

UNIDADE 3 – RESPONSABILIDADE SOCIAL E ÉTICA EMPRESARIAL
MÓDULO 1 – ÉTICA, EMPRESA E SOCIEDADE

01

1 - INDICADORES DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

Uma empresa socialmente responsável é, acima de tudo, aquela que se compromete a exercer, plenamente, ações éticas nas relações estabelecidas com clientes, fornecedores, comunidade, acionistas, funcionários, enfim, com a comunidade.

A Responsabilidade Social das empresas só existe na medida em que estas, em suas diversas operações e relações, estabelecem valores claros e ações comprometidas com a realização, concretização e efetivação desses valores.



A partir do estabelecimento de valores, a empresa pode colaborar efetivamente para a construção de uma sociedade melhor e mais justa. A definição dos valores é, por conseguinte, um ponto de fundamental importância, pois as ações sociais devem ser propostas a partir deles.

Quais são esses valores?

Uma empresa socialmente responsável é, em primeira instância, aquela que tem valores claramente definidos e visivelmente reconhecidos na prática diária de suas ações.

Estamos chegando ao ponto mais visceral da responsabilidade social: a Ética.

02

Como vimos, Ética é a “morada construída” pelo Homem. É o cimento que mantém os tijolos unidos. Mas, podemos defini-la de forma mais rigorosa como uma disciplina filosófica crítica e reflexiva que analisa e avalia os valores da sociedade.

Para Srour (2000):

Ética é a reflexão crítica acerca da moralidade, posto ser esta o conjunto dos valores que regulam o

comportamento, a conduta, a postura, os posicionamentos de cada indivíduo, instituição, classe social ou grupo, dentro das coletividades.

Mais do que “conjunto de regras”, a Ética é a disciplina que nos capacita a avaliar e julgar os valores morais da sociedade para, depois, também propormos regras ou validarmos/invalidarmos as já existentes.

Não podemos confundir o compromisso ético de responsabilidade social das empresas com mera filantropia. O conceito de responsabilidade social já é considerado como um investimento estratégico. É o que os americanos denominam strategic giving – doação estratégica.

Numa perspectiva bastante calculista, a filantropia serve como uma vantagem competitiva.

03

Se, até bem pouco tempo atrás, a tônica dominante eram as ações filantrópicas pontuais – tais como efetuar doações de cestas básicas, brinquedos e remédios para asilos, creches e entidades assistenciais –, hoje tais práticas não poderiam ser mais anacrônicas. Não faz parte do repertório das empresas investimentos em “filantropia de ocasião”. As ações sociais devem ser muito bem planejadas e integradas aos valores, à cultura, à identidade e às atividades da empresa. Cada vez mais, as empresas vêm integrando os princípios da responsabilidade à gestão estratégica, em vez de tratá-los como acessório destacável.



Segundo dados do Instituto Ethos, o “terceiro setor” movimenta trilhões de dólares. A entidade americana Business for Social Responsibility – BSR – congrega 1.400 empresas americanas que assumem ter compromissos sociais. Essas empresas –, em sua maioria, multinacionais – somam faturamento anual acima de 1 trilhão de dólares.

O Brasil apenas recentemente começou a levantar esses dados. A “Kanitz & Associados” realizou uma pesquisa na qual demonstrou que as 400 maiores entidades assistenciais brasileiras arrecadam anualmente 1,2 bilhão de reais. Em uma pesquisa conduzida em 1999 pela GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas – mais da metade dos 273 casos levantados afirmaram dar apoio a algum tipo de ação social.

É uma associação de empresas de qualquer tamanho e/ou setor interessadas em desenvolver suas atividades num permanente processo de avaliação e aperfeiçoamento, incorporando de forma progressiva o conceito do comportamento empresarial socialmente responsável e atendendo a elevados critérios éticos, de forma a alcançar sucesso econômico sustentável a longo prazo.
[\(<http://www.ethos.org.br>\)](http://www.ethos.org.br)

04

Há algum benefício em ser “socialmente responsável”?

Segundo o Social Investment Forum, muitos fundos só aplicam em empresas que desenvolvem gestões comprometidas com princípios éticos. As empresas socialmente responsáveis já experimentam benefícios: um estudo recente, feito pela Universidade, aponta a existência de uma relação direta entre comportamento ético e desempenho financeiro. Nessa pesquisa, foi constatado que as taxas de crescimento das empresas socialmente responsáveis chega a ser quatro vezes superior.

Certamente, um leitor mais crítico dirá que no Brasil a história é outra, não é mesmo?

Se você também questiona isso, talvez deva fazer uma visita ao site do Instituto Ethos para verificar que as coisas estão mudando. Lentamente, os mais realistas concordarão, mas, ainda assim, as coisas estão, realmente, mudando.

E então, novamente, discutiremos aquelas palavrinhas: cidadania, cultura cívica, conscientização política... ou seja, empresa socialmente responsável é sempre eticamente comprometida.



05

2 - ÉTICA EMPRESARIAL – RESPONSABILIDADE SOCIAL E COMPROMISSO POLÍTICO

As organizações da sociedade civil vêm ocupando cada vez mais espaço no cenário mundial. Elas emergem em decorrência da crise que levou à falência dois modelos – um de ordem econômica e outro de ordem política – sobre os quais se estruturavam nosso modo de vida:

- modelo de Estado Social;
- modelo do desenvolvimento econômico ilimitado.

O crescimento rápido do terceiro setor em várias partes do mundo tem-se acentuado consideravelmente. Esse setor vem movimentando um volume de recursos maior que o PIB de muitos países.

Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público compõem o chamado Terceiro Setor. Este se constitui de organizações criadas por iniciativa de cidadãos com o objetivo de prestar serviços ao público sem fins lucrativos (habitação, educação, cultura, direitos civis, saúde, proteção ao meio ambiente).

O que leva à necessidade de discutir a forma de organização política da sociedade global.

O que significa ser necessário pôr em discussão o modo de produção.

06

Dos fatores que influenciam esse rápido crescimento, destaca-se o agravamento dos inúmeros problemas sociais que afetam, principalmente, os países periféricos. É neste cenário que as organizações da sociedade civil emergem. É nele, também, que as empresas socialmente responsáveis estão se engajando. O envolvimento das empresas tem assumido um papel muito importante na regulamentação e profissionalização desse setor.

É neste contexto, também, que devemos analisar a consolidação do conceito de responsabilidade social das empresas. Elas têm um papel fundamental na solução desses problemas, pois possuem os instrumentos e recursos necessários ao desenvolvimento do terceiro setor: o capital e a capacidade de gestão dos recursos. A eficácia das organizações da sociedade civil depende da sua capacitação para administrar suas atividades visando ao atendimento de seus propósitos.

As empresas, por seu turno, não podem mais limitar-se à filantropia de ocasião. É necessário que as ações sociais da empresa estejam integradas em suas relações com clientes, fornecedores, funcionários, acionistas, instâncias governamentais e, até mesmo, com seus concorrentes. A responsabilidade social deve integrar-se em todo o programa da empresa. É necessário que todos os seus integrantes comunguem com esses valores.

Recentemente, o Congresso Nacional instituiu a Lei que qualifica e regulamenta a atuação das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público.

07

A responsabilidade social é a expressão de uma nova postura Ética comprometida com o resgate da cidadania, que vemos começar a consolidar-se no mundo empresarial. A empresa, articulada com a sociedade civil e com o Estado, assume uma posição de destaque na busca do bem-estar e na defesa do bem comum. Esta nova postura vem provocando mudanças no comportamento empresarial e na forma de gestão das empresas que, por sua vez, podem promover mudanças sociais importantes.

