

# **Responsabilidade legal, responsabilidade social e compromisso social: uma questão de autoridade?**

Autoria: Isabela Baleeiro Curado

## **Resumo**

A discussão sobre a relação empresa / sociedade e sobre a atuação social das empresas está presente, cada vez mais, nos meios de comunicação de massa e em trabalhos acadêmicos. Terminologias distintas são utilizadas para descrever as atividades empresariais similares, como marketing social, responsabilidade social e cidadania empresarial e atividades empresariais muito distintas são denominadas com a mesma terminologia. Este trabalho visa explorar um pouco a questão da terminologia referente à atuação social das empresas. Inicialmente será explorada a questão da responsabilidade e a autoridade – até que ponto a responsabilidade não está imbuída de autoridade? A seguir, é proposto um modelo de síntese para avaliar a atuação social das empresas, com três abordagens: responsabilidade legal; responsabilidade social (dividida em três focos - imagem, negócio e cidadania) e compromisso social. A discussão de compromisso social é então apresentada. Finalizando, são apresentadas algumas conclusões.

## **Introdução**

*“Se fosse possível reduzir a população do mundo inteiro em uma vila de 100 pessoas, mantendo a proporção do povo existente agora no mundo, tal vila seria composta de: 57 Asiáticos; 21 Europeus; 14 Americanos (Norte, Centro e Sul); 8 Africanos; 52 seriam mulheres; 48 homens; 70 não brancos; 30 brancos; 89 seriam heterossexuais; 11 seriam homossexuais; 6 pessoas possuiriam 59% da riqueza do mundo; 80 viveriam em casas inabitáveis; 50 sofreriam desnutrição; 1 teria computador; 1 (sim, apenas um) teria formação universitária.*

*Considere ainda: se você acordou hoje mais saudável que doente, você tem mais sorte que 1 milhão de pessoas que não verão a próxima semana. Se nunca experimentou o perigo de uma batalha, a solidão de uma prisão, a agonia da tortura, a dor da fome, você tem mais sorte que 500 milhões de habitantes no mundo.*

*Se você tem comida na geladeira, roupa no armário, um teto sobre sua cabeça, um lugar para dormir, considere-se mais rico que 75% dos habitantes deste planeta. Se tiver dinheiro no banco, na carteira ou um trocado em alguma parte, considere-se entre os 8% das pessoas com a melhor qualidade de vida no mundo!”* Anônimo

Essa corrente tem sido distribuída pela Internet nos últimos anos. Ler as proporções (sim, elas estão muito próximas da realidade, considerando informações disponibilizadas pela ONU, UNESCO etc) e contrapor essas informações aos dados sobre a atuação e influência

das empresas privadas (principalmente empresas transnacionais) na sociedade leva a reflexão sobre o papel das empresas na sociedade.

A introdução das preocupações com os diversos *stakeholders* no processo de gestão das empresas, a partir da década de 90, trouxe consigo novas demandas estratégicas, por parte das empresas e de seus gestores, com questões relacionadas ao seu entorno. A maior conscientização dos consumidores, a rapidez e abrangência dos meios de comunicação e o crescente processo de participação social gerou novas arenas de discussão sobre a atuação das empresas. O consumidor está cada vez mais capaz de se comunicar e se organizar, de mobilizar ações comunitárias, regionais, nacionais, internacionais, de boicotar e fazer boicotar e de pagar mais caro por produtos que cumprem objetivos econômicos e sociais, gerando uma curva crescente da demanda por produtos e serviços de empresas que apresentem comprometimento com o seu entorno.

Uma das formas mais tangíveis de mensurar essa curva de demanda é o crescimento dos investimentos socialmente responsáveis. Por exemplo, em 2001, o investimento socialmente responsável nos EUA atingiu cerca de 12% de todos os fundos (US\$ 2,34 trilhões) e entre 1999 e 2001, os fundos socialmente responsáveis, por exemplo, *screened portfolios*, *engagement funds* ou *community investing*— cresceram 36% contra 22% de todos os fundos (LEVAGGI, 2002). No Brasil, o fundo Ethical do ABN-Amro, que investe em ações de empresas socialmente responsáveis, tem apresentado constantemente desempenho superior ao Ibovespa médio (Gazeta Mercantil, 23/04/2002 e 12/03/2003).

