de Balanço Social IBASE 2007**

Indicadores		Itens incluídos
Base de cálculo	Receita Líquida	Receita bruta excluída dos impostos, contribuições, devoluções, abatimentos e descontos comerciais
	Resultado operacional	Diferença entre o lucro bruto e o lucro antes do Imposto de Renda (LAIR)
	Folha de pagamento bruta	Somatório de remuneração (salários, gratificações, comissões e abonos), 13.º salário, férias e encargos sociais compulsórios (INSS, FGTS e contribuição social)
Sociais internos	Alimentação	Gastos com restaurante, vale-refeição, lanches, cestas básicas e outros relacionados à alimentação de empregados(as)
	Previdência privada	Planos especiais de aposentadoria, fundações previdenciárias, complementações de benefícios a aposentados(as) e seus dependentes
	Saúde	Planos de saúde, assistência médica, programas de medicina preventiva, programas de qualidade de vida e outros gastos com saúde, inclusive de aposentados(as)
	Segurança e saúde no trabalho	Somatório dos investimentos
	Educação	Gastos com ensino regular em todos os níveis, reembolso de educação, bolsas, assinaturas de revistas, gastos com biblioteca (excluído o pessoal) e outros gastos com educação
	Cultura	Gastos com eventos e manifestações artísticas e culturais
	Capacitação e desenvolvimento profissional	Recursos investidos em treinamentos, cursos, estágios (excluídos os salários) e gastos voltados especificamente para a capacitação relacionada com a atividade desenvolvida por empregados(as)
	Creches e auxílio-creche	Creche no local ou auxílio-creche a empregados(as)
	Participação nos lucros e resultados	Participações que não caracterizem complemento de salários
	Outros benefícios	Seguros (parcela paga pela empresa), empréstimos (só o custo), gastos com atividades recreativas, transportes, moradia e outros benefícios oferecidos a empregados(as) podem ser aqui enumerados

Continua...

Continuação...

<b>Quadro 11. Modelo de Balanço Social IBASE 2007</b>		
<b>Indicadores</b>		<b>Itens incluídos</b>
Sociais externos	Total de contribuições para a sociedade: educação; cultura; saúde e saneamento; esporte; combate à fome e segurança alimentar; outros benefícios	Somatório dos investimentos na comunidade Podem aparecer aqui somente os investimentos focais que a empresa realiza regularmente
	Tributos (excluídos os encargos sociais)	Impostos, contribuições e taxas federais, estaduais e municipais
Ambientais	Investimentos relacionados com a operação/ produção da empresa	Investimentos, monitoramento da qualidade dos resíduos/efluentes, despoluição, gastos com a introdução de métodos não-poluentes, auditorias ambientais, programas de educação ambiental para os(as) funcionários(as) e outros gastos com o objetivo de incrementar e buscar o melhoramento contínuo da qualidade ambiental na produção/ operação da empresa
	Investimentos em programas e/ou projetos externos	Despoluição, conservação de recursos ambientais, campanhas ecológicas e educação socioambiental para a comunidade externa e para a sociedade em geral
	Metas anuais	Resultado médio percentual alcançado pela empresa no cumprimento de metas ambientais estabelecidas pela própria corporação, por organizações da sociedade civil e/ou por parâmetros internacionais como o <i>Global Reporting Initiative</i> (GRI)

Continua...

Continuação...

<b>Quadro 11. Modelo de Balanço Social IBASE 2007</b>		
<b>Indicadores</b>	<b>Itens incluídos</b>	
Indicadores do corpo funcional	Número de empregados ao final do período	Considerar como trabalhadores(as) negros(as) o somatório de indivíduos classificados/ autodeclarados como de pele preta e parda (conforme a RAIS)
	Número de admissões durante o período	
	Número de empregados terceirizados	
	Número de estagiários	
	Número de empregados acima de 45 anos	
	Número de mulheres que trabalham na empresa	
	% de cargos de chefia ocupados por mulheres	
	Número de negros que trabalham na empresa	
	% de cargos de chefia ocupados por negros	
	Número de pessoas com deficiência ou necessidades especiais	

Fonte: IBASE, 2008



### **Selo Balanço Social IBASE/Betinho**

No ano de 1998, como forma de estímulo à publicação do balanço, o IBASE criou o Selo Balanço Social IBASE/Betinho, conferido às empresas que publicam o balanço no modelo IBASE, segundo os critérios estabelecidos pela instituição<sup>7</sup>. Os principais critérios de elegibilidade obrigam a empresa, sobretudo, a divulgar o balanço, dando transparência às informações que presta.

A consulta pública foi instituída no ano de 2006. Ela permite que qualquer cidadão possa opinar a respeito da elegibilidade das empresas que solicitam o Selo. Tal ação pressupõe que, articuladas com o IBASE, organizações da sociedade civil sejam consultadas, bem como obriga empresas a informar formalmente, indicando o *site* da consulta, às representações sindicais de categorias profissionais que trabalhem na empresa sobre o procedimento.

No ano de 2007, 60 empresas candidataram-se ao selo. Os critérios de outorga, no entanto, permitiram que apenas treze chegassem ao último estágio do processo, que é a consulta pública. O critério mais excludente, responsável pela eliminação de 65% delas, foi a exigência de observância ao Decreto 3.298/99, que estabelece a obrigatoriedade de a empresa com cem ou mais empregados preencher de dois a cinco por cento de seus cargos com beneficiários da Previdência Social reabilitados ou com pessoa portadora de deficiência.

No ano de 2008, no entanto, o Selo foi suspenso e encontra-se em fase de avaliação e reformulação.

### **Potencialidade de aplicação na Responsabilidade Social Empresarial**

De acordo com o Instituto Ethos, a grande vantagem desse modelo é a simplicidade de preenchimento do documento. No entanto, somente são computados os dados coletados no sistema de informações contábeis da empresa.

---

<sup>7</sup> Para consultar os **critérios**, consulte o *site* do Balanço Social [www.balancosocial.org.br](http://www.balancosocial.org.br)

Um dos objetivos do balanço social é fazer com que as organizações evidenciem suas ações de responsabilidade social para incentivar outras a seguirem o mesmo caminho. Assim, esse instrumento vem ganhando relevância como demonstrativo das ações das empresas no que diz respeito a sua responsabilidade social.

Para o IBASE, a elaboração e a divulgação do balanço social não devem ser obrigatórias, na medida em que devem ser posteriores às ações sociais realizadas pelas empresas, com foco na transferência das práticas sociais em relação aos seus funcionários, à comunidade e ao meio ambiente. Além disso, o Instituto pontua que a elaboração voluntária periódica cria um círculo virtuoso, uma vez que a divulgação das ações por parte de algumas empresas geraria concorrência, ou seja, novos adeptos ao balanço social (LISBOA NETO, 2003).

No ano de 2008, o IBASE divulgou um estudo denominado “Balanço Social: o desafio da transparência”<sup>8</sup>, que analisa a série histórica de 1997 a 2005, relatando os avanços e retrocessos encontrados na base de dados dos balanços publicados no modelo IBASE.

### 7.5.2 Balanço social – modelo Ethos

Um grupo de empresários liderados por Oded Grajew, um dos fundadores da indústria de brinquedos Grow, vislumbrando a importância da ação social corporativa e espelhado na atuação da Organização BSR – *Business for Social Responsibility* –, nos Estados Unidos, funda, no segundo semestre de 1998, o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, criado para disseminar a prática da Responsabilidade Social Empresarial.

O modelo de balanço social do Instituto Ethos é uma ferramenta de gestão que propõe a padronização de relatórios para a apresentação de indicadores de responsabilidade social. Assim, reúne um conjunto de informações e de indicadores dos investimentos e das ações realizadas pelas empresas no cumprimento de sua função social com as comunidades, os colaboradores e o governo, com quem interagem direta e indiretamente.

O balanço social também pode ser utilizado como um instrumento de diagnóstico, pois sua principal característica é a de possibilitar que as empresas compreendam os itens

---

<sup>8</sup> Para consultar a publicação, você pode dar download no site [www.balancosocial.org.br](http://www.balancosocial.org.br)

relevantes para a elaboração de um balanço social (ou relatório de sustentabilidade) consistente e verifiquem as oportunidades oferecidas pelos modelos existentes para o aprimoramento de sua própria gestão. Outro ponto relevante na apresentação do balanço social é que ele propicia a comparação e o diálogo entre empresas do mesmo setor (ETHOS, 2007).

### **Objetivos**

- Revelar, em conjunto com as demais demonstrações contábeis, a solidez da estratégia de sobrevivência e crescimento da entidade;
- Evidenciar, com indicadores, as contribuições, as metas e os resultados da empresa.

### **Resumo da técnica**

Lançado em 2001, a partir de estudos de diretrizes para relatórios no Brasil e no exterior, o balanço social proposto pelo Instituto Ethos é um relato abrangente de princípios e ações da organização. Sua estrutura e conteúdo são baseados no modelo do IBASE, nos relatórios sociais propostos pela *Global Reporting Initiative* (GRI) e pelo *Institute of Social and Ethical Accountability* (Isea), associados aos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social. Sugere que as empresas façam um maior detalhamento do contexto em que as decisões são tomadas, dos problemas encontrados e dos resultados obtidos.

O modelo de balanço social do Ethos<sup>9</sup> tem ênfase nos seguintes itens mostrados no quadro a seguir:

---

<sup>9</sup> Sugerimos a consulta ao **Guia de Elaboração do Balanço Social e Relatório de Sustentabilidade 2007**, no *site* disponível em: <[www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)>, em ferramentas.

<b>Quadro 12. Modelo de Balanço Social do Instituto Ethos, 2003</b>	
<b>Informações financeiras</b>	<b>DVA (Demonstração do Valor Adicionado)</b>
Resultados dos investimentos sociais	Indicadores laborais
Indicadores sociais	Indicadores do corpo funcional
Indicadores de saúde e segurança no ambiente de trabalho	Informe de premiações e certificações
Índices	De antiguidade educacional De absenteísmo De acidente de trabalho Etário <i>Turnover</i>
Demonstrativos	Funcional De desligamentos De promoções/requalificações De jornada de trabalho Dos investimentos Sociais externos (Por setor, por região, por público alvo) De comunicação (interna e externa) De relação com os fornecedores/clientes De publicidade

Fonte: ETHOS, 2003 (citado por LISBOA NETO, 2003)

### **Características**

A estrutura do relatório do balanço social Ethos é composta de três partes: apresentação, dados sobre a empresa e sua atividade empresarial.