Nas últimas décadas, temos assistido a ocorrência de profundas transformações sociais e econômicas. Esse panorama tem fomentado intensos debates sobre os modelos de desenvolvimento das economias capitalistas, principalmente dos países centrais. Há duas décadas, no Brasil, era quase impossível imaginar que, algum dia, uma empresa pudesse ser avaliada pelo mercado, a partir de seu desempenho ético e do relacionamento que ela mantém com seus stakeholders. No entanto, a Responsabilidade Social da Empresa é, hoje, um tema que vem ganhando importância e visibilidade, tanto no meio empresarial quanto no acadêmico. Estas discussões vêm, também, despertando a atenção da sociedade para a importância da atuação socialmente responsável.



São as partes envolvidas ou interessadas no negócio: consumidores, funcionários e colaboradores, fornecedores, clientes, bancos, o governo, organizações não governamentais entre outros.

08

RESUMO

Responsabilidade Social das empresas existe apenas se estas, em suas diversas operações e relações, estabelecem valores claros e ações comprometidas com a realização, a concretização e a efetivação destes valores.

A partir do estabelecimento de tais valores, a empresa pode colaborar para a construção de uma sociedade melhor e mais justa, de forma efetiva. A definição destes valores é, por conseguinte, um ponto de fundamental importância, pois as ações sociais só podem ser propostas a partir deles.

Não podemos confundir o compromisso ético de responsabilidade social das empresas com mera filantropia. O conceito de responsabilidade social – como veremos na próxima unidade – já é considerado como um investimento estratégico. A tônica dominante, até bem pouco tempo, eram as ações filantrópicas pontuais – tais como: efetuar doações de cestas básicas, brinquedos e remédios para asilos, creches e entidades assistenciais –, hoje, tais práticas são consideradas anacrônicas. Não faz mais parte do repertório das empresas investimentos em “filantropia de ocasião”.

As ações sociais devem ser muito bem planejadas e integradas nos valores, na cultura, na identidade e nas atividades da empresa. Cada vez mais, as empresas vêm integrando os princípios da

responsabilidade à gestão estratégica, em vez de tratá-los como um acessório destacável. Ou seja, as empresas não podem mais limitar-se à filantropia de ocasião. É necessário que as ações sociais da empresa estejam integradas em suas relações com clientes, fornecedores, funcionários, acionistas, instâncias governamentais e, até mesmo, com seus concorrentes. A responsabilidade deve integrar-se em todo o programa da empresa. É necessário que todos os seus integrantes absorvam estes valores.

A responsabilidade social é a expressão de uma nova postura ética, a qual se consolida, cada vez mais, no mundo empresarial, comprometida com o resgate da cidadania. A empresa, articulada com a sociedade civil e com o Estado, assume uma posição de destaque na busca do bem-estar e na defesa do bem comum. Esta nova postura tem provocado mudanças no comportamento empresarial e na forma de gestão das empresas que, por sua vez, podem promover mudanças sociais importantes.

UNIDADE 3 – RESPONSABILIDADE SOCIAL E ÉTICA EMPRESARIAL **MÓDULO 2 – RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA**

01

1 - RESPONSABILIDADE SOCIAL

Nos estudos anteriores, estudamos as importantes mudanças ocorridas no cenário mundial desde a segunda metade do século XX. Observamos inúmeras transformações de ordem política, econômica, social e cultural nas últimas décadas, as quais criaram condições para o aparecimento de novos modelos de relações entre instituições e mercados, organizações e sociedade. Neste contexto, cabe-nos examinar o que é responsabilidade social empresarial e como o mundo empresarial pode colaborar para a construção de uma sociedade mais justa e equitativa.

Vimos, também em módulo precedente, que a chamada “crise do Estado” – o questionamento quanto ao papel e suas funções levou o governo e os agentes públicos a uma aliança com organizações não governamentais visando garantir o desenvolvimento de ações sociais mais efetivas, pois havia, então, uma clara percepção das inúmeras e crescentes dificuldades do Estado em garantir a oferta adequada de bens sociais.

As ONGs começaram, assim, a ocupar espaço dentro deste cenário, desempenhando um importante papel. Estas passam a encontrar muito mais facilidade em diagnosticar, com maior precisão, as ações sociais a serem implementadas, devido à proximidade aos problemas que afigem a sociedade.

No entanto, apesar de não estarem sujeitas aos mesmos entraves burocráticos do setor público e desenvolverem sistemas de gestão mais modernos e flexíveis, as ONGs não conseguiam chegar a um nível excelente de gestão, pois lhes faltavam o conhecimento, os recursos e a capacitação encontrados na iniciativa privada. Finalmente, as empresas são chamadas a assumir sua responsabilidade e participar ativamente na implementação de programas e ações voltados para o desenvolvimento social.



A responsabilidade social envolve sempre a decisão da empresa em participar de forma mais direta e ativa das ações comunitárias na região em que está presente. Hoje, não basta apenas a determinação em minorar, por exemplo, possíveis danos ambientais decorrentes do tipo de atividade exercida. Ações preventivas nada mais são que obrigação indeclinável. Hoje, nem mesmo ações “compensatórias” satisfazem; a responsabilidade social surge de forma muito mais abrangente.

O empresariado começa a perceber a necessidade de um novo modelo de desenvolvimento para as atividades das empresas. A cultura centrada na maximização do lucro dos acionistas está cedendo espaço para uma nova maneira de enxergar e conceber o papel e a função do setor privado em suas relações com a sociedade na qual se insere e da qual depende.

Dentro dessa perspectiva é que o chamado capitalismo social propõe novas formas de relação entre as empresas e a sociedade. Ambas começam a compartilhar objetivos e buscar resultados que atendam aos interesses comuns. Neste ponto, aparece a “lógica do Terceiro Setor”, já discutida e considerada difícil de entender: lucro e atendimento das demandas sociais... juntos! Possível? Vejamos.

Todas as transformações da atualidade – sejam econômicas, políticas ou culturais – vêm sendo determinantes na geração de novas posturas empresariais.

02

Qualidade, preço competitivo e bons serviços não representam mais os únicos diferenciais no mercado. Existe, hoje, muito mais aspectos em jogo. Por exemplo: há duas ou três décadas, quantas “marcas” de televisão existiam no mercado? E de leite condensado? Absorventes higiênicos? Aparelhos de barbear?

Chamávamos o tal leite condensado de leite "Moça", o tal aparelho de barbear de "Gilet" e o tal absorvente higiênico de "Modess", ou seja, pela "marca", tamanha era a identificação entre marca e produto. Isso ocorria porque não havia similares do gênero. E hoje?



Responsabilidade social é um diferencial importante que cresce, cada vez mais, em importância. Se hoje existem várias empresas produzindo leite condensado, como o consumidor escolhe a “marca” que irá levar? Pelo preço? Pela qualidade do produto? Claro que essas escolhas pesam, no final das contas. Um produto com o preço muito acima dos seus similares deve – no mínimo – ter uma qualidade muito superior. Se for muito barato, mas sua qualidade for vertiginosamente inferior, suas chances de permanecer no mercado não são muito boas, pois, com o desenvolvimento tecnológico atual, não é difícil entrar no mercado uma nova empresa capaz de produzir e comercializar um produto melhor ao mesmo preço.

É claro, estão envolvidos neste processo inúmeros outros aspectos: a rede de distribuição, os “arranjos” – os quais dificultam a livre concorrência – etc., mas, quando o consumidor dispõe de, pelo menos, duas marcas de igual qualidade e igual custo, sendo oferecidas em igualdade de condições, qual o diferencial? Como será a escolha? Se todos os prós e contras, se todas as vantagens e desvantagens estiverem rigorosamente equilibradas, o que o levará a decidir por esta ou por aquela marca?

É aí que entra a tal “responsabilidade social”. Pense: se você é este consumidor em potencial, e é sensível à causa ambientalista, ou à causa dos portadores de necessidades especiais, ou seu “fraco” são as crianças, os animais abandonados, e por aí vai... Bem, se você se identifica com alguma destas “causas”, havendo dois produtos rigorosamente equilibrados, em iguais condições de preço e qualidade, e um deles colaborar com a sua “causa” do coração... qual deles você compraria?



