

Atitude verde

Uma cultura de responsabilidade social só pode se consolidar a partir de crenças e valores dos gestores

Nenhuma corporação pode esquecer o fato de que seu crescimento e sua vitalidade estão intrinsecamente ligados à sua relevância para a sociedade. Mas, para um empreendimento humano ser sustentável, como ele deve ser? Não basta investir em projetos isolados voltados para o meio ambiente. É preciso associar os objetivos e os valores do negócio às questões da responsabilidade social e criar essa mentalidade em todos os colaboradores. A seguir, duas especialistas brasileiras no assunto discorrem sobre o tema e mostram, na prática, como inserir a sustentabilidade no DNA das empresas.

A influência dos valores pessoais

Fernanda Duarte

Segundo o Instituto Ethos, a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) é uma forma de gestão definida pelas relações éticas e transparentes entre uma empresa e todos os grupos com os quais ela se relaciona. Isso é alcançado por meio da criação dos valores e objetivos corporativos compatíveis com o desenvolvimento sustentável que preconiza a preservação dos recursos do meio ambiente para as futuras gerações, o respeito pela diversidade e a eliminação da desigualdade social.

E o Brasil tem tido uma experiência considerável com programas de RSC, resultado de sua tradição de filantropia - ações altruístas deflagradas por organizações em prol de populações desfavorecidas. Pesquisa realizada em 2005 pelo Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (Gife) apontou que 101 de suas empresas-integrantes haviam investido cerca de 555 milhões de dólares em iniciativas filantrópicas, o que correspondia a aproximadamente 25% de todo o dinheiro privado destinado a fundações e organizações sem fins lucrativos no Brasil. O tempo passou e, nas duas últimas décadas, atividades filantrópicas pontuais de empresas brasileiras foram gradualmente dando lugar a estruturas formais de RSC, desenhadas para implementar programas sociais e ambientais com metas transformadoras que vão bem além das ações de caridade de curto prazo.

Na essência dos sistemas de RSC residem os valores organizacionais que distinguem uma empresa por sua característica de ser ética, justa e transparente em relação aos seus stakeholders. Com o tempo, esses valores fazem surgir estruturas organizacionais específicas, como Divisão de Responsabilidade Social e Unidade de Relações com a Comunidade; práticas como políticas e iniciativas orientadas para a comunidade; regras de segurança e saúde ocupacional; e manifestações simbólicas, como missão da empresa, código de conduta e eventos especiais para fortalecer os laços entre empresa e comunidade.

É dessa forma que culturas organizacionais de RSC se tornam representantes dos princípios do triple bottom line, o paradigma gerencial proposto por John Elkington (*Cannibals with forks: The triple bottom-line of 21st century Business*; Capstone; Oxford, 1997) [NR. No Brasil, *Canibais com garfo e faca*, Editora Pearson Education], baseado numa visão mais ampla da responsabilidade social que engloba "lucros, planeta e pessoas".

Além dos valores organizacionais, os valores pessoais dos gestores responsáveis pelo estabelecimento das estruturas de RSC também desempenham um papel crucial na criação e na manutenção das culturas de RSC. Isso é consubstanciado por um estudo que realizei entre 2008 e 2009 com uma pequena amostra de empresas brasileiras com culturas consolidadas de RSC. Nesse levantamento, busquei a opinião de gestores responsáveis pela entrega de programas desse tipo sobre o papel desempenhado por seus valores pessoais no trabalho. Nas entrevistas, houve uma concordância generalizada entre os participantes de que os valores pessoais exerciam uma influência significativa naquilo que haviam feito.

Assim, se as decisões organizacionais tomadas por gestores são guiadas pelos seus próprios valores e interesses pessoais, pode-se dizer que a performance positiva e as culturas saudáveis de RSC podem resultar da tenacidade de alguns indivíduos que abraçam crenças e valores éticos. Os gestores podem, dessa forma, "fazer a diferença" em suas companhias e, por associação, na sociedade, dada a grande importância dos negócios no mundo contemporâneo.