Na apresentação deve constar a mensagem do presidente, em que devem ser relatados: os compromissos a serem atingidos; a declaração de comprometimento em relação a objetivos econômicos, sociais e ecológicos propostos pela empresa; o reconhecimento de sucessos e insucessos obtidos ao longo do processo; os desafios mais significativos para a organização e para o setor, bem como suas implicações nas estratégias futuras. Esta primeira parte deve conter ainda informações sobre o perfil do empreendimento e sobre o setor da economia do qual a empresa faz parte.

Na segunda parte, primeiramente são descritos o histórico da empresa e seus princípios e valores. Em seguida, são fornecidas informações a respeito da sua estrutura organizacional em nível macro e dos aspectos mais significativos dos seus sistemas de gestão. Também é informado nesta parte seu sistema de governança corporativa, os critérios de seleção adotados para a escolha dos conselheiros e comitês, o tempo de mandato, a missão e suas principais atribuições.

Finalmente, na parte da atividade empresarial, devem ser pormenorizadas as informações pertinentes à: visão, diálogo com partes interessadas, indicadores de desempenho utilizados em nível econômico, social e ambiental.

### **Potencialidade de aplicação na Responsabilidade Social Empresarial**

De acordo com esse modelo, para que os balanços sociais obtenham a mesma credibilidade dos balanços financeiros, as informações disponibilizadas devem seguir critérios de relevância, veracidade, clareza, comparabilidade, regularidade e possibilidade de verificação.

Além de permitir uma visão sistêmica da empresa, esse modelo também pode ser utilizado como instrumento de diagnóstico e gestão, uma vez que agrupa informações relevantes para o papel social da empresa, permitindo acompanhar a evolução e a melhora de seus indicadores.

Segundo o Ethos, o balanço social, assim como o balanço financeiro, poderia ser auditado para que todos os dados ali demonstrados tenham maior credibilidade. Assim, as empresas, além de apresentarem o balanço social (mais direcionado para a sociedade), podem valer-se da demonstração do valor adicionado (mais direcionada aos proprietários da empresa) para complementar suas demonstrações contábeis.

## **7.6 PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade**

O Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)<sup>10</sup> é uma premiação entregue pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), entidade privada e sem fins lucrativos, às organizações sediadas no Brasil pela excelência de sua gestão. A FNQ foi instituída em 1991 para

<sup>10</sup> Aconselhamos você a consultar os termos do **Prêmio Nacional da Qualidade e os requisitos para a candidatura** disponível em: <[www.fpnq.org.br](http://www.fpnq.org.br)>

administrar o PNQ e fazer a representação institucional externa do prêmio nos fóruns internacionais.

### **Objetivos**

- Garantir que a organização tenha as técnicas mais atualizadas e bem-sucedidas de administração;
- Estimular a excelência do desempenho e a ampla troca de informações sobre métodos e sistemas de gestão que alcançaram sucesso e sobre os benefícios decorrentes da utilização dessas estratégias.

### **Resumo da técnica**

A Fundação Nacional da Qualidade tem por missão disseminar os fundamentos da Excelência em Gestão para o aumento de competitividade das organizações e do Brasil (FNQ, 2008).

O Prêmio Nacional da Qualidade oferece diferentes categorias de premiação: grandes empresas, médias empresas, pequenas e microempresas, organizações sem fins lucrativos e órgãos da administração pública.

As organizações candidatas ao prêmio devem fornecer informações sobre seu sistema de gestão, sobre seus processos de melhoria e sobre os resultados alcançados, de acordo com o que é solicitado em cada um dos critérios de excelência estabelecidos pela FNQ. Essas informações têm por objetivo demonstrar que a candidata utiliza enfoques eficazes e exemplares que possam ser úteis também para outras organizações.

### **Características**

As organizações que desejam participar necessitam elaborar um relatório da gestão, abordando os itens dos oito critérios de excelência. Além de servir para o processo de premiação, os critérios permitem um diagnóstico da organização no que se refere ao sistema de gestão do desempenho.

Sociedade é um dos critérios de excelência do PNQ que visa examinar se a organização interage com a sociedade de maneira ética e transparente, como o faz e se ela contribui para o desenvolvimento econômico, social e ambiental de forma sustentável. Os demais critérios referem-se à liderança; às estratégias e aos planos; aos clientes; às informações e ao conhecimento; a pessoas, processos e resultados.

### **Potencialidade de aplicação na Responsabilidade Social Empresarial**

Os critérios de excelência do PNQ podem ser adotados indiscriminadamente por todo e qualquer tipo de organização, independentemente do porte ou do setor de atividade econômica.

### **7.7 PSQT – Prêmio SESI de Qualidade no Trabalho**

O Prêmio SESI de Qualidade no Trabalho (PSQT) é uma premiação entregue pelo Serviço Social da Indústria (SESI) às indústrias sediadas no Brasil pela excelência de sua política interna<sup>11</sup>. Reconhece publicamente as indústrias nacionais cujas práticas de gestão para com o público interno – os funcionários – são consideradas de excelência, colaborando para o exercício da responsabilidade social do setor.

#### **Objetivos**

O Prêmio SESI de Qualidade no Trabalho foi criado para estimular as empresas brasileiras a adotarem políticas e medidas que assegurem (SESI, 2008):

- a responsabilidade social empresarial da indústria brasileira;
- o exercício da ética e da transparência nas relações de trabalho;
- uma convivência harmoniosa e produtiva, enfatizando interesses comuns que assegurem adequadas condições de trabalho;
- o aumento da qualidade de vida dos colaboradores, da produtividade e da competitividade da empresa no mercado.

---

<sup>11</sup> Aconselhamos você a consultar os termos do **Prêmio SESI de Qualidade no Trabalho (PSQT)** e os requisitos para a candidatura acessando o *site* disponível em: <[www.sesi.org.br](http://www.sesi.org.br)>

## Resumo da técnica

Criado em 1996, o prêmio tem o intuito de avaliar as empresas candidatas nos seguintes itens:

- Sistema de gestão de pessoas: ações voltadas à valorização e satisfação dos colaboradores e manutenção de um bom ambiente de trabalho;
- Educação e desenvolvimento: iniciativas voltadas para a identificação, definição e realização das ações de educação e desenvolvimento profissional;
- Qualidade de vida: cuidados com a saúde e a segurança no trabalho, além da promoção de atividades associadas à cultura, esporte e lazer e à adoção de um estilo de vida saudável;
- Desenvolvimento socioambiental: conjunto de ações que defendam a preservação ambiental e o desenvolvimento social, contemplando ações com as comunidades da área de influência das empresas.

O Prêmio SESI de Qualidade no Trabalho oferece diferentes categorias de premiação, em duas modalidades, onde concorrem grandes, médias, pequenas e micro empresas. Na Modalidade Especial (a outra é a Modalidade Geral) candidatam-se empresas que reconhecidamente tenham avançado em seus sistemas de gestão de pessoas, podendo, então, estenderem seus procedimentos a outros *stakeholders*, como a comunidade, fornecedores e clientes.

Para se candidatar ao PSQT, as empresas industriais devem ser contribuintes do SESI ou ter optado pelo Simples. Todas essas categorias concorrem em três fases classificatórias: a estadual, a regional e a nacional.

## Características

O prêmio é hoje, reconhecidamente, um processo educativo para as empresas do setor nas quais a postura de observação e reflexão sobre seus processos para um agir planejado, passam a ser uma estratégia incorporada às inúmeras empresas que concorrem ao prêmio anualmente.



A candidatura ao PSQT traz uma série de benefícios para as empresas e colaboradores, pois segue os critérios de Avaliação dos Fundamentos da Excelência baseada no Modelo de Excelência em Gestão da FNQ para o Prêmio Nacional de Qualidade. As empresas que participam da premiação recebem um Relatório de Avaliação que identifica os pontos fortes e oportunidades para a melhoria em cada área avaliada pelo Prêmio. Esse relatório permite avaliar as práticas de gestão e as condições do ambiente de trabalho, possibilitando sua melhoria; o conhecimento do nível de satisfação dos colaboradores em relação às suas políticas e práticas de gestão e o estabelecimento de um plano de ação tendo como escopo a responsabilidade social empresarial para elevar seu desempenho e, em especial, a integração do seu capital social.

O processo da candidatura se dá em 2 etapas: na primeira - avaliação interna – são avaliados os relatórios de gestão com a auto-avaliação das empresas e a avaliação das empresas, desde a perspectiva dos colaboradores; a segunda – avaliação externa – constitui-se de visita técnica para avaliar desempenho, realizada por consultores externos selecionados pela Fundação Nacional da Qualidade – FNQ – e ainda uma comissão julgadora formada por profissionais com reconhecida competência nas áreas do prêmio.

Com relação aos colaboradores das empresas participantes, a candidatura ao prêmio permite criar oportunidades para a introdução de melhorias na qualidade de vida do trabalhador a partir da manifestação do próprio colaborador sobre seu nível de satisfação com as políticas oferecidas pela empresa em relação às condições e ao ambiente de trabalho.

### **Potencialidade de aplicação na Responsabilidade Social Empresarial**

A premiação “é um reconhecimento público às empresas industriais por suas práticas de gestão e valorização dos seus colaboradores, uma das partes interessadas no seu sucesso”. Dessa forma, pretende-se que, ao assumir políticas e compromissos socialmente responsáveis, seja possível gerar vantagens competitivas e resultados favoráveis para os negócios da empresa. (SESI, 2008).