Os consumidores estão mais exigentes e têm mais informação quanto aos produtos e serviços. As empresas não podem ignorar que seus clientes são cidadãos cada vez mais conscientes, não só das suas

necessidades, direitos e prerrogativas como consumidores, mas também das necessidades de suas comunidades e da sociedade em que vivem. Esses cidadãos, consequentemente, têm nível mais alto de expectativas quanto ao papel e à função das empresas, não apenas no oferecimento de produtos e serviços de qualidade a preços acessíveis, pois isso é o mínimo a se esperar delas. Hoje, as reivindicações atingem o cumprimento das responsabilidades das empresas com o desenvolvimento da sociedade.

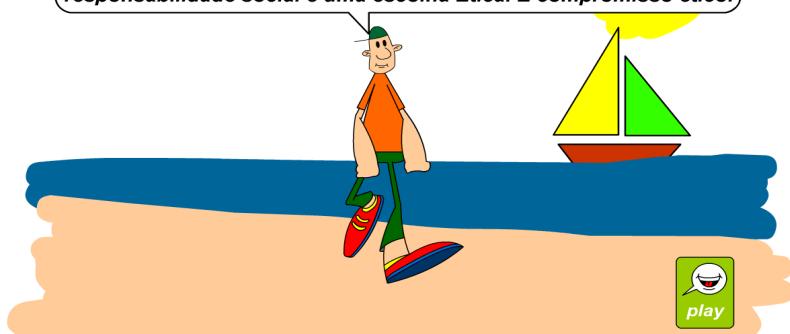
03

Empresas cidadãs são justamente essas organizações que trabalham para o desenvolvimento da sociedade. Responsabilidade social consiste na administração inteligente da participação da empresa nas causas sociais.



Entretanto, determinar o limite das tais ações compensatórias é algo muito delicado. Uma indústria petroquímica ou de papel e celulose é sempre potencialmente danosa ao meio ambiente inclusive à vida e à saúde de populações inteiras. Por isso mesmo, muitas delas investem em programas voltados para o meio ambiente, desenvolvimento sustentável etc., mas nada disso será efetivo se suas atividades, tanto as atividades-meio quanto as atividades-fim, não estiverem rigorosamente controladas.

Para isto, é necessário algo que ainda não está solidamente implantado no Brasil: a ISO 14001. Você percebe a diferença: "não basta não fazer o mal, tem que fazer o bem". Mas fazer o bem para esconder o mal... é inaceitável! Por isso, perceba, a responsabilidade social é uma escolha Ética. É compromisso ético.



O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA – realizou, no ano de 1999, uma pesquisa sobre a ação social das empresas na região Sudeste, com 1.315 empresas.

Os resultados foram os seguintes:

- 68% das empresas realizaram ações sociais para a comunidade em 1998;
- 63% das empresas realizaram ações sociais para seus empregados em 1998;
- apenas 16% das empresas não realizaram ação social.

04

2 - CAUSA SOCIAL E A IDENTIDADE DA EMPRESA

Embora não seja regra absoluta, a afinidade entre a causa social e a identidade da empresa é algo importante. Uma empresa pode escolher investir em projetos sociais específicos, pois isso, certamente, agregará valor a sua marca ao despertar associações entre seu nome e sua marca e a ação socialmente responsável.

Depois de um diagnóstico preciso, o qual permita identificar a melhor linha de ação para um programa adequado e efetivo de responsabilidade social para a empresa, é preciso avaliar o impacto e a relevância desta proposta para a comunidade onde será implantada. Vejamos um exemplo: um projeto de incentivo à prática de esportes, numa favela do Rio de Janeiro, visando tirar os jovens da criminalidade. A empresa “x” resolve montar um *stand* de tiro para incentivar a prática de esporte. Pode-se questionar tal ação, já que o esporte “Tiro” pode ter uma outra conotação e um alcance diferenciado, dependendo da área ou região em que a proposta está sendo implantada.



Outrossim, não é tão simples quanto parece implantar um bom programa de ação social. As ações propostas pelas empresas devem ser adequadas às suas expectativas e necessidades, devem repercutir positivamente na empresa. Mas este não é o único fator considerado quando as ações são propostas. É preciso que sejam relevantes e adequadas para a comunidade que as receberá. Deve haver real benefício social. Isto é óbvio; mas nem sempre o óbvio é assim tão visível.

Nos últimos anos, temos observado crescente número de empresários envolvendo-se com as entidades do Terceiro Setor. Esse envolvimento tem operado uma série de mudanças significativas na gestão dos

projetos sociais e vem influenciando a utilização de novos instrumentos e mecanismos no Terceiro Setor, trazendo maior nível de profissionalização para ele. Isto, por conseguinte, repercute favoravelmente para a empresa, pois os projetos de ação social conquistam credibilidade devido à forma estruturada e séria como são administrados.

A partir disso, um ciclo de profissionalização no âmbito das várias organizações voltado para os problemas sociais começa a ser implantado:

- entidades beneficiadas são obrigadas a demonstrar o alcance de seus objetivos e metas;
- empresas são estimuladas e orientadas para a apresentação do Balanço Social;
- prêmios e selos que reconhecem e consagram o mérito social são instituídos.



Além destes fatores, um programa de voluntariado empresarial, ou seja, participação dos funcionários na organização e no desenvolvimento de projetos voltados à comunidade, traz benefícios para os próprios funcionários, incorporando um sentido mais profundo do alcance de suas ações e do valor de seu trabalho. As empresas não tardam a perceber que o envolvimento dos colaboradores internos traz ganhos multiplicados.

Como podemos ver, as grandes transformações econômicas, políticas e culturais das últimas décadas determinaram uma série de novas posturas empresariais.

Documento que apresenta os dados relativos à atuação responsável das empresas no ambiente interno e externo, demonstrando seu perfil social.

05

Essa percepção, existente em considerável parte do empresariado, acerca da necessidade de novo modelo de desenvolvimento – formulado a partir de uma visão atualizada do papel e da função do setor privado em suas relações com a sociedade – vem gerando postura que se contrapõe à cultura centrada na maximização do lucro dos acionistas.

Dentro desse novo modelo, qualidade, preço competitivo e bons serviços não representam mais os únicos diferenciais no mercado. Ao perceberem isso, as lideranças empresariais passam, então, a vislumbrar objetivos de longo prazo.

Os cidadãos estão mais conscientes das necessidades de suas comunidades e, por conseguinte, passam a reivindicar o cumprimento das responsabilidades das empresas ao seu desenvolvimento e ao atendimento de suas demandas. As empresas, agora, devem fazer a sua parte buscando continuamente a solução ou, ao menos, a diminuição das carências sociais existentes. As organizações que trabalham para esse desenvolvimento compartilhado são classificadas como empresas cidadãs.

RESUMO

As inúmeras transformações de ordem política, econômica, social e cultural, ocorridas nas últimas décadas, criaram as condições para o aparecimento de novos modelos de relações entre instituições e mercados, organizações e sociedade. Neste contexto, cabe-nos examinar: o que é responsabilidade social empresarial? Como o mundo empresarial pode colaborar para a construção de uma sociedade mais justa e equitativa?

A responsabilidade social envolve sempre a decisão da empresa na participação direta e ativa em ações comunitárias na região em que está presente. Não basta apenas a determinação em minorar, por exemplo, possíveis danos ambientais decorrentes do tipo de atividades exercidas; ações preventivas tornam-se, pois, obrigação indeclinável. Hoje, nem mesmo ações “compensatórias” satisfazem. A responsabilidade social deve ocorrer de forma muito mais abrangente.

O empresariado começa a perceber a necessidade de um novo modelo de desenvolvimento para as atividades das empresas. A cultura centrada na maximização do lucro dos acionistas cede espaço para uma nova maneira de enxergar e conceber o papel e a função do setor privado em suas relações com a sociedade na qual se insere e da qual depende.