Entretanto, ao analisar referências, tanto acadêmicas quanto não acadêmicas, sobre o tema surgem diversas confusões sobre as definições do que é uma empresa envolvida com o seu entorno: é uma empresa-cidadã ou uma empresa socialmente responsável? Se for uma empresa cidadã, ela é assim considerada por que possui um “conjunto de princípios e sistemas de gestão destinados à criação ou preservação de valor para a sociedade”, sem investir diretamente em projetos públicos (ALVES, 2001, p. 80), ou por que tem o compromisso de desenvolvimento social, investindo recursos financeiros, tecnológicos, humanos em projetos de interesse público. (MELO NETO e FROES, 1999)

Uma leitura mais criteriosa sobre os termos utilizados suscita outras questões:

- Como a responsabilidade social corporativa pode ser interpretada se for considerada a questão responsabilidade individual versus responsabilidade coletiva?
- Como relacionar a questão da responsabilidade social com o conceito de autoridade?
- Como as diversas terminologias se relacionam? É possível construir um modelo para a compreensão do tema?

Esse trabalho foi escrito a partir da síntese da literatura sobre tema, visando abordar algumas dessas questões. No decorrer da sua elaboração, várias outras questões surgiram, que serão indicadas ao longo do texto, para serem respondidas em outro momento.

Foram utilizados alguns dados de pesquisas secundárias: a pesquisa de 2002 do Instituto Ethos, *Responsabilidade social das empresas: percepção do consumidor brasileiro*; a

pesquisa *Ação Social das Empresas- região Sudeste*, realizada pelo IPEA em 2000 e o *Guia de boa cidadania corporativa 2002* da Revista EXAME.

A pesquisa “Responsabilidade social das empresas: percepção do consumidor brasileiro” foi realizada em onze regiões metropolitanas (São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Porto Alegre, Curitiba, Belém, Recife, Salvador, Fortaleza, Brasília e Goiânia), com 1002 entrevistas pessoais e domiciliares. Para garantir a representatividade da amostra, esta foi dividida por cotas de sexo, idade, ocupação e escolaridade, baseadas nos dados do PNAD (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio, IBGE) de 1999.

A pesquisa do IPEA visou analisar quais são as ações sociais das empresas, entendendo como ação social quaisquer atividades consideradas não-obrigatórias realizadas para atender comunidades em geral (assistência social, alimentação, saúde e educação, etc.). O universo analisado pela pesquisa é composto por 445 mil empresas privadas da região Sudeste, com um ou mais empregados e foram realizadas entrevistas por telefone e envio de questionários.

No Guia de boa cidadania corporativa 2002, a Revista EXAME e o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social utilizaram como base o diagnóstico de Grayson e Hodges (2002), que analisa o envolvimento da empresa com a ecologia e o meio-ambiente; com a saúde e bem-estar; com a diversidade e direitos humanos e com a comunidade para construir um questionário, que foi respondido por 275 empresas. A partir da ponderação das respostas dadas, foram indicadas 10 grandes empresas e 1 pequena como empresas modelo de cidadania corporativa.

Inicialmente, será apresentada a questão da responsabilidade social e discutida a relação entre os termos autoridade e responsabilidade. A discussão busca analisar quem é o responsável moral da empresa: o gestor ou a instituição? Se for a instituição, como essa responsabilidade lhe é imputada?

A seguir, é apresentado um modelo de síntese das discussões sobre a atuação social das empresas. O modelo apresenta três categorias de atuação: responsabilidade legal, responsabilidade social e compromisso social. Por ser bastante abrangente, envolvendo práticas distintas de atuação social, a categoria responsabilidade social foi subdividida em responsabilidade social como IMAGEM, responsabilidade social como NEGÓCIO e responsabilidade social como CIDADANIA.

Uma vez que a categoria compromisso social apresenta uma ruptura com a questão da autoridade, esta é discutida em separado. Finalmente, algumas conclusões são apresentadas.

### **Responsabilidade ou Autoridade?**

O envolvimento das empresas com atividades sociais tem sido foco de discussão há várias décadas, tanto na academia quanto no meio empresarial. Nas primeiras décadas do século XX, nos Estados Unidos, alguns empresários com espírito filantrópico criaram fundações (por exemplo, Ford, Rockefeller, Carnegie, Guggenheim etc) visando desenvolver atividades sociais, originando a filantropia empresarial. As ações desses empresários eram

muito baseadas nos dois princípios de Carnegie: o princípio da caridade, que propunha que os membros mais afortunados da sociedade ajudassem os menos afortunados, e o princípio da custódia, baseada na doutrina Bíblica, que propunha que os mais afortunados mantivessem a propriedade em custódia, para benefício da sociedade como um todo (Frederick, 1979 apud STONER e FREEMAN, 1999).