## Conclusão

Nesta unidade você foi apresentado aos principais instrumentos de planejamento, gestão e avaliação de ações da responsabilidade social nas empresas, a saber:

- AA 1000 (*Account Ability 1000*) – guia que define as melhores práticas para a prestação de contas das empresas para assegurar a qualidade da contabilidade, da auditoria e do relato social ético.
- Pacto Global (*Global Compact*) – acordo que estabelece o comprometimento das empresas com dez princípios universais, envolvendo os temas direitos humanos, trabalho, meio ambiente e combate à corrupção. Tem como proposta principal fazer com que as empresas contribuam para formar uma economia global mais inclusiva e sustentável, incorporando os valores da responsabilidade social e contribuindo para o fortalecimento de outros atores sociais.
- GRI (*Global Reporting Initiative*) – ferramenta que permite avaliar a consistência entre a política de sustentabilidade corporativa e sua efetiva realização. Baseia-se em 11 princípios que estabelecem diretrizes para a elaboração de relatórios de sustentabilidade (*Sustainability Reporting Guidelines*) para uso voluntário por parte de organizações que desejem relatar o conteúdo e o impacto de suas atividades, produtos e serviços.
- Indicadores Ethos de Responsabilidade Social – indicadores sociais que se dividem em sete categorias, segundo os diferentes atores sociais. Cada um dos temas é correlacionado aos Princípios do Pacto Global para evidenciar a simbiose existente entre o movimento de Responsabilidade Social Empresarial no Brasil e as normas universais estabelecidas pelas Nações Unidas.
- Balanço social – documento em que a empresa apresenta, anualmente, dados que identifiquem o perfil da atuação social da empresa, a qualidade de suas relações com os empregados, o cumprimento das cláusulas sociais, a participação dos empregados nos resultados econômicos da empresa, as possibilidades de desenvolvimento pessoal, sua interação com a comunidade e com o meio ambiente. As empresas podem optar por dois modelos existentes de balanço social: o do IBASE ou o do Instituto Ethos.
- Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) – premiação entregue pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) às organizações sediadas no Brasil pela excelência de sua gestão.

- Prêmio SESI de Qualidade no Trabalho (PSQT) – premiação entregue pelo SESI às indústrias sediadas no Brasil pela excelência de sua política de responsabilidade social interna.

# 8

## UNIDADE 7

### NORMAS E INSTRUMENTOS DE CERTIFICAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL



## 8 UNIDADE 7

*Claudia Pestana Simões*

*Rita de Cassia Monteiro Afonso*

Esta unidade apresenta uma série de instrumentos que têm a intenção de estabelecer procedimentos para ajudar as empresas a serem socialmente responsáveis e a obterem um desenvolvimento sustentável no que concerne às dimensões econômicas, sociais e ambientais que abarcam as atividades humanas.

Serão apresentadas as principais normas e certificações correlacionadas às atividades das empresas, descrevendo seus objetivos, escopos e características, bem como as aplicabilidades de cada ferramenta.

### **8.1 Normas ISO – *International Standardization Organization***

Para avaliar o significado da certificação do sistema de Gestão da Qualidade de empresas, segundo as normas da série ISO, faz-se necessário compreender o contexto histórico que deu origem a essa sigla, mundialmente conhecida.

No final dos anos 1950, impulsionadas pelo desejo de alavancar seu complexo industrial-militar em tempos de Guerra Fria e de corrida espacial, as Forças Armadas americanas elaboraram uma norma – a *Military Standard* – no intuito de avaliar o sistema de controle da qualidade dos produtos e dos serviços de seus fornecedores. Da mesma forma, foram desenvolvidas especificações para a área nuclear pela Agência Internacional de Energia Atômica. Essa tendência de assegurar a confiabilidade de produtos e serviços disseminou-se por vários outros setores da economia americana, até que, na década de 1970, a qualificação de fornecedores passou a ser uma atividade desenvolvida em um vasto número de projetos e grandes empresas em nível mundial (ABNT, 1997).

Em meados da década de 1980, a *International Organization for Standardization* (ISO) – organização não governamental, formada por organismos de normalização nacionais de diversos países do mundo – elaborou um conjunto de procedimentos genéricos – normas sistêmicas para a qualidade – para avaliar os processos produtivos como um todo, o qual se denominou série ISO 9000.

As normas da série ISO 9000 permitiram que, motivados pela globalização da economia, fossem produzidos e comercializados produtos cujos componentes eram oriundos dos mais variados mercados. Assim, o mercado rapidamente aderiu à idéia de consolidar um padrão que permitisse reconhecer a proveniência de produtos comercializados mundialmente, bem como lhe assegurasse o cumprimento de procedimentos minimamente controlados. Além disso, a adoção de uma norma reconhecida mundialmente permitiu a avaliação dos fornecedores por entidades independentes da relação contratual entre compradores e fornecedores, barateando os custos de inspeção envolvidos nos processos de importação e exportação de produtos.

No que diz respeito à questão ambiental, em 1968, na ocasião da reunião do Clube de Roma, foi lançado o documento Crescimento Zero ou Relatório *Meadows*, em que se refletiu a preocupação mundial com os rumos do desenvolvimento e com a exaustão dos recursos naturais. Em 1972, na Conferência Internacional da Organização das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, que teve lugar em Estocolmo, os países desenvolvidos também atentaram para a necessidade da preservação dos recursos naturais; preocupação que se agravou posteriormente com a crise do petróleo, em 1973 (CPRH, 2002).

Tendo em vista esses acontecimentos, o mundo todo foi, paulatinamente, voltando-se para a questão ambiental. No final da década de 1980, foi lançado o Relatório Brundtland – “Nosso futuro comum” –, coordenado pela primeira ministra da Noruega, em que se consolida o conceito de desenvolvimento sustentável.

A partir daí, inicia-se a formulação de diversas normas de controle ambiental e, dentre elas, a Inglaterra, por meio da *British Standards Institution*, lança a norma BS 7750 – Especificação para Sistema de Gestão Ambiental. Como as normas internacionais estavam transformando-se em barreiras técnicas, pois não existia um único documento que servisse a todos os países, com o advento da ECO 92 e da criação da agenda 21 sentiu-se a necessidade de estabelecer uma norma mundial que tratasse das questões do meio ambiente. Assim, em 1996, foi criado o comitê TC 207 da ISO, que trata do desenvolvimento de normas de gestão ambiental, elaborando-se, a partir da norma BS 7750, a série ISO 14000.

Muito embora as normas ISO 9000 e ISO 14000 se caracterizem como séries de normas internacionais sobre sistemas de gestão da qualidade e meio ambiente, respectivamente,

te, faz-se necessário destacar que a certificação das empresas não é feita pela própria ISO, mas sim por entidades devidamente credenciadas, que usam os requisitos de uma determinada série ISO para avaliar e conceder a certificação às empresas.

## ISO 9000

As NBR ISO 9000<sup>1</sup> asseguram ao cliente a garantia da qualidade pela conformidade. Para a empresa, garante a certificação ao seu processo da qualidade. A série ISO 9000 é composta por um conjunto de normas – NBR ISO 9000, 9001, 9002, 9003 e 9004, que contêm elementos relevantes para os sistemas de gestão da qualidade total e visam à avaliação dos sistemas de qualidade dos fornecedores, em benefício do cliente e do mercado (ABNT, 1995; apud GADELHA, 2002).

A série de normas ISO 9000 traz um modelo de Sistema de Gestão da Qualidade que se aplica a todo tipo de organização, não importando a espécie ou o tamanho.

## Objetivos

Os novos requisitos, reforçados pela nova versão da norma NBR ISO 9000, têm o intuito de desenvolver um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) que leve em conta os seguintes itens:

- Planejamento (*Plan*) – Estabelecer objetivos e processos necessários para a obtenção de resultados, de acordo com os requisitos do cliente e com a política da qualidade da organização;
- Execução (*Do*) – Implementar os processos desejados;
- Verificação (*Check*) – Monitoramento e medição de processos e produtos em relação a políticas, objetivos e requisitos para o produto, bem como comunicação dos resultados;
- Ação (*Act*) – Tomada de ações para melhorar continuamente o desempenho dos processos (ABNT, 2000).

---

<sup>1</sup> Para a consulta dos **termos da série ISO 9000**, você poderá acessar os *sites* disponível em: <www.iso.ch> e disponível em: <www.abnt.org.br>. Procure também as publicações do instituto BQI – *Brazilian Quality Index*.



## Resumo da técnica

As empresas buscam a NBR ISO 9000 para se certificar e utilizar essa certificação como uma ferramenta dentro de seu processo da qualidade para tentar melhorar os negócios. Essa melhoria deve estar disponível para o mercado e trazer benefícios diretos para os clientes da empresa (GADELHA, 2002).

Após sua edição inicial, em 1987, a revisão das normas da série NBR ISO 9000, realizada em 2000, levou em consideração os resultados de uma pesquisa mundial e contou com a participação de um grande número de delegações oriundas de diferentes países (BRANCHINI, 2002; apud GOMES, 2003).

A ISO 9000:2000 contempla mudanças muito significativas, de natureza realmente estrutural, e não apenas mudanças superficiais. Como plano de fundo, consolidaram-se as normas ISO 9001, 9002 e 9003 em uma única norma, a ISO 9001:2000 (MARANHÃO, 2001; apud GOMES, 2003).

Segundo a norma NBR ISO 9000:2000, oito princípios de gestão da qualidade foram identificados:

- Foco no cliente: necessidades atuais e futuras do cliente devem ser atendidas, se possível, excedendo suas expectativas.
- Liderança: líderes devem estimular um ambiente interno que propicie às pessoas o envolvimento no propósito de atingir os objetivos da organização;
- Envolvimento de pessoas: funcionários devem procurar usar suas habilidades para o benefício da organização.
- Abordagem de processo: atividades e recursos relacionados devem ser gerenciados como um processo, a fim de se alcançar os resultados desejados de modo mais eficiente.
- Abordagem sistêmica para gestão: processos inter-relacionados devem ser identificados e gerenciados como um sistema, no intuito de contribuir para o alcance dos objetivos da organização.
- Melhoria contínua: a melhoria contínua do desempenho global da organização deve ser seu objetivo permanente.

- Abordagem factual para a tomada de decisão: a análise de dados e informações deve servir de base para a tomada de decisões eficazes.
- Benefícios: uma organização e seus fornecedores devem procurar ter uma relação de benefícios mútuos, para aumentar a capacidade de ambos em agregar valor (GOMES, 2003).

### **Características**

A certificadora ISO – *International Organization for Standardization* – é uma certificadora não governamental que busca solucionar problemas de produção e distribuição, garantindo, concomitantemente, produtos e serviços de qualidade aos consumidores e aos usuários finais. A ISO funciona com uma rede de institutos de padronização de 148 países, em que cada país possui um instituto que a representa. No Brasil, a instituição ISO é representada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

Os sistemas da qualidade ISO 9000 têm o intuito de ser importantes ferramentas gerenciais, na medida em que sua implantação propicia que as organizações revejam e analisem criticamente seus processos e indicadores de desempenho, bem como monitorem os níveis de satisfação de seus clientes (GOMES, 2003).