Nessa perspectiva, o chamado capitalismo social propõe novas formas de relação entre as empresas e a sociedade: ambas começam compartilhar objetivos e buscar resultados a partir de interesses comuns. Neste momento entra a tal “lógica do Terceiro Setor”, questionada em sua aplicabilidade: lucro e atendimento das demandas sociais... juntos!

A Responsabilidade Social da empresa é, portanto, resultado do compromisso assumido pelo empresariado na adoção de valores e posturas éticas. No entanto, o compromisso ético é apenas a primeira etapa da responsabilidade social. É preciso, também, determinação em contribuir para o desenvolvimento econômico da comunidade local, bem como da sociedade em sua totalidade.

As ações sociais das empresas são uma vantagem competitiva muito importante no desenvolvimento dos negócios das organizações. É facilmente perceptível que os consumidores valorizam as ações das empresas comprometidas em tornar a sociedade menos injusta e desigual. A preferência dos consumidores é, claramente, por empresas socialmente responsáveis. O reconhecimento público e a valorização dele decorrente não são irrelevantes dentro de um mercado cada vez mais disputado.

Há, no entanto, muito a ser feito. É preciso que o conceito de responsabilidade empresarial torne-se parte da cultura das organizações. É necessário, também, que estas mudanças sejam consolidadas. Para que isto aconteça, este conceito precisa ser incorporado à orientação estratégica da empresa.

UNIDADE 3 – RESPONSABILIDADE SOCIAL E ÉTICA EMPRESARIAL

MÓDULO 3 – CIDADANIA EMPRESARIAL

01

1 - O QUE É UMA EMPRESA CIDADÃ?

Os empresários sabem que, ao contrário do que ocorria até bem pouco tempo atrás, não conseguirão manter suas empresas competitivas preocupando-se, unicamente, com a qualidade de seus produtos ou serviços. Hoje, tudo mudou. As vantagens competitivas passam, obrigatoriamente, pela responsabilidade social das empresas.

Cidadania empresarial é um termo muito em voga nos últimos anos, tanto no meio empresarial quanto na mídia.

Com a globalização da Economia, o tema vem ganhando ainda mais visibilidade. A cidadania empresarial vem sendo apresentada como um conceito que, posto em prática, traria vantagens competitivas às organizações. Com a crescente concorrência, este é um ponto importante para a sobrevivência de qualquer negócio, por isso o tema tem estado sempre presente nos fóruns de discussão empresarial e na mídia dirigida ao empresariado.

Como vantagens competitivas, podemos citar:

- a) desenvolvimento de lideranças mais conscientes e socialmente responsáveis;
- b) melhoria do clima organizacional;
- c) imagem: maior valor agregado à imagem da empresa, à marca e aos produtos e serviços;
- d) satisfação e motivação decorrentes do aumento de autoestima;
- e) maior motivação dos funcionários. Os funcionários percebem que trabalham para uma empresa realmente preocupada com o bem-estar social, e também de que forma podem ampliar a sua cidadania. Para a empresa, possuir funcionários motivados e que vistam e suem a camisa da empresa é uma importante fonte de vantagem competitiva;
- f) reconhecimento e orgulho pela participação em projetos sociais;
- g) atividades de cunho social também funcionam, para os funcionários, por exemplo, locais de aprendizado em assuntos como liderança, trabalho em equipe, alocação de recursos etc.

02

O termo *cidadania empresarial* vem sendo utilizado para descrever as iniciativas dos empresários na sociedade civil.

Junto com ele, surgem também alguns outros, tais como:



Muitos são os fatores envolvidos nesta revolução copernicana que afetam o mundo empresarial.

03

Com a revolução tecnológica, a qual propiciou o avanço das telecomunicações e da informática, deu-se a criação de uma cadeia de inter-relações sem precedentes em toda a história da humanidade. Esse novo padrão de inter-relações afeta sobremaneira a realidade das empresas.

Hoje, as limitações tecnológicas que condicionam a produção são, diariamente, derrubadas por nova descoberta. No entanto, as limitações de caráter ético que a sociedade impõe às empresas crescem cada vez mais. O que fazer? Que critérios utilizar para a tomada de decisões? Como exemplo: ao final das contas, alimentos transgênicos fazem ou não mal à saúde? Prejudicam ou não o equilíbrio ecológico? Quem responde a estas perguntas? Quem assume os riscos diante de tantas incertezas?



Em épocas passadas, tínhamos muito mais “certezas” do que incertezas, ainda que estas “certezas” carecessem de legitimidade. Como a maioria dos membros da sociedade viviam totalmente à parte da esfera decisória dos poderes constituídos, era fácil forjar consensos.

04

Ignorávamos por completo os impasses e dilemas que muitas decisões encobriam. Em nossa sociedade, basta clicar o mouse e estamos “conectados” com informações privilegiadas para instaurar um democrático “dissenso universal”. Este é um ponto delicado, quando consideramos a ideia de uma empresa-cidadã.

É importante considerarmos que o conceito de cidadania empresarial fundamenta-se sobre a noção de corresponsabilidade da empresa com os problemas da sociedade.

Essa responsabilização ocorre em várias frentes simultaneamente. Empresa cidadã é aquela que não foge aos seus compromissos, e não são poucos os compromissos com os quais se vê envolvida. Só em relação aos seus funcionários podemos destacar cinco princípios básicos da cidadania empresarial:

- ambientes de trabalho favoráveis à vida familiar dos empregados;
- seguro saúde e plano de previdência;
- segurança no trabalho;
- investimento nos empregados;
- parceria com os empregados.



05

Hoje, assistimos a uma mudança radical na maneira como a sociedade percebe a realidade empresarial. As empresas não mais são vistas unicamente como um negócio, cujo único compromisso é servir de instrumento para o atendimento das demandas dos investidores, ou seja, propiciar retorno financeiro imediato ao capital.

A empresa é, também, muito mais que uma organização na qual interesses de vários grupos de *stakeholders* – funcionários, fornecedores, clientes, sociedade (comunidade) e os próprios acionistas – são aglutinados.

Há, atualmente, uma concepção estratégica e um compromisso ético. Esse é o diferencial. Essa é a vantagem competitiva.

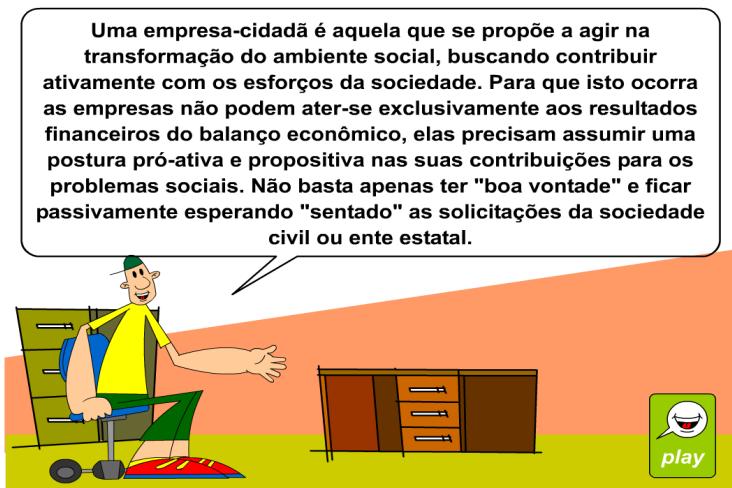
O que temos assistido com o processo de globalização é uma total reformulação dos conceitos nos quais a sociedade acredita, nos critérios utilizados para julgar e avaliar a validade dos argumentos com os quais construímos nossas visões de mundo. Dentro destas mudanças, hoje, as empresas e o empresariado ocupam o centro das atenção.

06

Toda uma série de expectativas estão sendo depositadas nas ações e responsabilidades sociais das empresas.

Como as empresas serão capacitadas a atender a estas novas demandas?

O que faz uma empresa ser “cidadã”?



