

A GESTÃO PARA A RESPONSABILIDADE SOCIAL E O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Por TARCILA REIS URSINI e GIULIANA ORTEGA BRUNO

“É comum e compreensível o empresário indagar: o que devo fazer? Pela própria natureza da situação, não é provável que a resposta mais criativa seja alguma ação específica, mas talvez um posicionamento diferente, ou a adoção de uma nova forma de ver a situação e fazer escolhas em outras bases”

(William Harman e John Hormann. O Trabalho Criativo: O Papel Construtivo dos Negócios numa Sociedade em Transformação).



Alunos da Apae-Cotia trabalham com aparas de madeira doadas pela fábrica de armários Ornare.

(São Paulo - SP, 16.12.2003. Foto de Fernando Moraes/Folha Imagem)

A questão da responsabilidade social tem sido tema recorrente no mundo dos negócios. Há uma crescente preocupação por parte das empresas brasileiras em compreender seu conceito e dimensões e incorporá-los à sua realidade.

Muitas empresas já se mobilizaram para a questão e estruturaram projetos voltados para uma gestão socialmente responsável, investindo na relação ética, transparente e de qualidade com todos os seus públicos de relacionamento. Essas iniciativas, apesar de apresentarem resultados positivos, representam, na maioria das vezes, ações pontuais e desconectadas da missão, visão, planejamento estratégico e posicionamento da empresa e, conseqüentemente, não expressam um compromisso efetivo para o desenvolvimento sustentável. Em muitos casos, as empresas brasileiras acabaram por associar responsabilidade social à ação social,

seja pela via do investimento social privado, seja pela via do estímulo ao voluntariado. Esse viés de contribuição, embora relevante, quando tratado de maneira isolada, coloca o foco da ação fora da empresa e não tem alcance para influenciar a comunidade empresarial a um outro tipo de contribuição, extremamente importante para a sociedade: a gestão dos impactos ambientais, econômicos e sociais provocados por decisões estratégicas, práticas de negócio e processos operacionais.

Para que se compreenda esta abordagem mais ampla, que podemos chamar de sustentabilidade empresarial, é necessário que se conheça previamente o conceito de desenvolvimento sustentável. A definição mais comumente aceita é a criada em 1987, na Comissão Brundtland, que determina que o desenvolvimento sustentável é aquele que

“satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as futuras gerações satisfazerem suas próprias necessidades”. Já a sustentabilidade empresarial, segundo o Instituto Ethos, consiste em “assegurar o sucesso do negócio a longo prazo e ao mesmo tempo contribuir para o desenvolvimento econômico e social da comunidade, um meio ambiente saudável e uma sociedade estável”.

O conceito de sustentabilidade empresarial pressupõe, então, que a empresa cresça, seja rentável e gere resultados econômicos, mas também contribua para o desenvolvimento da sociedade e para a preservação do planeta. Trata-se do conceito do Tripple Bottom Line, que determina que a empresa deve gerir seus resultados, focando não só no resultado econômico adicionado, mas também no resultado ambiental e social adicionado. O conceito de responsabilidade social empresarial traz, ainda, a questão da relação da empresa com seus diversos públicos de interesse, conforme expresso na definição do Instituto Ethos: “Responsabilidade social empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais”. Dito de outra maneira, espera-se cada vez mais que as organizações sejam capazes de reconhecer seus impactos ambientais, econômicos e sociais e, a partir desse

pano de fundo, construam relacionamentos de valor com os seus diferentes públicos de interesse, os chamados *stakeholders* – público interno, fornecedores, clientes, acionistas, comunidade, governo e sociedade, meio ambiente, entre outros.

Embora já haja diversos exemplos de práticas de gestão socialmente responsável, a inserção da sustentabilidade e responsabilidade social às práticas diárias de gestão ainda representa um grande desafio para grande parte da comunidade empresarial brasileira. A associação desses conceitos à gestão dos negócios deve necessariamente expressar o compromisso efetivo de todos os escalões da empresa, de forma permanente e estruturada. O compromisso do público interno traduz a qualidade da inserção do tema na cultura organizacional. Em outras palavras, uma organização não consegue ratificar a sua identidade sem que seu público interno – seus colaboradores mais diretos – o faça em suas relações cotidianas. É por conta disso que a sustentabilidade e a responsabilidade social empresarial não pode ser atribuída apenas em nível institucional, mas precisa ser ratificada pelo público interno que reconstrói um contexto organizacional mais inclusivo. A educação corporativa e os sistemas de gestão têm um papel essencial nisto.

Essa nova visão pressupõe um processo de profunda mudança na cultura organizacional e, conseqüentemente, nos processos, produtos e, em última análise, nos modelos de negócio. Em muitos casos, a alta direção está comprometida com a sustentabilidade empresarial, mas não encontra mecanismos para fazer com que seu público interno assimile este conceito e mude sua postura. Por outras vezes, a lógica de mercado, que pressiona pela minimização de custos e maximização de resultados no curto prazo, impede uma reflexão maior sobre a função social de cada negócio. Em última análise, o ideal seria que as empresas de medicamentos fossem, na realidade, empresas de saúde; as empresas automobilísticas, empresas de transporte e mobilidade, e assim sucessivamente. Cada negócio encontraria sua verdadeira função social, em um mundo em que as relações de poder e consumo devem ser repensadas.