### **Potencialidade de aplicação na Responsabilidade Social Empresarial**

A nova série de normas ISO 9000, publicada em dezembro de 2000, teve como propósito dar uma resposta a algumas críticas à versão de 1994, a qual:

- preocupava-se em mostrar para o cliente como a empresa se organizava, por meio de documentações e conformidade com os requisitos e com ações de curto prazo, que comprovavam o cumprimento do estabelecido pela empresa para atendimento aos itens da norma, na prática;
- não possuía desdobramentos diretos sobre as áreas financeira, administrativa, jurídica, de segurança industrial e de meio ambiente;
- limitava-se ao treinamento das pessoas, acabando por contribuir para um maior distanciamento destas do processo (ANDRADE, 2002).

Com a nova versão da ISO 9000, tentou-se melhorá-la e ampliá-la, no sentido de abranger os processos da organização voltados mais para o cliente e para a melhoria contínua do desempenho do Sistema de Gestão da Qualidade, substituindo as antigas ISO 9001, 9002 e 9003 por uma única norma: a ISO 9001:2000.

Desde seu surgimento, a ISO – *International Organization for Standardization* – tem procurado estabelecer normas e padrões de excelência que possam traduzir o verdadeiro conceito de qualidade almejado pelo mercado. A revisão proposta no ano 2000 da norma ISO, séries ISO 9000 e ISO 14000, teve por objetivo simplificá-la e tornar sua implantação mais fácil e compatível para as organizações que querem implementar mais de uma norma (FELIPE, 2001).

É importante ressaltar que a certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade ISO 9000 não pode ser confundida com a certificação de produto, uma vez que esta última é o reconhecimento de que um dado produto está em conformidade com os requisitos especificados em normas ou regulamentos técnicos por meio de uma marca ou selo. A série ISO 9000, por sua vez, é um conjunto de normas que estabelece diretrizes para o funcionamento, a garantia de controle e a comprovação da eficácia dos sistemas da qualidade adotados pelas empresas, mas não garante que o produto fabricado atenda a requisitos específicos de norma ou regulamento técnico. Assim sendo, as normas da série ISO 9000 não tratam diretamente da qualidade de produtos; elas asseguram a estabilidade do seu processo de produção e sua repetição em grandes escalas (ABNT, 1997).

### 8.1.2 ISO 14000

Da mesma forma que o sistema de gestão da qualidade foi concebido pela série ISO 9000 a partir da preocupação com a qualidade do produto, a série ISO 14000<sup>2</sup> foi desenvolvida para ser utilizada pelas empresas que necessitam implantar um sistema de gestão ambiental. A elaboração da série ISO 14000 teve por base as normas britânicas BS7750 – *Specification for Environmental Management Systems* (Especificação para Sistema de Gestão Ambiental), constituindo-se em um sistema de normas ambientais utilizado no mundo inteiro.

---

<sup>2</sup> Para a consulta dos **termos da série ISO 14000**, você poderá acessar o link disponível em: < [www.iso.ch](http://www.iso.ch) > e disponível em: < [www.abnt.org.br](http://www.abnt.org.br) >. Procure também as publicações do instituto BQI – *Brazilian Quality Index*.

## Objetivos

Esta série ISO está entre os mais conhecidos padrões internacionais que regulamentam a questão da proteção ambiental, no intuito de:

- tornar o processo mais eficiente, seguro e limpo;
- facilitar as negociações entre os países;
- suprir os governos com dados e informações para a pesquisa nas áreas de saúde, segurança e legislação ambiental;
- auxiliar na transferência de tecnologia para os países em desenvolvimento.

## Resumo da técnica

Em 1993, a ISO criou o Comitê Técnico 207 (TC 207) para formular a série ISO 14000. Tratava-se de um dos maiores e mais importantes comitês da ISO, com cerca de 60 países participantes e 20 entidades internacionais de ligação, entre elas a Câmara de Comércio Internacional (CIC), a Organização Mundial de Comércio (OMC), o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), o Fundo Mundial para a Natureza (WWF) e o Comitê Internacional de Consumidores (CIC). Desde 1994, o Brasil vem acompanhando, por intermédio do Grupo de Apoio à Normatização Ambiental da ABNT, os trabalhos nas discussões do TC 207, seus subcomitês e grupos de trabalho (ABNT, 2001).

Em 1996, a ISO publicou as cinco primeiras normas da série 14000, que foram divulgadas pela ABNT, em português, a saber: as normas ISO 14001 e 14004, sobre Sistemas de Gestão Ambiental, e as normas ISO 14010, 14011 e 14012, sobre auditorias ambientais.

A série ISO 14000 tem como principal preocupação a minimização dos efeitos deletérios ao meio ambiente e aos trabalhadores causados pelas atividades produtivas das empresas. Um exemplo de tratamento deste padrão diz respeito ao relato e à verificação de emissão de gases que afetam a camada de ozônio.

A norma tem como escopo a criação de uma política ambiental, o estabelecimento de objetivos e metas, a implantação de um programa para alcançar essas metas, a monitoração e a medição de sua eficiência, a correção de problemas e a análise e revisão do sistema para melhorar o desempenho ambiental das empresas.

Para tanto, a ISO 14000 foi constituída em uma família de padrões para criar um sistema de gerenciamento ambiental, conhecido por *Environmental Management System* (EMS). O EMS da ISO 14000 fornece diretrizes para que as organizações e seus funcionários aprendam a atuar na prevenção de danos ao ambiente.

Nos requisitos para a gestão ambiental nos padrões da ISO 14000 constam os seguintes pontos:

- Definição de uma política ambiental que assegure seu compromisso com ela, incluindo prevenção da poluição e melhorias contínuas;
- Identificação dos aspectos ambientais das atividades, dos produtos e dos serviços da organização, determinando quais estão associados a impactos ambientais significantes, com base nas exigências legais;
- Desenvolvimento de um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) que leve em conta os aspectos ambientais, as exigências legais e outros requisitos que se apliquem aos aspectos ambientais de suas atividades, produtos e serviços;
- Transformação da política ambiental em objetivos e alvos específicos;
- Implantação do SGA;
- Definição clara dos papéis e das responsabilidades dos atores envolvidos na implantação do SGA;
- Treinamento, conscientização e competência, assegurando que todas as pessoas cujo trabalho possa criar impacto significativo no meio ambiente recebam treinamento apropriado;
- Obrigatoriedade de estabelecer a comunicação interna e externa sobre questões ambientais;
- Geração de documentações atualizadas que descrevam os elementos essenciais do SGA e suas aplicações;
- Estabelecimento de procedimentos claros para controlar todos os documentos exigidos pela norma ISO 14001;
- Estabelecimento de um controle operacional do SGA em alinhamento com as políticas, os objetivos e os alvos da organização;
- Estabelecimento de planos de contingências para emergências previsíveis e para mitigar seus efeitos;
- Realização de monitoração e medição da eficácia do SGA;
- Identificação das não-conformidades e tomada de ações corretivas e preventivas;

- Manutenção dos registros que demonstrem o cumprimento dos requisitos estabelecidos;
- Realização de auditorias, com definição da frequência e do escopo de análises críticas periódicas do SGA;
- Revisão crítica do SGA por parte da alta gerência.

### **Características**

Recentes alterações na norma ISO 14001 tornaram-na mais compatível com o *Eco-Management and Audit Scheme* (EMAS), que é uma ferramenta desenvolvida para a União Européia que permite que as organizações possam avaliar, relatar e melhorar sua *performance* ambiental. Para estar em conformidade com o padrão ISO 14001, as organizações devem desenvolver uma política ambiental, um sistema de gerenciamento, uma avaliação dos aspectos ambientais, obrigações legais e voluntárias, além de promover auditorias internas periódicas e relatórios para a alta gerência.

### **Potencialidade de aplicação na Responsabilidade Social Empresarial**

A certificação ISO 14000 possibilitou atingir uma massa crítica de organizações ao redor do mundo, sendo implementada em cerca de 37 mil unidades empresariais em 112 países desde que foi publicada, no final de 2001 (ETHOS, 2004). Essa expansão dá-se na medida em que empresas certificadas podem exigir que seus fornecedores também o sejam, facilitando a disseminação das regras de conduta e proteção ambiental.

No entanto, a crítica à ISO 14000 encontra-se na falta de critério de *performance*, isto é, uma empresa pode implementar um EMS condizente com as regras e, ao mesmo tempo, continuar causando sérios problemas ambientais. A certificação não determina um processo de sustentabilidade. Além disso, nem todos os temas relacionados ao meio ambiente estão sendo tratados por este padrão.

Ao longo das últimas décadas, a questão da proteção ambiental vem conquistando um espaço relevante em âmbito nacional e internacional, sendo tratada de modo estratégico por um grande número de empresas. Tal tendência deve-se, principalmente, a uma tomada de consciência, que é fruto da pressão e da mobilização da sociedade. Não obstante, com a implantação do Sistema de Gestão Ambiental nas empresas, a comu-

nidade do entorno passou a ser vista como principal parte interessada, e a poluição – considerada como ineficiência do sistema de produção pelo fato de provocar desperdício de matéria-prima e de energia –, a grande vilã no processo de contaminação do meio e da degradação sócio-ambiental. Diante disso, as organizações empresariais investem cada vez mais em projetos que visam conjugar otimização dos processos de produção industrial com desenvolvimento sustentável, no intuito de atender às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras em atender às suas próprias necessidades (CPRH, 2002).

## 8.2 BS 8800 – *British Standards 8800*

A *British Standards*, o órgão britânico encarregado de elaborar as normas técnicas aplicadas naquele país, elaborou a BS 8800<sup>3</sup>, que é uma norma que discorre sobre os elementos aos quais uma empresa deve se ater no desenvolvimento do seu sistema de gestão da Segurança e da Saúde no Trabalho (SST).

### Objetivos

Esta norma especifica o cumprimento de requisitos de segurança e saúde no trabalho, que visa:

- orientar a elaboração de um diagnóstico da gestão da Segurança e da Saúde no Trabalho na empresa;
- minimizar os riscos para os trabalhadores e outros;
- melhorar o desempenho nos negócios.