As organizações estão sendo premidas a repensar a responsabilidade social de forma estratégica. É preciso alinhar suas ações sociais aos seus objetivos estratégicos. As empresas devem focalizar seus investimentos sociais nas áreas que melhor podem utilizar seus recursos e maximizar o retorno para seus colaboradores, investidores e para a comunidade em que atuam. Para atingir tais intentos, é preciso mobilizar os vários atores sociais envolvidos. Quando respaldadas e alicerçadas em políticas, programas e projetos de responsabilidade social, emerge uma imensa rede de atores sociais, necessitando apenas de um boa “orquestração”.

Cidadãos, associações de moradores, empresas, fundações, sindicatos, municípios, instituições de ensino, organizações não governamentais.

07

Neste ponto, as empresas podem transformar-se em ótimo agente aglutinador e catalisador dos esforços que, de outra maneira, estariam dispersos. Firmar e fortalecer os laços sociais que serão utilizados como ferramenta de mudança é um campo de ação muito promissor.

Uma empresa é classificada como empresa-cidadã desde que possua objetivos sociais e seja capaz de forjar instrumentos sociais adequados e efetivos para alcançá-los. É necessário, à sua atuação, agregar uma nova dimensão ao papel de agente econômico: a de agente social.

Como agente social, a empresa, tomando para si o encargo de propor iniciativas privadas, voltadas ao bem público e sem fins lucrativos, disponibilizará para a comunidade os mesmos recursos aplicados em seu negócio, mas como meta, na nova abordagem, o objetivo será as transformações sociais e o desenvolvimento do bem comum. Isto continua a ser um bom investimento: Investimento em capital social.

08

Nos últimos anos, as empresas empenharam-se em promover mudanças revolucionárias que passaram pela descentralização da autoridade, redefinição das estruturas hierárquicas, aproximação dos clientes, ênfase na qualidade total, objetivando conquistar a tal “competitividade” dentro do mercado globalizado. Muitos esforços foram enveredados com a finalidade de adaptar as empresas a uma vasta transformação estrutural.

No bojo de todas essas transformações – que atingem a definição quanto ao papel das empresas –, é visível que, investindo em projetos de responsabilidade social e cidadania, as empresas passam a ter clara vantagem competitiva.

No entanto, é preciso levar em consideração o cenário onde ocorrem todas essas transformações, o qual nos aponta a necessidade de encararmos as empresas sob outras perspectivas. Os conceitos de responsabilidade social corporativa e de cidadania empresarial precisam ser examinados a partir de um novo paradigma, colocando-nos diante de um novo conceito de empresa. Este novo conceito implica a concepção de uma série de novas modalidades de relações sociais, políticas e econômicas.



Empresas de destaque. Não nos esqueçamos de que o próprio índice *Dow Jones*, da Bolsa de Nova Iorque, trata de forma diferenciada as empresas consideradas socialmente responsáveis, destacadas em uma lista específica.

09

Sem tal reformulação conceitual, a cidadania empresarial ficaria reduzida a uma dimensão meramente instrumental. Busca-se construir um conceito de empresa que equilibre responsabilidades econômicas, sociais e ambientais. Só a partir desta reformulação, será possível avaliar a performance de uma empresa no atendimento das novas demandas impostas hoje. Devemos avaliar criticamente o conceito de empresa, para compreendermos em que medida os modelos de racionalidade condicionam sua performance.

Princípios como os de Cidadania Empresarial, Responsabilidade Social, Ética Empresarial expressam os anseios de uma complexa rede de compromissos e esforços da sociedade na busca de uma vida mais justa e menos desigual para todos. Para que estes princípios sejam efetivados, precisamos delinear um plano de responsabilidade social para a empresa, de forma adequada ao perfil de seus negócios, à sua missão, à sua trajetória e à sua posição no mercado. Sem este planejamento, corre-se o risco de se

propor ações incoerentes com a filosofia, cultura, objetivos, disponibilidade de tempo e orçamento da empresa.

10

Ademais, também é importante percebermos que a ideia de uma empresa-cidadã implica reformulação da cultura corporativa das empresas. É necessário que haja assimilação e reconhecimento, por parte de todos os envolvidos, da cultura, dos valores, das tradições e das visões de mundo que fundamentam o conceito de empresa-cidadã. Nesse conceito de cidadania empresarial, podemos forjar uma forte identificação dos empregados, dos colaboradores, da comunidade e de todos os envolvidos com a empresa.



As características da cultura corporativa constroem a identidade da organização. São estas particularidades que dão às pessoas relacionadas com a empresa o sentimento de pertencimento e integração. “Vestir a camisa” é pressuposto fundamental do engajamento que se busca por meio desses conceitos.

11

2 - VANTAGENS DA CIDADANIA EMPRESARIAL

A empresa passa a ser mais admirada por consumidores atuais e potenciais e pela comunidade se desenvolver atitudes favoráveis em relação aos seus produtos e serviços. Em muitos casos, a decisão de compra pode ser definida a partir desta atitude. Os funcionários beneficiados pelas ações sociais da empresa e, principalmente, os que delas participam são mais motivados, melhoram seu desempenho e são mais aderentes aos programas da empresa.

As empresas que investem em ações sociais são mais admiradas também pelos empregados em potencial. As pessoas gostam de trabalhar em organizações deste tipo. Consequentemente, essas empresas são mais capazes de atrair melhores funcionários. Além disso, ao se aproximar da comunidade, as empresas tornam-se mais aptas a obter informações e conhecimentos sobre os clientes, o mercado, e sobre si próprias.

12

Empresas nas quais os funcionários são mais bem tratados ganham em produtividade e qualidade. Pesquisa feita pelo Medstar Group e pelo American Productivity e Quality Center revelou que programas de saúde, por exemplo, podem aumentar a produtividade e diminuir em 30% o custo relativo a faltas, rotatividade e baixas médicas. O consumidor já valoriza produtos de empresas socialmente responsáveis e preocupadas com o meio ambiente.

Outra pesquisa mostrou que 30% dos clientes de supermercados dão preferência a mercadorias produzidas sem o uso de adubos químicos ou agrotóxicos. Um fundo de investimentos foi montado só com ações de empresas socialmente responsáveis. Valorizou-se 2% a mais que o conjunto da Bovespa.



Se, para algumas empresas, os resultados aparecem a longo prazo, outras se veem compelidas a apostar no credo da responsabilidade social, movidas pelo pragmatismo.

13

3 - DESAFIOS PARA AS EMPRESAS SOCIALMENTE COMPROMETIDAS

Muita ênfase tem sido dada aos aspectos meramente instrumentais da responsabilidade social e da cidadania empresarial. Esses aspectos são, aliás, facilmente perceptíveis e, por isso mesmo, não são poucos os que dizem poder “desmascarar” as alegadas “boas intenções” das empresas, demonstrando que por trás da bela “fachada” existem apenas os esforços para melhorar a reputação da empresa, identificar novas oportunidades. Em síntese, conseguir “vantagens competitivas”.



É necessário que as empresas consigam demonstrar, de forma clara, mediante ações, projetos, programas efetivos e, principalmente, por meio de posturas institucionais, o real comprometimento com os novos papel e perfil que lhes são impostos hoje.

14

Por outro lado, quanto aos propósitos que norteiam as ações sociais das empresas, é necessário considerarmos não ser apenas a organização da sociedade civil que precisa ser fortalecida, mas, sobretudo, as articulações entre as partes, visando à integração harmoniosa e produtiva. Preocupar-se apenas com a organização da sociedade, sem levarmos em conta a necessidade de costurarmos suas articulações, apenas acirrará conflitos de interesses e divergências de opinião.

Não podemos esquecer, também, que as empresas, ao se disporem a assumir seu papel socialmente responsável, podem ter a tentação de enveredar pelos já conhecidos caminhos do assistencialismo. Neste tipo de modelo, promove-se uma organização dependente e desarticulada. Isto não está de acordo com as demandas imperantes hoje.

A ênfase deve ser dada à autonomia, à independência e à articulação, ideias compatíveis com o modelo de desenvolvimento sustentado.