* Fernanda Duarte é Ph.D. em Sociologia pela Universidade de New South Wales. Atualmente, atua como professora sênior e pesquisadora da School of Management, University of Western Sydney

Além do ganho financeiro

Adriana Martinez

Qual o papel da empresa hoje em dia? Não é apenas alcançar lucros, mas também ser responsável por promover e elevar o padrão de vida e cuidar do meio ambiente. Essa consideração leva a uma nova concepção de empresa, que vai além da abordagem neoclássica, que atesta que seu objetivo único é obter ganhos econômicos. A RSC poderia contribuir com alguns elementos importantes para a construção de uma concepção mais abrangente de empresa. Não obstante, isso nos remete a três questões: por que as organizações querem se comportar de maneira socialmente responsável? Que fatores promovem ou inibem esse comportamento? Sob que condições as organizações agem assim? Esses questionamentos nos levam a estabelecer a importância de estudar as condições econômicas e institucionais que promovem ou restringem o comportamento socialmente responsável e também as questões sociais, culturais e históricas (cultura organizacional, visão, valores etc.). Desse modo, a RSC é específica e depende de condições de tempo e espaço. Por exemplo, quando uma multinacional é submetida a leis e regulamentações dos países em que atua: condições do mercado de trabalho (salários, jornada de trabalho, incentivos, benefícios etc.). Isso nos leva à seguinte questão: uma empresa pode ter diferentes graus de RSC? É ético que o comportamento de uma companhia varie de acordo com as condições locais? Ou seja, temos empresas que em alguns países cuidam do meio ambiente e em outros são poluidoras.

Qual o papel desempenhado pelos fatores institucionais no desenho de estratégias de RSC e no grau em que uma empresa escolhe aplicá-los? Existem níveis ou gradações de RSC?

Assim, a RSC pode ter diferentes significados em diferentes lugares para diferentes pessoas e momentos. Trata-se de um conceito emergente, sobre o qual não há uma definição universal. Existem várias abordagens, mas uma companhia que age de modo socialmente responsável é a que propicia aos funcionários uma remuneração decente e compatível com o custo de vida local, que não agride o meio ambiente e tampouco coloca em risco a saúde da comunidade. Isso significa que ela precisa atender às necessidades de seus stakeholders de modo eficaz. Nesse comportamento, confiança, comprometimento e coerência são elementos muito importantes. E a conjunção de todos esses aspectos pode promover a criação de uma vantagem competitiva sustentável.

Se uma empresa decide ter ou não um comportamento socialmente responsável, isso não depende apenas de suas decisões internas, o ambiente institucional exerce um papel crítico em sua estratégia. Então, é muito importante analisar os fatores econômicos e institucionais que promovem ou inibem esse comportamento nas companhias. É muito importante, também, resgatar o papel desempenhado pelas empresas atualmente. Se aceitamos a ideia geral de que o objetivo único de uma organização é maximizar os ganhos, então deveríamos reconhecer que ela fará qualquer coisa para obtê-los. E, dessa forma, pode operar de modo socialmente irresponsável - prejudicar o meio ambiente, oferecer condições de trabalho abaixo do mínimo para seus empregados, por exemplo.

Mas o que acontece no longo prazo? Essa posição é baseada em uma vantagem competitiva sustentável? Existe uma evidência empírica que mostra que as empresas com comportamento socialmente responsável são lucrativas e competitivas. Acreditamos que a razão disso é sua capacidade de construir uma forte cultura organizacional baseada em valores, confiança e compromisso. Questões subjetivas. A coerência entre discurso e prática é também importante. Funcionários que percebem isso como um valor da empresa podem desenvolver lealdade e, provavelmente, ser mais produtivos.

*Adriana Martinez é doutora em estudos sociais pela Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa e coordenadora de estudos e políticas de ciência e tecnologia do Conselho de Ciência e Tecnologia do Estado de Guanajuato, do México

**Fonte: Melhor: gestão de pessoas, ago. 2010. Disponível em:
<<http://revistamelhor.uol.com.br>>. Acesso em: 15 set. 2010.**

A utilização deste artigo é exclusiva para fins educacionais