### Resumo da técnica

A BS 8800 entrou em vigor em 1996 com o intuito de as organizações darem à obtenção de altos padrões de gestão da Segurança e da Saúde no Trabalho a mesma importância que dão a outros aspectos-chave de suas atividades de negócios. Ela fornece diretrizes baseadas nos princípios gerais da boa administração e foi projetada para possibilitar a integração da gestão da Segurança e da Saúde no Trabalho dentro de um sistema global

<sup>3</sup> Aconselhamos você a consultar os termos desta norma. Procure as **publicações dos institutos BQI – Brazilian Quality Index – e BSI – British Standards Institution**. Disponível em: <[www.osha-bs8800-ohsas-18001-health-and-safety.com](http://www.osha-bs8800-ohsas-18001-health-and-safety.com)>

de gestão, perfeitamente compatível com as normas série ISO 9000 e ISO 14000.

Dentre os elementos do seu sistema de gestão, a empresa deve desenvolver uma política da Segurança e da Saúde no Trabalho, de forma que haja um comprometimento formal da alta administração em relação ao processo como um todo. O planejamento deve estabelecer critérios de desempenho, definindo-se ações, responsáveis, prazos e resultados desejados.

A etapa de implantação deve prever o envolvimento de um coordenador, bem como a realização de treinamentos e a atualização de documentação. As ações corretivas devem ser realizadas de modo que seja monitorado e mensurado o desempenho do sistema de gestão da Segurança e da Saúde no Trabalho. Análises críticas devem ser feitas dentro de determinado escopo e frequência, levando em consideração o desempenho do sistema, as observações das auditorias e fatores internos e externos.

### **Características**

No desenvolvimento da BS 8800, não havia modelos pré-estabelecidos para o sistema de gestão da Segurança e da Saúde do Trabalho. Entretanto, o comitê britânico responsável pela elaboração da norma, a fim de obter consenso das partes envolvidas, desenvolveu duas abordagens para a utilização do guia: uma baseada no *HSE Guidance – Successful Health and Safety Management* – HS(G) 65 (adotada amplamente no Reino Unido) e outra baseada na ISO 14001 sobre Sistemas de Gestão Ambiental. A orientação apresentada em cada abordagem é essencialmente a mesma e a única diferença significativa é sua ordem de apresentação.

### **Potencialidade de aplicação na Responsabilidade Social Empresarial**

A BS 8800 é entendida como um guia de diretrizes, bastante genérico, que se aplica tanto a indústrias complexas, de grande porte e altos riscos, como a organizações de pequeno porte e baixos riscos.

Diversos países têm manifestado interesse em que a ISO – *International Standardization Organization* – desenvolva normas internacionais voluntárias sobre sistemas de gestão da Segurança e da Saúde do Trabalho (possível série ISO 18000). Estudos estão sendo



realizados no sentido de encontrar soluções harmonizadas para a gestão da prevenção de acidentes e de doenças ocupacionais, evitando assim que requisitos divergentes possam emergir no nível de países ou regiões (SILVA et al, 1998).

A gestão voltada para a saúde e a segurança do trabalho entrou em vigor em 1996 com a norma britânica BS 8800, que se tornou um guia de diretrizes genéricas, aplicáveis tanto a indústrias complexas quanto de pequeno porte e com baixos riscos. Seus pontos-chaves visam minimizar os riscos para os trabalhadores e outros, melhoram o desempenho nos negócios e estabelecem uma imagem responsável das organizações perante o mercado e a sociedade em geral, mas não em termos sociais (FELIPE, 2001).

### **8.3 OHSAS 18001 – Occupational Health and Safety Assessment Series 18001**

A OHSAS 18001<sup>4</sup>, que significa *Occupational Health and Safety Assessment Series*, é uma norma para sistemas de gestão da segurança e da saúde no trabalho (Segurança e Saúde no Trabalho). A certificação por essa norma garante o compromisso da empresa com a melhoria contínua de seu desempenho em saúde ocupacional e segurança de seus funcionários.

#### **Objetivos**

Esta norma especifica o cumprimento de requisitos da segurança e da saúde no trabalho, em que a organização deve:

- minimizar os riscos ambientais;
- atuar em processos que visem à melhoria contínua da segurança e da saúde de seus funcionários.

---

<sup>4</sup>Para consulta aos termos desta norma, procure as **publicações dos institutos BQI – Brazilian Quality Index – e BSI – British Standards Institution**. Disponível em: <[www.osha-bs8800-ohsas-18001-health-and-safety.com](http://www.osha-bs8800-ohsas-18001-health-and-safety.com)>

### **Resumo da técnica**

A OHSAS 18001 é uma norma que parte do pressuposto de que a organização deve analisar e avaliar seu sistema de gestão da Segurança e da Saúde no Trabalho periodicamente para que ela possa sempre identificar melhorias e implementar as ações necessárias. Desse modo, ela não estabelece requisitos absolutos para o desempenho da Segurança e da Saúde no Trabalho, apesar de exigir que a empresa cumpra integralmente a legislação e os regulamentos aplicáveis, além de se comprometer com o aperfeiçoamento contínuo dos processos.

Da mesma forma que a norma BS 8800 estabelece determinados elementos essenciais para a efetiva implantação do sistema de gestão da Segurança e da Saúde no Trabalho, a norma OHSAS 18001 também os adota, a saber:

- definição da política de segurança e saúde no trabalho;
- identificação e avaliação de riscos e perigos em face da segurança dos trabalhadores;
- identificação dos requisitos legais e de outros requisitos aplicáveis à gestão da higiene, da segurança e da saúde no trabalho;
- cobertura dos objetivos e dos planos globais da Segurança e da Saúde no Trabalho e controle de riscos;
- alocação de pessoa do nível sênior para assegurar que o sistema de gestão da Segurança e da Saúde no Trabalho encontra-se adequadamente implementado;
- desenvolvimento de treinamento, conscientização e competência;
- elaboração de documentação da Segurança e da Saúde no Trabalho;
- garantia do controle e da atualização dos documentos;
- estabelecimento de um controle operacional da Segurança e da Saúde no Trabalho de modo que seja integrado a todas as atividades da organização;
- estabelecimento de planos de contingência para emergências previsíveis e para mitigar seus efeitos;
- realização de monitoração e medição da eficácia da Segurança e da Saúde no Trabalho;
- identificação das deficiências e tomada de ações corretivas;
- manutenção dos registros que demonstrem o cumprimento dos requisitos esta-

belecidos;

- definição da frequência e do escopo de análises críticas periódicas da Segurança e da Saúde no Trabalho;
- disponibilização de uma comunicação aberta e efetiva.

### **Características**

O sistema de gestão da higiene, da segurança e da saúde no trabalho foi concebido como norma BS 8750, a qual foi alterada posteriormente para BS 8800, cujo guia histórico levou à formulação da OHSAS 18001. A legislação da OHSAS 18001 teve como propósito expor a necessidade de que haja um compromisso claro da organização com relação ao conhecimento do processo, ao controle dos riscos de acidentes e a doenças ocupacionais (FELIPE, 2001).

Quando foi concebida, não estava prevista sua certificação. Tendo em vista a necessidade expressa pelas empresas de uma norma para certificação em sistema de gestão de higiene, segurança e saúde no trabalho, após um longo debate a OHSAS 18001 foi editada por um grupo de entidades certificadoras da área da qualidade – BSI, BVQI, DNV, LLOYDS REGISTER, SGS – e de entidades de normalização da Irlanda, da Austrália, da África do Sul, da Espanha e da Malásia. O processo deu-se de forma similar à certificação pela ISO 9000.

### **Potencialidade de aplicação na Responsabilidade Social Empresarial**

Dado que a OHSAS 18001 não estabelece padrões rígidos, pode acontecer que duas organizações que desenvolvam atividades similares apresentem níveis bem diferentes de desempenho da gestão da Segurança e da Saúde no Trabalho, mas que ambas atendam aos requisitos da norma.

Se por um lado a adoção de sistemas individuais de gestão como ISO 9000 (qualidade do produto), ISO 14000 (gestão ambiental) e OHSAS 18001 (saúde e segurança no trabalho) é um ato que também é de responsabilidade social, a integração desses sistemas é mais uma validação da responsabilidade de uma organização para com o social (FELIPE, 200, p. 12).

## 8.4 SA 8000 – *Social Accountability 8000*

A *Social Accountability 8000* (SA 8000)<sup>5</sup> é uma normatização em vigor desde 1997, desenvolvida pela SAI (*Social Accountability International*)<sup>6</sup>, organização não governamental sediada nos EUA, que certifica empresas nos rigorosos moldes da ISO 9000. A SA 8000 estabelece como critério uma série de itens relacionados com a Declaração Universal dos Direitos do Homem, acordos de Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente, resoluções da Organização Internacional do Trabalho (OIT), além de se basear na legislação do país onde a empresa estiver estabelecida. Sua última revisão é de 2008 e estabelece definições, entre outros, para “pessoal”, “trabalhador”, “trabalho forçado e compulsório” e “tráfico de pessoas”.

### Objetivos

Esta norma especifica requisitos de responsabilidade social para possibilitar a uma organização:

- desenvolver, manter e executar políticas e procedimentos com o objetivo de gerenciar os temas que ela possa controlar ou influenciar;
- demonstrar para as partes interessadas que as políticas, os procedimentos e as práticas estão em conformidade com os requisitos da norma;
- adequar o cumprimento das normas à localização geográfica da empresa, setor da indústria e tamanho correspondente.

### Resumo da técnica

A SA 8000 é uma norma de responsabilidade social voltada para a gestão de pessoas e não de produtos e processos. Ela é um padrão global e passível de verificação criado para tornar os locais de trabalho mais humanos. Trata-se de uma certificação desenvol-

<sup>5</sup> Aconselhamos você a consultar o **Documento Guia da SA 8000** para explorar seus requisitos sociais e os de sistema de gestão. Disponível em: <[www.cepaa.org](http://www.cepaa.org)>. Para comparar as versões 2001 e 2008 da SA 8000, sugerimos a leitura do documento *Social Accountability 8000: 2001 and 2008. Versions Side By Side Comparison*, publicado em maio de 2008 no endereço disponível em: <<http://iqnet-ltd.com/userfiles/SA8000/SA80002001and2008versionssidebyside.pdf>>

<sup>6</sup> De acordo com o ISEA – *Institute of Social and Ethical Accountability*, – **Accountability** significa transparência, retorno para as partes interessadas e cumprimento da lei e dos códigos de caráter voluntário.

vida com a participação de sindicatos, empresas e organizações não governamentais, que combina elementos-chave das convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT) com sistemas de gerenciamento das famílias ISO.