A empresa pode aproveitar a própria organização interna para, a partir desta, promover projetos visando à ampla formação dos funcionários. A primeira frente é sempre a interna. É no interior da empresa, nas relações estabelecidas com funcionários e colaboradores, que se inicia a responsabilidade social.

15

Coerência é mais do que um conceito, é uma necessidade vital. A empresa deve, em primeiro lugar, reconhecer seus funcionários como cidadãos. Sem este reconhecimento prévio, qualquer postura “cidadã” é apenas “fachada”. Para atingir os objetivos sociais, é necessário uma radical mudança de mentalidade, apenas isso permitirá uma maior integração dos funcionários e colaboradores com a empresa. Sem a perfeita feitura desta integração, qualquer proposta de ação social é prematura e corre grandes riscos de insucesso.

Para as ações sociais da empresa tornarem-se efetivas e relevantes, é necessário haver uma convergência entre os conceitos de cidadania empresarial e de responsabilidade social. Ambos os conceitos repousam nas bases de um compromisso ético. Cidadania empresarial existe apenas se as organizações atendem às suas responsabilidades econômicas, legais, éticas e discricionárias, exigidas por seus diversos *stakeholders*.

16

As metas de uma empresa socialmente responsável passam sempre pela universalização de valores como a Ética, o desenvolvimento social e o aumento dos índices de qualidade de vida.



Há, no entanto, muito a ser feito. É preciso tornar o conceito de responsabilidade empresarial parte integrante da cultura das organizações. É preciso um consistente empenho, de forma a consolidar tais mudanças. É preciso não só divulgar, cada vez mais, a responsabilidade social das empresas, mas, também, inserirmos as próprias empresas neste contexto, formulando, também, novos modelos de gestão empresarial.

Algumas questões, portanto, devem ser pensadas para ser possível desfrutar de todas estas vantagens. Quais são as competências necessárias para se atingir estas metas? Quais competências precisam ser melhor desenvolvidas para aprimorar a atuação da empresa e de seus colaboradores?

17

É necessário, por parte da empresa, um empenho no desenvolvimento de todo um conjunto de competências específicas para a implementação de um programa estratégico de atuação social. Essas competências definirão sua vantagem competitiva.

Temos duas ordens de competências a considerar: as técnicas e as comportamentais. As primeiras ligam-se ao domínio de ferramentas ou conhecimentos específicos, utilizados para o bom desenvolvimento ou execução de uma determinada atividade ou função; mas se nos referimos às competências comportamentais, estamos observando as atitudes e tendências de personalidade mais afinadas com a natureza do trabalho a ser desempenhado. Como desenvolver tais competências que formarão a liderança ética na empresa? Veremos este tópico no próximo módulo.

18

RESUMO

Assistimos, hoje, a uma mudança radical na maneira como a sociedade percebe a realidade empresarial. As empresas não mais são vistas apenas como um negócio, cujo único compromisso é servir de

instrumento para o atendimento das demandas dos investidores, ou seja, propiciar retorno financeiro imediato ao capital. Uma empresa-cidadã é aquela que se propõe a agir na transformação do ambiente social, buscando contribuirativamente com os esforços da sociedade. Para que isto ocorra, as empresas não podem ater-se exclusivamente aos resultados financeiros do balanço econômico, ou seja, precisam assumir uma postura proativa e propositiva nas suas contribuições aos problemas sociais. Não basta apenas ter “boa vontade” e ficar passivamente esperando “sentado” as solicitações da sociedade civil ou ente estatal.

O tema vem ganhando ainda mais visibilidade com a globalização. A cidadania empresarial vem sendo apresentada como um conceito que, posto em prática, traria vantagens competitivas às organizações. Com a crescente concorrência, este é um ponto importante para a sobrevivência de qualquer negócio e, por isso, o tema tem estado sempre presente nos fóruns de discussão empresarial e na mídia dirigida ao empresariado.

Muitos são os fatores envolvidos nesta revolução copernicana que afeta o mundo empresarial. A revolução tecnológica propiciou o avanço das telecomunicações e da informática e, com isso, deu-se a criação de uma cadeia de inter-relações sem precedentes em toda a história da humanidade. Esse novo padrão de inter-relações afeta sobremaneira a realidade das empresas. Hoje, as limitações tecnológicas que condicionam a produção são, diariamente, derrubadas por nova descoberta; no entanto, as limitações de caráter ético imposto às empresas pela sociedade crescem cada vez mais. O que fazer? Que critérios utilizar para a tomada de decisões? Afinal, questionamos: alimentos transgênicos fazem ou não mal à saúde? Prejudicam ou não o equilíbrio ecológico? Quem responde a perguntas como estas? Quem assume os riscos diante de tantas incertezas?

Em épocas passadas, tínhamos muito mais “certezas” do que incertezas, mesmo se tais “certezas” carecessem de legitimidade. Como a maioria dos membros da sociedade viviam totalmente à parte da esfera decisória dos poderes constituídos, era fácil forjar consensos. Ignorávamos por completo os impasses e dilemas que muitas decisões encobriam. Em nossa sociedade basta clicar com o mouse e estamos “conectados” com informações privilegiadas para instaurar um democrático “dissenso universal”. Este é um ponto delicado quando consideramos a ideia de uma empresa-cidadã.

É importante considerarmos que o conceito de cidadania empresarial fundamenta-se na noção de a empresa ser corresponsável pelos problemas da sociedade.

Essa responsabilização ocorre em várias frentes simultaneamente. Empresa cidadã é aquela que não foge aos seus compromissos, não sendo poucos os compromissos com os quais se vê envolvida.

Como as empresas poderão capacitar-se para atender a estas novas demandas? O que faz uma empresa ser “cidadã”?

UNIDADE 3 – RESPONSABILIDADE SOCIAL E ÉTICA EMPRESARIAL
MÓDULO 4 – EDUCAÇÃO CORPORATIVA E A FORMAÇÃO DA LIDERANÇA ÉTICA
NA EMPRESA

01

1 - FORMAÇÃO DA LIDERANÇA ÉTICA NA EMPRESA

A cidadania empresarial, como quadro balizador da ação social, não pode prescindir da formação do capital humano, pois sem a mobilização e o engajamento dos profissionais qualificados para a gestão de programas e projetos junto à clientela e em convergência com a sociedade civil, o Estado e o mercado, qualquer iniciativa socialmente responsável fica, de pronto, comprometida.

Quando tratamos do envolvimento das empresas privadas com objetivos de ordem social, impõe-se a reflexão sobre quais são as competências necessárias, por parte dos colaboradores, para se atingir as metas da organização, e quais competências a empresa deve buscar desenvolver – com especial atenção – para tornar sua atuação efetiva e eficaz.

O desenvolvimento de um conjunto de competências específicas para a execução do programa estratégico de atuação social da empresa deve ser implementado com especial atenção. O desenvolvimento adequado dessas competências é que, em grande parte, define a vantagem competitiva das empresas.



02

Uma atuação social responsável e efetiva não envolve apenas a definição de bom programa, a elaboração de projetos inovadores ou massivo investimento.

A gestão dos projetos envolve um alto grau de capacitação dos recursos humanos. Quais as habilidades essenciais aos gestores de projetos sociais?

Vejamos algumas habilidades:

a) Aspectos técnicos:

A gestão dos projetos sociais requer objetividade, reflexão crítica, capacidade de organização de dados e informações, habilidade para captar e administrar os diversos recursos envolvidos, planejamento estratégico, entre outras.

b) Aspectos comportamentais:

O engajamento socialmente responsável das empresas-cidadãs requer, igualmente, o engajamento de seus funcionários e colaboradores. É necessário haver um compromisso ético dos empregados com os valores, as metas e os objetivos sociais da empresa para que este engajamento ocorra de forma satisfatória.

É necessário que a empresa, a partir daí, ofereça condições para o desenvolvimento das habilidades e da formação aos cidadãos ativos e responsáveis capazes de executar e gerenciar seus projetos. Estas habilidades passam pela capacidade de dialogar e negociar com atores diversos e diferenciados; capacidade de mediar e compor conflitos, bem como negociar soluções e entendimentos; favorecimento aos relacionamentos; trabalho em equipe; gerenciamento de redes; flexibilização para lidar com imprevistos, etc.