Há algumas iniciativas que podem ajudar a corporação a caminhar rumo a esta mudança. As empresas podem, por exemplo, provocar momentos de formação sobre o tema da responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável, convidando seus públicos de interesse a refletirem sobre sua atuação em relação a essas questões. Esse processo de educação para a sustentabilidade é fundamental para que se compreenda o contexto e a necessidade de mudança.



Nove funcionários da pequena empresa de galvanização Pro-gal, na Vila Prudente (zona leste de SP). A equipe conta com detentos em regime semi-aberto, egressos e funcionários sem antecedentes criminais. (São Paulo, SP, 22.09.2004. Foto: Fernando Moraes/Folha Imagem)



Angélica, 17, que trabalha em uma indústria de próteses dentárias que prioriza a contratação de portadores de necessidades especiais e jovens em busca do primeiro emprego.

(São Paulo - SP, 16.12.2003, 17h32. Foto de Luiz Carlos Murauskas/Folha Imagem, Digital)

Outro passo importante seria a realização de um diagnóstico abrangente sobre as oportunidades e ameaças para uma gestão sustentável. Com base nesse diagnóstico, a empresa implementaria medidas corretivas para processos que estivessem indo contra a sustentabilidade empresarial. Por outro lado, a empresa melhoraria outros processos, de forma a potencializar sua atuação para a sustentabilidade, inserindo este novo olhar em cada estratégia e cada ação, sejam elas de comunicação, de produção, de desenvolvimento de novos produtos ou de parcerias com organizações da sociedade civil. Para o sucesso dessa empreitada, os *stakeholders* seriam envolvidos ao longo de todo o processo, tornando-os parceiros neste desafio.

Para que o processo se estruture de maneira sólida, ele deve estar integrado aos rituais de planejamento da empresa. O diagnóstico das oportunidades e ameaças em sustentabilidade empresarial deve alimentar o diagnóstico de planejamento estratégico da empresa e as ações e medidas a serem implementadas devem ser planejadas simultaneamente às ações designadas nesse planejamento estratégico. Para que a mudança na organização seja efetiva, o processo deverá estar totalmente integrado aos processos já existentes e não correr no paralelo.

A estruturação da empresa para essa mudança exige esforços de toda a corporação, porém, torna-se cada vez mais evidente que esses esforços resultam em recompensas para a organização. Entre os dirigentes organizacionais, cresce a percepção de que a incorporação dos conceitos de

responsabilidade social nas relações com os diversos públicos de interesse pode implicar melhorias no desempenho empresarial. Com relação ao público interno – a grande vantagem competitiva das empresas –, pode-se observar um maior nível motivacional, menores índices de turnover e atração de novos talentos. Com relação à cadeia de fornecimento, há possibilidade de geração de parcerias duradouras, de longo prazo, criando uma visão compartilhada do negócio. Uma empresa ambientalmente responsável tem potencial de redução, reutilização e reciclagem de materiais, o que impacta significativamente na eco-eficiência e suscita ambientes participativos e mais criativos, com o uso de alternativas inteligentes de consumo. Além disso, uma gestão socialmente responsável pode agregar valor à marca, que vai além do produto tangível, associando a ela valores positivos, gerando relacionamentos mais duradouros com consumidores e impactando em imagem e vendas.

A idéia central da iniciativa é construir, gradualmente, uma rede de relações capaz de agregar um valor diferenciado à empresa e a seus diversos públicos, ao mesmo tempo em que considera questões relevantes para a sociedade contemporânea. Trata-se de construir uma gestão que envolva os diferentes níveis hierárquicos da organização com o comprometimento de minimizar causas e impactos de questões que afligem a sociedade contemporânea (no caso brasileiro – geração de empregos, melhoria na distribuição de renda, erradicação do trabalho infantil, educação, dentre outras), contribuindo para a formulação e o controle de políticas públicas, integrando grupos de trabalho com diversos outros atores sociais e contribuindo de forma complementar a partir do conjunto de competências corporativas disponíveis. A mudança nada mais é que fazer tudo aquilo que já se faz, mas de um jeito diferente, sustentável.

TARCILA REIS URSINI
tarcila@uniethos.org.br

Gerente de Pesquisa do Uniethos - braço educacional e de pesquisa do Instituto Ethos, com mestrado em Desenvolvimento, pela Universidade de Londres e graduada em Economia, pela FEA/USP e em Direito, pela PUC/SP.



GIULIANA ORTEGA BRUNO
giuliana@uniethos.org.br

Coordenadora de Pesquisa do Uniethos, graduada em Administração de Empresas pela FEA/USP.