As empresas podem assumir duas formas de comprometimento com as normas: uma para o caso do varejo e outra para o da indústria. No primeiro caso, o compromisso consiste em fazer negócios apenas com fornecedores que sejam certificados na SA 8000 pelo *Social Accountability International* (SAI). Já no caso da indústria, há um processo mais rigoroso, que envolve a contratação de um auditor reconhecido para a obtenção da certificação.

### **Características**

A SA 8000 assemelha-se à ISO (*Internacional Organization for Standardization*) no que se refere à utilização de um sistema de gestão que inclui definição da política da empresa, planejamento, elaboração e implantação da documentação (manual, procedimentos, instruções e registros), verificação de não-conformidades e implantação de ações corretivas e preventivas, auditorias internas e a auditoria de certificação.

A partir de um conjunto de definições que envolve desde a designação de atores envolvidos como a de ações e a de tipos de trabalho, os códigos de conduta da SA 8000 são divididos em nove requisitos de responsabilidade social, a saber: (1) trabalho infantil, (2) trabalho forçado e compulsório, (3) saúde e segurança, (4) liberdade de associação e reivindicações coletivas, (5) discriminação, (6) práticas disciplinares, (7) horas de trabalho, (8) remuneração, (9) sistemas de gestão.

### **Potencialidade de aplicação na Responsabilidade Social Empresarial**

A SA 8000 difere dos demais códigos de conduta e cartas de intenção por ser uma norma que pretende assegurar a integração dos temas sociais a todos os aspectos da política empresarial, bem como ao cotidiano das operações. Sua maior vantagem está no fato de ser um padrão tanto de desempenho quanto de processo.

A obtenção e a garantia da certificação implicam que a empresa invista em um contínuo esforço de cumprimento das normas. Desse modo, a orientação do órgão responsável é

a de investir em treinamentos, na medida em que eles tenham por objetivo disseminar os conhecimentos dos padrões entre os funcionários e ensinar os gerentes a usar a ferramenta adequadamente.

A norma SA 8000 representa um grande avanço na implantação da responsabilidade social. Principalmente por desenvolver políticas e procedimentos que assegurem a aplicação dos direitos trabalhistas e dos direitos humanos, acatando a legislação nacional sobre o assunto e os princípios de outros instrumentos internacionais, como a Declaração Universal dos Direitos Humanos, a Convenção das Nações Unidas dos Direitos da Criança e da Organização Internacional do Trabalho – OIT. Ela foi criada com o objetivo de ser auditável e certificável, contendo em seus critérios requisitos de conformidade com leis nacionais e requisitos subscritos pela empresa.

### **8.5 ABNT NBR 16001:2004 – Responsabilidade Social – Sistema de gestão**

A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) criou a norma NBR 16001<sup>7</sup>, que visa estabelecer requisitos mínimos relativos a um sistema de gestão da responsabilidade social.

#### **Objetivos**

A aplicação da norma técnica em Responsabilidade Social Empresarial, de modo a que:

- garanta a implantação e o desenvolvimento da política de responsabilidade social para os diversos públicos da organização: o público interno, os fornecedores, os clientes, a comunidade, o governo, a sociedade e o meio ambiente;
- conduza de forma ética e transparente as atividades da organização, tornando-a parceira e co-responsável pelo desenvolvimento ambiental, econômico e social de uma localidade, região ou país;
- incentive a capacidade de perceber as necessidades de todos os públicos com os quais a organização se relaciona e considere suas demandas no planejamento e na implantação das atividades da organização.

<sup>7</sup> Aconselhamos você a consultar **os termos da norma NBR 16001** e a acompanhar as discussões sobre a criação da norma internacional sobre responsabilidade social. Disponível em: <[www.abnt.org.br](http://www.abnt.org.br)>.

## **Resumo da técnica**

Lançada em 2004, a norma NBR 16001 é voluntária e não obrigatória. Ela estabelece requisitos mínimos necessários a um sistema de gestão da responsabilidade social, sendo possível, dentre outros aspectos, verificar se a empresa segue leis de concorrência – sem práticas desleais –, se participa do desenvolvimento da comunidade, se não traz prejuízo ao meio ambiente, se promove a diversidade e o combate à discriminação no seu ambiente de trabalho, se tem compromisso com o desenvolvimento de seus profissionais (MATIAS, 2005).

O certificado tem por fim assegurar a fornecedores e a clientes de uma dada empresa que ela respeita a norma de responsabilidade social. Qualquer entidade, organização não governamental, empresa ou universidade poderá requerer o certificado nos organismos credenciados pelo Inmetro.

## **Características**

Segundo o Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial – (Inmetro), o Brasil é o primeiro país no mundo a desenvolver uma norma em seu sistema oficial dedicada à responsabilidade social (MATIAS, 2005). O desenvolvimento da norma brasileira em Responsabilidade Social Empresarial contou com a participação e a contribuição de diversas entidades representativas do assunto. A ABNT coordenou o processo de elaboração do texto da norma (responsabilidade social – sistema de gestão – requisitos) e contou com a colaboração de diversas instituições públicas e privadas.

O desenvolvimento da NBR 16001 garantiu ao Brasil a possibilidade de ser o coordenador no mundo da criação de uma ISO internacional sobre responsabilidade social.

## **Potencialidade de aplicação na Responsabilidade Social Empresarial**

A norma brasileira da gestão em Responsabilidade Social Empresarial da ABNT estabelece metas e objetivos gerais e específicos de desenvolvimento ambiental, econômico e social a serem atingidos por meio da adoção de uma política de responsabilidade social e de resultados mensuráveis da gestão de uma organização nos seus aspectos de responsabilidade social.

A NBR 16001 utiliza o conceito de que a responsabilidade social está associada à concepção de desenvolvimento sustentável e reflete nas suas três dimensões: econômica, ambiental e social. A norma permite a formulação e a implantação de políticas e objetivos que abrangem exigências legais, compromissos éticos, transparência, cidadania e desenvolvimento sustentável das atividades de uma organização.

### 8.6 ISO 26000 – *Guidance on Social Responsibility*

O desenvolvimento da NBR 16001 garantiu ao Brasil a possibilidade de ser o coordenador, no mundo, da criação da ISO internacional sobre responsabilidade social, com sucessivos adiamentos na previsão de sua divulgação.

Ganha importância em nosso cenário por ser a primeira vez que um comitê de elaboração de norma internacional é presidido por um brasileiro – o baiano Jorge Cajazeira, gerente de excelência empresarial da Suzano Bahia Sul, em parceria com a Suécia. Sua eleição para presidir o comitê deveu-se, em grande parte, a sua forte participação na formulação da norma brasileira de responsabilidade social, a ABNT NBR 16001:2004.

A norma ISO 26000<sup>8</sup> – *Guidance on social responsibility* –, como a norma será chamada, não servirá de base para a obtenção de selos e certificados, mas será um guia (*isoguide*), oferecendo diretrizes com o objetivo de estabelecer um padrão internacional para a implantação de um sistema de gestão e conformidade de empresas quanto aos aspectos da responsabilidade social.

As discussões estão sendo realizadas por comitês-espelho no Brasil e em outros países, que acompanham a elaboração da norma internacional, que está sendo elaborada dirigida a todos os tipos de organização. “Essa determinação tem gerado um debate constante sobre o tratamento que será dado às empresas, pois há um temor de que a formulação das diretrizes, por se dirigir a organizações em geral, perca o significado concreto para a conduta das corporações” (CREDIDIO, 2007).

---

<sup>8</sup> Para acompanhar as discussões e o andamento da ISO 26000, sugerimos que você acesse o *site disponível em*: <<http://www.iso.ch>> (consultado em julho de 2008).



A norma ISO de Responsabilidade Social Empresarial deve ser organizada em oito temas: governança corporativa, direitos humanos, práticas laborais, meio ambiente, boas práticas, consumidor, envolvimento e desenvolvimento comunitário.

## Conclusão

Nesta unidade você foi apresentado às principais normas e certificações reguladoras das atividades das empresas, a saber:

- ISO 9000 (*International Standardization Organization 9000*) – Norma certificadora que regulamenta a qualidade pela conformidade de processos. Tem como principal objetivo desenvolver um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) que leve em conta o planejamento dos objetivos e os processos, sua implantação, monitoramento e mensuração dos resultados em consonância com os requisitos do cliente, com a política da qualidade da organização e com o compromisso de melhoria contínua dos processos da organização.
- ISO 14000 (*International Standardization Organization 14000*) – Norma certificadora que regulamenta a questão da proteção ambiental, no intuito de minimizar os efeitos nocivos ao meio ambiente e aos trabalhadores causados pelas atividades produtivas das empresas. Tem como principal objetivo criar uma política ambiental que possa ser monitorada e avaliada para a correção de problemas e a melhoria do desempenho ambiental das empresas.
- BS 8800 (*British Standards 8800*) – Norma que propõe a estruturação do sistema de gestão da Segurança e da Saúde no Trabalho (SST) da empresa. Tem como principal objetivo fornecer diretrizes baseadas nos princípios gerais da boa administração para desenvolver uma política eficiente de Segurança e da Saúde no Trabalho.
- OHSAS 18001 (*Occupational Health and Safety Assessment Series 18001*) – Norma certificadora que regulamenta o sistema de gestão da Segurança e da Saúde no Trabalho (SST) da empresa. Tem como principal objetivo garantir o compromisso da empresa com a redução dos riscos ambientais e com a melhoria contínua de seu desempenho em saúde ocupacional e segurança de seus funcionários.
- SA 8000 (*Social Accountability 8000*) – Norma certificadora que especifica os requisitos de Responsabilidade Social Empresarial, com foco na gestão de pessoas. Tem como principal objetivo garantir o cumprimento de critérios relacionados com a Declaração Universal dos Direitos do Homem, acordos de Defesa dos Direitos da

Criança e do Adolescente, resoluções da Organização Internacional do Trabalho (OIT), além de se basear na legislação do país onde a empresa estiver estabelecida.