03

2 - EDUCAÇÃO CORPORATIVA PARA A RESPONSABILIZAÇÃO SOCIAL

Para que o programa de ação social seja efetivo, a empresa deve implantar um sistema de aprendizagem capaz de desenvolver, em todos os envolvidos na proposição e execução dos projetos, as competências técnicas e comportamentais necessárias à prática organizacional capaz de atingir as metas e objetivos sociais. Para que isto ocorra, portanto, é necessário projetarmos, no bojo do programa de responsabilização social da empresa, adequada proposta de educação corporativa voltada para a formação ética e para o desenvolvimento da cidadania ativa dos funcionários e colaboradores.



No centro da capacidade de atuação social da organização, estão seus empregados. É necessário que esses estejam profundamente engajados no processo de definição das metas sociais da organização.

04

O objetivo de uma empresa socialmente engajada é promover a universalização de valores como ética, desenvolvimento social, aumento nos índices de qualidade de vida por meio do trabalho. Estes valores, por conseguinte, devem fazer parte do cotidiano do trabalhador para este, verdadeiramente, perceber o real comprometimento da empresa com o discurso que prega. Qualquer programa de responsabilização social das empresas incapaz de explicitar, de forma clara e inequívoca, a coerência entre o discurso e a ação corre o risco de ser “desmascarado” como mais uma “estratégia de marketing”.

Uma empresa-cidadã não considerará apenas as questões sociais de forma “estratégica”. Ela irá, inclusive, considerar os aspectos estratégicos a fim de inovar processos e produtos organizacionais, bem como adequar sua atuação social ao seu *core business*, o que, certamente, trará as tais “vantagens competitivas”. A questão é saber conciliar o “apenas” com o “inclusive”.



Conciliar o “apenas” com o “inclusive” significa explorar o novo território da “Lógica do Terceiro Setor”. Dentro desta lógica, é possível conciliar os aspectos tradicionalmente inconciliáveis e irreduzíveis da busca do lucro com a luta pelo bem-estar social. Atualmente, as esferas pública e privada já não são mais tão distantes e separadas quanto o foram no passado.

05

É preciso considerar as metas e os objetivos da empresa: o que objetiva atingir dentro dos próximos anos? Quais as áreas de interesse? Como propor um conjunto de ações socialmente responsáveis adequadas ao seu *core business*? O que pretende oferecer aos clientes? É possível compatibilizar estas ofertas dirigidas à clientela com as ofertas sociais?

Uma empresa-cidadã empenha-se em trazer seus *stakeholders* para o centro destas discussões. O estabelecimento das metas da organização afeta todos os envolvidos; é necessário, pois, oferecer a todos os colaboradores uma clara noção de suas propostas. Um conhecimento sólido das características, peculiaridades, objetivos e metas da empresa, bem como a possibilidade de tomar parte nos processos decisórios que os definem determinam os padrões de excelência dentro do segmento em que se atua. A atuação socialmente responsável também necessita dos mesmos pressupostos para atingir estes padrões de excelência.

06

3 - A FORMAÇÃO DO CAPITAL SOCIAL

O Capital Social de uma organização possui valor inestimável. É a partir da construção de uma rede de trabalho socialmente responsável que os elos entre os atores sociais são consolidados e fortalecidos.

Esses vínculos estreitam as relações e compromissos dos profissionais-voluntários com as causas sociais esposadas pela empresa. E aí podemos ver a “via de mão dupla” da cidadania empresarial: é necessário empenho na formação e capacitação do pessoal envolvido na gestão e execução dos projetos sociais.



É preciso oferecer condições para propiciar a motivação e o engajamento dos funcionários; é preciso investir na mobilização, organização e articulação dos grupos de trabalho, tanto internamente quanto nas suas relações com a comunidade; é preciso investir na capacitação técnica e comportamental, bem como na formação ética e no desenvolvimento da cidadania ativa dos envolvidos.

07

Por outro lado, o envolvimento nos projetos traz, para a empresa, dividendos importantes: a conciliação do comprometimento profissional com a instituição e a dedicação à causa social.



Cabe-nos, agora, refletir sobre a motivação, mobilização, organização e articulação dos funcionários e colaboradores no programa de ação social da empresa.

Como engajá-los no papel de Ator Social?

Como chamá-los a integrar à sua prática profissional a dimensão de agente social?

Como estabelecer entre as duas dimensões – do comprometimento institucional e do comprometimento social – um vínculo sólido e produtivo?

Um dos principais propósitos de um programa de responsabilização social nas empresas é reconfigurar a sua relação com os funcionários e destes com a instituição, com seus próprios pares e com sua comunidade; formar os funcionários como cidadãos-voluntários que elegem como causa servir à proposta social abraçada institucionalmente. Por isso, é crucial a participação efetiva na escolha e definição destas causas, bem como nos modos e métodos para seu atendimento.

08

As empresas devem, em primeiro lugar, encarar seus funcionários e colaboradores como cidadãos que precisam de condições e oportunidades para aumentar o seu nível de conscientização quanto às suas responsabilidades e força de transformação social. Em segundo lugar, as empresas devem oferecer condições de os mesmos se prepararem profissionalmente para a utilização dos recursos institucionais direcionados ao desenvolvimento dos projetos propostos pelas próprias empresas, bem como daquelas iniciativas propostas pela comunidade e que dependem dos recursos e capacitações que as empresas podem disponibilizar.

A empresa não tem a responsabilidade de desenvolver o potencial de seus funcionários para a cidadania ativa, mas tem a responsabilidade de fornecer os meios para que eles se desenvolvam, caso esteja verdadeiramente engajada na proposta de participação social.

09

Hoje, mesmo em uma área de atuação ainda tão pouco explorada como a da participação social, as empresas – forçadas pela competitividade – estão percebendo a complexidade dos papéis e funções requeridos em todos os níveis relacionados à organização e articulação dos seus funcionários e colaboradores, para a implementação e execução de projetos sociais.

Não é difícil concluir que a vantagem competitiva decorre de força de trabalho treinada, capaz de refletir criticamente, construir decisões criativas, trabalhar em equipe para resolver problemas e propor soluções inovadoras, além de, e principalmente, criar vínculos fortes com a comunidade, os clientes, os fornecedores, os diversos agentes locais, incluindo a esfera governamental, e com a sociedade como um todo.



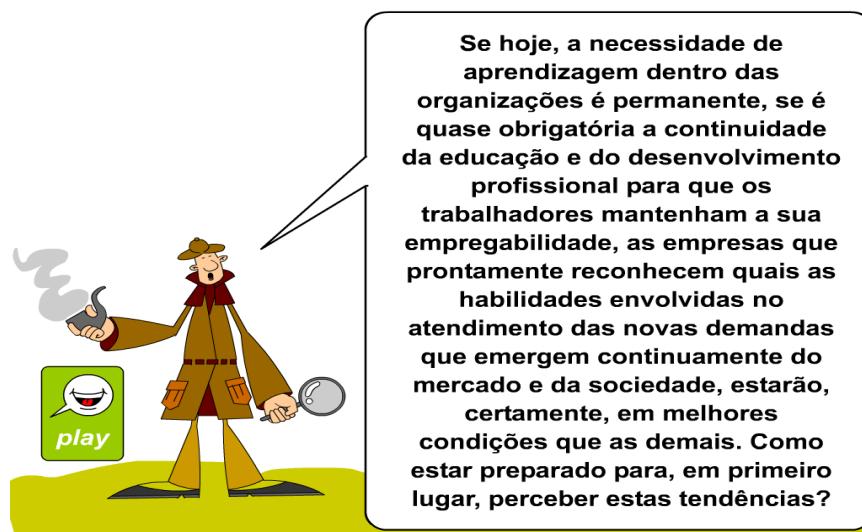
É vital os envolvidos estarem bastante afinados com a identidade e missão estratégica da empresa nas suas ações sociais e conheçam o programa social da organização em seus aspectos globais.