- ABNT NBR 16001 (Associação Brasileira de Normas Técnicas – Responsabilidade Social – Sistema da gestão) – Norma brasileira que prevê a criação de uma certificação em Responsabilidade Social Empresarial. Tem como principal objetivo estabelecer requisitos mínimos relativos a um sistema de gestão da responsabilidade social estruturado.
- ISO 26000 (*International Standardization Organization 26000 – Guidance on social responsibility*) – Norma internacional de responsabilidade social, ainda em formulação, que prevê a criação de um guia de diretrizes para a incorporação da responsabilidade social com o objetivo de estabelecer um padrão internacional para implantação de um sistema de gestão e conformidade de empresas quanto aos aspectos da responsabilidade social.



## REFERÊNCIAS



## REFERÊNCIAS

ABBAGNANO, N. **Dicionário de filosofia**. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

ABNT. **Responsabilidade social**: sistema de gestão: requisitos. Rio de Janeiro, 2004.

\_\_\_\_\_. **Série de normas NBR ISO 9000**. Rio de Janeiro, 2000.

\_\_\_\_\_. Requisitos gerais para organismos que atuam na avaliação e certificação: registro de Sistemas de Gestão Ambiental (SGA). **Guia 66**, 2001.

ABNT ISO; IEC. Requisitos gerais para organismos que operam avaliação e certificação: registro de Sistemas da Qualidade. **Guia 62**, 1997.

ACCOUNTABILITY -1000. 1999 Disponível em: <[www.accountability.org.uk](http://www.accountability.org.uk)>. Acesso em: jun. 2008.

AJAMIAN, G.M.; KOEN, P. **Technology Stage-Gate: A Structured Process for Managing High Risk, New Technology Projects**. New Product Development ToolBook, Product Development Management Association, 2001.

ANDRADE, Paulo. **O impacto do programa 5s na implantação e manutenção de sistemas da qualidade**. 2002. 114 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)—Faculdade de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

ASHLEY, P. A. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

BARROS, R.; CARVALHO, M. **Desafios para a política social brasileira**. Rio de Janeiro: Ipea, 2003.

BARTHOLO JR. R. S. **Você e eu**: Martin Buber, presença-palavra. Rio de Janeiro: Garamond, 2001.

\_\_\_\_\_. Breves notas sobre ética e modernidade. In: BARTHOLO JR., R. S.; BITTENCOURT, J. N.; RIBEIRO, H. H. A. (Orgs.). **Ética e sustentabilidade**. Rio de Janeiro: E-Papers, 2002.

BARTHOLO, R. S.; BURSZTYN, M; LEONARDOS, O. H. Science and the ethics to sustainability. In: ROCHA-MIRANDA, C. E. R. (Org.). **Transition to global sustainability: the contributions of Brazilian science**. Rio de Janeiro: Academia Brasileira de Ciências, 2000, v. 1.

BERNARDI, M. A. Você pode ajudar. **Revista Você S.A.**, set. 1999.

BOLETIM QUALIDADE. Ano III, n. 103, fev., 2005. Disponível em: <[http://www.pmigo.org.br/boletins\\_qualidade](http://www.pmigo.org.br/boletins_qualidade)>. Acesso em: 15 abr. 05.

BORGER, F. G. **Responsabilidade social**: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial. 2001. Tese (de Doutorado em Administração)—USP, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo, 2001.

BRANCHINI, Odécio J. G. et al. A ISO 9000: 2000 sem mistérios ou segredos. **Revista Banas Qualidade**, São Paulo, n. 117, fev. 2002.

BRUNDTLAND, G.H. **Nosso futuro comum**: em busca do desenvolvimento sustentável. Rio de Janeiro: Comissão Mundial Sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento; Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1988.

BUBER, M. **Do diálogo e do dialógico**. São Paulo: Editora Perspectiva, 1982.

\_\_\_\_\_. **Que es el hombre?** México: Fondo de Cultura Económica, 1985.

\_\_\_\_\_. **Eu e tu**. São Paulo: Editora Moraes, 1977.

CAJAZEIRA, J. E. R. **ISO 14000**: manual de implantação. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

CANDIA, J. M. Exclusión y pobreza: La focalización de las políticas sociales. **Nueva Sociedad**, Caracas, n. 156, p. 116-126, jul./ago. de 1998.

CARROLL, A. B. A three dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**, v. 4, 1979.

CARROLL, A. B. Corporate social responsibility. **Business and society**. Chicago, v. 38, p. 268-295, setembro 1999.

CARVALHO, José Murilo. **Cidadania no Brasil**: o longo caminho. 6. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2004.

CGEE - Centro de Gestão e Estudos Estratégicos. **Dilemas e avanços da responsabilidade social empresarial no Brasil**. Brasília, 2004.

CHARNOV, B. H.; MONTANA, P. J. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.

COHN, Amélia. A questão social no Brasil: a difícil construção da cidadania. In: MOTA, Carlos (Org.). **Viagem incompleta: a experiência brasileira (1500-2000)**: a grande transação. São Paulo: Sesc, 2000.

COLLINS, D. *The quest to improve the human condition: the first 1500 articles published in Journal of Business Ethics*. **Journal of Business Ethics**, v. 26, p. 1-73, jul. 2000.

CPRH – Companhia Pernambucana do Meio Ambiente. **Fazendo educação e vivendo a gestão ambiental**. Recife: 2002.

CREDIDIO, Fernando. ISO 26000: A norma internacional de responsabilidade social. **Revista Filantropia – OnLine**, n. 91. 22 fev. 2007. Disponível em <[http://www.cereja.org.br/arquivos\\_upload/iso26000\\_revistafilantropia91.pdf](http://www.cereja.org.br/arquivos_upload/iso26000_revistafilantropia91.pdf)>. Acesso em: jul. 2008.

CZINKOTA, M. R.; DICKSON, P. R. et al. **Marketing**: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DRUCKER, P. **Administrando para o futuro**: os anos 90 e a virada do século. São Paulo: Thomson Pioneira, 1998.



DUARTE, G. D.; DIAS, J. M. Responsabilidade social: a empresa hoje. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1996. p. 41. In: AYRES, A. R.; SOARES, F. P.; BARTHOLO, R. S. (Orgs.). **Ética e responsabilidade social. Brasília**: SESI Departamento Nacional, 2002.

ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. Rio de Janeiro: Makron, 2001a.

ELKINGTON, J. The triple bottom line for the 21st century business. In: STARKEY, R.; WELFORD, R. **Business & sustainable development**. London: Earthscan, 2001b.

ETHOS – Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. **Como as empresas podem implementar programas de voluntariado**. São Paulo, 2001.

\_\_\_\_\_. **O que as empresas podem fazer pela inclusão das pessoas com deficiência**. São Paulo, 2002.

\_\_\_\_\_. **Responsabilidade social empresarial para micro e pequenas empresas: passo a passo**. São Paulo, 2003.

\_\_\_\_\_. **Guia de compatibilidade de ferramentas**. São Paulo: Instituto Ethos, 2004.

\_\_\_\_\_. **Guia de elaboração do balanço social e relatório de sustentabilidade**. São Paulo: Instituto Ethos 2007.

\_\_\_\_\_. **Indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial**. São Paulo, 2007.

\_\_\_\_\_. **Responsabilidade social das empresas: percepção do consumidor brasileiro**. São Paulo, Instituto Ethos 2006/2007.

\_\_\_\_\_. **Indicadores Ethos de responsabilidade social**. São Paulo, Instituto Ethos, 2008.

EWALD, F. **L'État providence**. Paris: Grasset, 1986.

FELIPE, Davi Loredo. **Os Sistemas Integrados de Gestão (ISO 9000, ISO 14000, OH-SAS 18001) como indicadores de responsabilidade social (SA 8000) em processos produtivos de indústrias de confecções no Espírito Santo – Brasil**. 2001. 171 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)–Faculdade de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.

FERRELL, O. C.; FRAEDRICH, J.; FERRELL, L. **Ética empresarial: dilemas, tomadas de decisões e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2001.

FERREIRA, A. B. H. **Novo Aurélio século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FNQ. Disponível em: <[www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br)>. Acesso em: jul. 2008.

FOLHA DE SÃO PAULO. São Paulo: Folha do amanhã, 04 abr. 2004, p. A22.

FOMBRUN, C. **Reputation: realizing value from the corporate image**. Boston: HBS Press, 1996.

FREEMAN, E. A stakeholder theory of the modern corporation. In: DIENHART, J. W. **Business, institutions and ethics**. New York: Oxford University Press, 2000.

FRIEDMAN, M. **Capitalismo e liberdade**. São Paulo: Arte Nova, 1977.

FRIEDMAN, M.; FRIEDMAN, R. **Liberdade para escolher**. Lisboa: Europa-América, 1993.

GADELHA, José. **Uma avaliação do atendimento ao cliente na prestação de serviços com base na norma NBR ISO 9004-2: um estudo de caso**. 2002. 130f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)– Faculdade de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

GARCIA, B. G. et al. **Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades**. São Paulo: Fundação Peirópolis, 2002.

GEORGESCU-ROEGEN, N. **The entropy law and the economic process**. Cambridge: Harvard University Press, 1971.

GIFE. **Grupo de Institutos, fundações e empresas**. Disponível em <<http://www.gife.org.br>>. Acesso em: jul. 2008.

GLANZ, Aída. Os direitos sociais e a moderna teoria da Constituição. **Doutrina em fascículos mensais: O Trabalho**, n. 66, 2002.

GOMES, Raquel. **ISO 9001: 2000**: um modelo de implantação. 2003. 36 f. Monografia (Especialização em Tecnólogo em Cerâmica)–Curso de Tecnologia em Cerâmica, Universidade do Extremo Sul Catarinense. Criciúma, 2003.

GONÇALVES, E. L. (Org.). **Balanco social da empresa na América Latina**. São Paulo: Pioneira, 1980.

GONÇALVES, E. L. **A gestão empresarial**. São Paulo: Loyola, 1989.

HARNECKER, M. **Tornar possível o impossível**: a esquerda no limiar do século XXI. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

HAYEK, Fraedrich August Von. **O caminho da servidão**. Rio de Janeiro: Bibliex Cooperativa, 1994.

HEIM, K. Ontologie und Theologie. **Zeitschrift für theologie und kirche**, Neue Folge XI, 1930.

HOBBSBAWN, E. **Era dos extremos**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

IBASE – Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas. **Modelo do balanço social 2007**. 2008. Disponível em: <[www.balancosocial.org.br](http://www.balancosocial.org.br)>. Acesso em: jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **O que é o balanço social**. Disponível em: <[www.balancosocial.org.br](http://www.balancosocial.org.br)>. Acesso em: jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Publique seu balanço social.** Disponível em:  
<[http://www.balancosocial.org.br / cgi/ cgilua.exe/ sys/start.htm?sid=2](http://www.balancosocial.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=2)>. Acesso em:  
maio 2005.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Site:** Disponível em:  
<[www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br)>. Acesso em: 21 jul. 2008.

INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL. **Responsabilidade social e empresarial:** perspectivas para ação sindical. Florianópolis: IOS, 2004.

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada. Disponível em  
<[http:// www.ipea.gov.br/asocial/](http://www.ipea.gov.br/asocial/)>. Acesso em: 13 maio 2005.

IVO, Anete. A reconversão do social: dilemas da redistribuição no tratamento focalizado. **São Paulo em Perspectiva**, 18(2), p.57-67, 2004.

JONAS, Hans. **The imperative of responsibility:** in search of an ethics for the technological age. Chicago, London: The University of Chicago Press, 1984.

\_\_\_\_\_. **The imperative of responsibility:** in search of an ethics for the technological age. Chicago: University of Chicago Press, 1985.

JULIANE, D. Pesquisa avalia atuação responsável. **Gazeta Mercantil**, 19 set. 2002.

KARKOTLI, G. R. **Responsabilidade social:** uma estratégia empreendedora. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)–Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, A. **Princípios de marketing.** Rio de Janeiro: LTC Editora, 1998.

KUHN, T. **A estrutura das revoluções científicas.** São Paulo: Perspectiva, 2003.

LAVINAS, Lena. **Universalizando direitos:** observatório da cidadania, 2004. Rio de Janeiro: IBASE, 2004.

\_\_\_\_\_. Pobreza e exclusão: traduções regionais de duas categorias da prática. **Econômica**, v. 4, n. 1, p. 25-29, jun. 2002.

LEVY, Danielle. **Incorporando os conceitos de marketing social e responsabilidade social na atuação empresarial**: um estudo de caso. Rio de Janeiro: UFRJ, 2005. Disponível em: <<http://www.valoronline.com.br>>. Acesso em: 15 abr. 2005.

LISBOA NETO, Hildefêncio. **Organização das informações do balanço social em instituição financeira como instrumento de gestão de sua responsabilidade social**. 2003. 145 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)—Faculdade de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

MACHADO FILHO, C. A. P. **Responsabilidade social corporativa e a criação de valor para as organizações: um estudo multicasos**. 2002. Tese (Doutorado em Administração)—Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 2002.

MACPHERSON, C. B. A democracia liberal: origens e evolução. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1978, p. 9. In: AYRES, A. R.; SOARES, F. P.; BARTHOLO, R. S. (Orgs.). **Ética e responsabilidade social**. Brasília: SESI Departamento Nacional, 2002.

MARANHÃO, Mauriti. **ISO série 9000**: manual de implementação. 6. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MATIAS, Beth. Brasil já tem normas de responsabilidade social. **Revista Idéias & Pessoas**, fev. 2005. Disponível em: <[www.mfn.com.br/ip](http://www.mfn.com.br/ip)>. Acesso em: 15 abr. 2005.

MEDEIROS, Marcelo. **A trajetória do welfare state no Brasil**: papel redistributivo das políticas sociais dos anos 1930 aos anos 1990: texto n. 852. Brasília: IPEA, 2001.

MELLO, P. M. **Jornal Monitor Mercantil**, Rio de Janeiro, Coluna Empresa Cidadã, 11 jan. 2006.

MELLO, P. M. **Jornal Monitor Mercantil**, Rio de Janeiro, Coluna Empresa Cidadã, 25 junho de 2008.

MELO NETO, F. P.; FROES C. **Responsabilidade social e cidadania empresarial**: a administração do terceiro setor. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gestão da responsabilidade social**: o caso brasileiro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MELO NETO, F. P.; BRENNAND, J. M. **Empresas socialmente sustentáveis**: o novo desafio da gestão moderna. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MOTA, Carlos Renato; MEDEIROS, Cristina; BARTHOLO JR, Roberto. **História e atualidade da política social brasileira**. Brasília: SESI Departamento Nacional, 2001.

OBSERVATÓRIO SOCIAL. **Responsabilidade social empresarial**: perspectivas para a atuação sindical. 2004. Disponível em: <<http://www.observatoriosocial.org.br/portal>>. Acesso em: 10 ago. 04.

ONU. Que faire? rapport dag-hammarskjöld. In: SESSION EXTRAORDINAIRE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES NATIONS UNIES, 7., 1975. Uppsala, Suécia, 1975.

PACTO global: dez princípios do pacto global. Disponível em: <[www.pactoglobal.org.br](http://www.pactoglobal.org.br)>. Acesso em: jul. 2008.

RONDINELLI, D. A.; BERRY, M. A. Environmental citizenship in multinational corporations: social responsibility and sustainable development. **European Management Journal**, v. 18, n. 1, p. 70-84, p. 73, 2000.

SACHS, I. **Stratégies de l'Écodéveloppement**. Paris: Ouvrières, 1980.

SA 8000: 2008 SIDE BY Side Comparison with SA8000 – 2001. Disponível em: <<http://iqnetltd.com/userfiles/SA8000/SA80002001and2008versionssidebyside.pdf>>. Acesso em: 15 jul. 2008.

SESI – Serviço Social da Indústria. **Prêmio SESI qualidade no trabalho 2008**: regulação e manual Brasília, 2008.

\_\_\_\_\_. **Passaporte para a Cidadania:** primeira pesquisa de avaliação de impacto da Ação Global. Brasília, 2007.

SILVA, C.; NETO, M.; FILHO, J. Sistema de gestão da segurança e saúde do trabalho apresentação da norma BS 8800 e seu impacto nas indústrias de autopeças de Itajubá. In: ENEGEP, XVIII. 1998. Rio de Janeiro. **Anais do XVIII Enegep.** Rio de Janeiro: Universidade Federal Fluminense, 1998.

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

SUCUPIRA, J. A responsabilidade social das empresas. **Boletim do Ibase**, ano 5, jun. 1998.

\_\_\_\_\_. **A responsabilidade social das empresas.** 1998. Disponível em <[http:// www.balancosocial.org.br/ cgi/cgilua.exe/sys/start.htm](http://www.balancosocial.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm)>. Acesso em: maio 2005.

TAVARES, Maria da Conceição. Os novos “donos do poder”. **Folha de São Paulo**, Caderno Dinheiro, 09 nov. 2003.

TENÓRIO, F. G. **Responsabilidade social empresarial.** Rio de Janeiro: FGV, 2004, p. 24.

TINOCO, J. E. P. **Balanco social:** uma abordagem da transparência e da responsabilidade pública nas organizações. São Paulo: Atlas, 2001.

TORRES, C. Responsabilidade social das empresas. In: AYRES, A. R.; SOARES, F. P.; BARTHOLO, R. S. (Orgs.). **Ética e responsabilidade social.** Brasília: SESI Departamento Nacional, 2002.

TORRES, C.; SOARES, F. P. Estado e sociedade. In: AYRES, A. R.; SOARES, F. P.; BARTHOLO, R. S. (Orgs.). **Ética e responsabilidade social.** Brasília: SESI Departamento Nacional, 2002.

TORRES, Ricardo Lobo. A cidadania multidimensional na era dos direitos. In: TEORIA dos direitos fundamentais. Rio de Janeiro: Renovar, 1999, p. 269-270.

WHELEER, D.; SILLAMPÄÄ, M. The stakeholder corporation: a blueprint for maximizing stakeholder value. London: Pitman Publishing, 1997. In: F. G. Borger. **Responsabilidade social**: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial. 2002. Tese (Doutorado em Administração)—Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 2002.

WERNECK VIANNA, M. L. Política versus economia: notas (menos pessimistas) sobre globalização e estado de bem-estar. In: WERNECK VIANNA, M. L.; GERSCHMAN, S. **A miragem da pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 1997.



## **SESI/DN**

### **Unidade de Responsabilidade Social Empresarial - URSE**

*Alex Mansur*

#### **Gerente-Executivo**

*Nardecí Elisa Silva de Castro*

#### **Gerente de Projeto**

*Fernando Elias Penedo*

#### **Coordenador Nacional da iniciativa Organização do Conhecimento**

#### **Equipe Técnica**

Maria Irani Bortolassi Macedo

Maria Neide Alves Ribeiro

Sueme Mori Andrade

Terezinha Nunes da Fonseca

#### **Estagiários**

Diego de Menezes Rosado

Henrique Melillo Lopes Cunha Silva

Mariana Beims Guedes

## **SUPERINTENDÊNCIA DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS – SSC**

### **Área Compartilhada de Informação e Documentação – ACIND**

*Renata Lima*

#### **Normalização**

*Suzana Curi Guerra*

#### **Produção Editorial**

---

*Cely Curado*

#### **Revisão Gramatical**

#### **Organização**

Rita de Cassia Monteiro Afonso

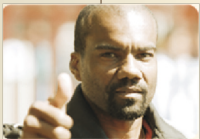
Roberto Bartholo

*Eduardo Meneses [Quiz Design]*

#### **Projeto gráfico e diagramação do miolo**

*Agência Exaworld*

#### **Criação de Capa**



A elaboração desta obra corresponde ao crescente foco de atenção dedicado ao tema da Responsabilidade Social Empresarial na atualidade, tanto no cenário nacional como no internacional. Este livro reúne o conteúdo de cursos ofertados no âmbito da parceria entre o Departamento Nacional do Serviço Social da Indústria (SESI) e a Universidade Federal do Rio de Janeiro, por intermédio do Laboratório de Tecnologia e Desenvolvimento Social – LTDS - do Programa de Engenharia de Produção da COPPE.

Este livro ajudará aos interessados a entender o histórico, o cenário, os conceitos e as ferramentas que podem ser adotadas para a cidadania empresarial e o estabelecimento de vínculos de confiança entre os diferentes atores que impactam e que são impactados por suas atividades. A perenização dos negócios implica hoje operar novos ajustes entre operações produtivas e relações sociais. Mudam as condições de existência das organizações e com isso mudam também as condutas das organizações na produção de bens e serviços.