10

A nova demanda surgida a partir dessas novas atribuições – que hoje recaem sobre as empresas – leva as organizações, cada vez mais, a exigirem de seus funcionários, de todos os níveis, a ampliação de suas qualificações para atender às novas necessidades que surgem em decorrência não mais apenas do mercado, mas também das demandas da sociedade.

Como avaliar, adequadamente, essas competências que surgem a partir dessas novas necessidades – demandadas pela sociedade e convertida em necessidades empresariais?

As empresas devem empregar seus esforços para construir meios e métodos adequados de avaliação, pois só a partir desse levantamento poderão oferecer oportunidades de treinamento e desenvolvimento, tendo por objetivo habilitar, adequadamente, seus funcionários e colaboradores para poderem dar o efetivo atendimento a essas novas demandas.



11

4 - A LÓGICA DO TERCEIRO SETOR

Se reconhecemos como vital uma reformulação do papel e função das empresas quanto à educação e formação dos seus funcionários e colaboradores como cidadão ativos, socialmente engajados, temos, agora, que indagarmos como as empresas poderão dar atendimento a esta demanda.

Este desafio começa pela constatação de que qualquer mobilização interna dos funcionários e colaboradores para aderir a um programa de participação social e cidadã da empresa depende da prévia assimilação e entendimento da "Lógica do Terceiro Setor".

Como ser capaz de perceber, digerir, assimilar e operacionalizar essa "lógica" paradoxal do "quanto mais lucro mais ganho social, quanto mais ganho social mais lucro"?

12

O cerne do problema passa pela questão das separações das esferas pública e privada. O Estado, representante-mór dos interesses e necessidades da sociedade civil, é o protagonista por excelência da esfera pública, em que as questões, as grandes questões coletivas, têm lugar. É aí que – intermediados pelos políticos que elegemos – vamos, nós sociedade, discutir o bem comum, o projeto da nação, a elaboração das políticas públicas, etc.

Quanto à esfera privada, aí é o reino da livre iniciativa e do mercado. A crença era que, se cada um fizesse a sua parte tudo seria maravilhoso, viveríamos no melhor de todos os mundos.

Hoje o protagonismo do Ente Estatal está sendo posto em xeque. Hoje a sociedade civil quer uma maior participação da iniciativa privada no atendimento das demandas sociais, quer que o Estado cumpra com os papéis e funções que a constituição lhe impõe e quer poder controlar e participar de ambas as esferas, tanto a pública quanto a privada, já que ambas dependem dela – sociedade – e existem em sua função. Vamos, pois, examinar a lógica do Terceiro Setor.

Para melhor entendimento desse termo, é necessário proceder a análises teóricas, empíricas e comparadas sobre a capacidade decisória do sistema político e a produção de governo. Como se dão os processos de decisão de governos? Quais são seus mecanismos decisórios? Qual é a lógica de funcionamento das instituições de governo nos níveis nacional e estadual? Como podemos avaliar as consequências econômicas do funcionamento das instituições políticas? Como se dá a interação das instituições de governo e grupos de interesse? Quais são as relações Executivo-Legislativo na produção de políticas públicas? Estas e outras questões podem servir de parâmetros para avaliarmos o papel que hoje migra do Estado para a iniciativa privada.

13

Compreender a lógica do terceiro setor passa, necessariamente, por entender as relações entre valores éticos e economia.

Acumulação de capital é prosperidade?

É possível haver prosperidade sem capital?

É possível definir a prosperidade de uma nação em termos de riqueza acumulada?



Repetindo o que disse Aristóteles ... “o fim último de um bom governo é a felicidade dos cidadãos”. Será que a busca da felicidade e a busca da riqueza se ajustam aos mesmos conceitos? A riqueza é um meio

de alcançar felicidade? Qual o fim último da produção econômica? Produz-se o quê e para quê? Qual o compromisso ético da economia? (ver Amartya Sen, 1999).

“Quais os fatores mais importantes para a felicidade dos cidadãos?”

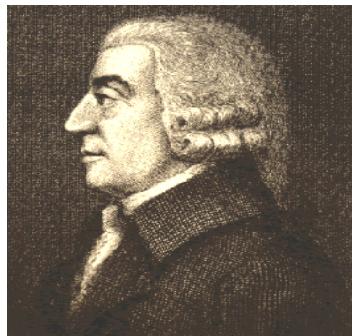
Esta deveria ser a questão-chave de todo bom governo. Esta é a questão que deve ser posta pelas empresas-cidadãs quando propõem um programa de ação social responsável e comprometido.

14

Podemos colocá-los, sem receio de errar:

- economia e, consequentemente, o emprego;
- saúde e segurança;
- educação;
- vida familiar e comunitária;
- valores pessoais e condição do mundo;
- valores sociais e assuntos políticos.

A Lógica do Terceiro Setor funda-se em valores éticos e considerações econômicas, mas nela a própria economia, como queria Adam Smith, se vê imbuída de “sentimentos morais”. Esta lógica nutre-se basicamente de valores humanos e foca-se nas necessidades, anseios e expectativas humanas.



A lógica do terceiro setor é capaz de gerar e construir identidades, singularidades e o sentimento de pertencer a algo maior que o indivíduo. São estes fatores que dão a matéria-prima e a condição para a construção de práticas verdadeiramente extensivas e inclusivas que podem tornar nossa sociedade menos injusta, desigual e excludente.

15

RESUMO

A cidadania empresarial, como quadro balizador da ação social, não pode prescindir da formação do capital humano já que sem a mobilização e o engajamento dos profissionais qualificados para a gestão de programas e projetos junto à clientela e em convergência com a sociedade civil, o Estado e o mercado, qualquer iniciativa socialmente responsável fica, de pronto, comprometida.

Quando tratamos do envolvimento das empresas privadas com objetivos de ordem social, impõe-se refletirmos sobre quais são as competências necessárias, por parte dos colaboradores, para se atingir as metas da organização, quais as competências que a empresa deve buscar desenvolver – com especial atenção – para que a sua atuação seja efetiva e eficaz.

O desenvolvimento de um conjunto de competências específicas para a execução do programa estratégico de atuação social da empresa deve ser levado a cabo com especial atenção. É o desenvolvimento adequado destas competências que, em grande parte, define a vantagem competitiva das empresas.

Uma atuação social responsável e efetiva não envolve, apenas, a definição de um bom programa, a elaboração de projetos inovadores ou um massivo investimento. A gestão dos projetos envolve um alto grau de capacitação dos recursos humanos. Quais as habilidades essenciais aos gestores de projetos sociais?

Para que seu programa de ação social seja efetivo, a empresa precisa desenvolver um sistema de aprendizagem capaz de desenvolver - em todos os envolvidos na proposição e execução dos projetos - as competências técnicas e comportamentais necessárias para que a organização atinja suas metas e objetivos sociais. Para que isto ocorra, é necessário, portanto, projetarmos, no bojo do programa de responsabilização social da empresa, proposta adequada de educação corporativa voltada para a formação ética e para o desenvolvimento da cidadania ativa dos funcionários e colaboradores.

No centro da capacidade de atuação social de uma organização, estão seus empregados. É necessário, pois, que estes estejam profundamente engajados no processo de definição das metas sociais da organização.

O objetivo de uma empresa socialmente engajada é promover a universalização de valores como a Ética, o desenvolvimento social, o aumento nos índices de qualidade de vida por meio do trabalho. Estes valores, por conseguinte, devem fazer parte do cotidiano do trabalhador para que este, verdadeiramente, perceba o real comprometimento da empresa com o discurso que prega. Qualquer programa de responsabilização social das empresas que não consiga explicitar, de forma clara e inequívoca, a coerência entre o discurso e a ação corre o risco de ser “desmascarado” como mais uma “estratégia de marketing”.