Durante a primeira metade do século XX, a atuação social das empresas foi exclusivamente pautada pela filantropia empresarial. Em 1953, com a publicação da obra de Bowen, *Social Responsibility of the Businessmen*, que apresentava as grandes empresas como centros de poder e influência, cujas ações afetavam a vida de diversos cidadãos, inicia-se o processo de questionamento da filantropia empresarial e dos princípios de caridade e custódia. Sua proposta era que as ações dos administradores de empresas tivessem que ser voltadas aos objetivos e valores da sociedade. A lógica proposta era inversa – ao invés do empresário zelar pela riqueza e decidir como aplicá-la (princípio da custódia), ele deve refletir objetivos e valores sociais e buscar promovê-los. A questão da responsabilidade social das empresas foi incorporada, muitas vezes, a contragosto, à realidade dos gestores.

Contrapondo Bowen, Friedman publica um texto, em 1963, advogando que a responsabilidade primária das empresas é gerar lucro: *Capitalism and Freedom*. Friedman (1972) defende que as ações dos executivos devem ser voltadas a melhor remunerar o acionista e que, ao investir em ações sociais os executivos estão lesando seus acionistas, seus empregados e seus clientes.

Tanto na discussão de Bowen (1953) quanto na de Friedman (1963) e de outros autores subsequentes (FREDERICK, 1979; PRESTON e POST, 1975; CARROLL, 1975), a discussão estava pautada no conceito de responsabilidade social. Porém, a responsabilidade pode ser atribuída à empresa? Ou a questão da responsabilidade é específica do indivíduo?

Para iniciar essa discussão, vale a pena recorrer à definição de responsabilidade. No Dicionário Aurélio **responsabilidade** está relacionada tanto a questão ético-jurídica quanto à questão filosófica da responsabilidade moral.

“[De responsável + -(i)dade, seg. o padrão erudito.] S. f. 1. Qualidade ou condição de responsável. 2. Jur. Capacidade de entendimento ético-jurídico e determinação volitiva adequada, que constitui pressuposto penal necessário da punibilidade. Responsabilidade moral. Filos. 1. Situação de um agente consciente com relação aos atos que ele pratica voluntariamente. 2. Obrigação de reparar o mal que se causou a outros.” (Aurélio,

Na esfera jurídica, responsabilidade está relacionada à capacidade de responder à uma acusação, com a implicação de que, se a resposta não for satisfatória uma penalidade poderá ser aplicada. Porém, cabe distinguir a responsabilidade jurídica da responsabilidade moral, uma vez que uma pessoa pode ser moralmente culpada e legalmente inocente, e vice-versa. (LEWIS, 1991, p. 22)

Abbagnano (1999) diferencia **responsabilidade** de **imputabilidade**. Responsabilidade é a “possibilidade de prever os efeitos do próprio comportamento e de corrigi-lo com base em

tal previsão”, enquanto que imputabilidade ‘significa atribuição de uma ação a um agente, considerado seu causador” (ABBAGNANO, 1999, p. 855). Nas definições de Abbagnano (1999), tanto a noção de responsabilidade quanto a de imputabilidade baseiam-se na escolha individual.

Outra pergunta permeia a discussão de responsabilidade: no caso da responsabilidade ser uma escolha individual, como atribuir os resultados de um conjunto de escolhas pessoais de gestores individuais às empresas que eles representam?

Lewis (1948) defende que “valores são individuais e que o indivíduo deve ser o único depositário de responsabilidade moral”, ou seja, não existe a possibilidade de instituições serem responsabilizadas moralmente ou socialmente pelos atos de seus membros. Cooper (1969), por sua vez, argumenta que escolhas individuais podem ser atribuídas a coletividades quando essas escolhas forem influenciadas por valores, cultura, espírito de corpo, interesses etc. Esse debate, muito presente no período do pós-guerra (1950-1970) tem se tornado cada vez mais tênue, face ao tamanho das empresas transnacionais, ao poder crescente do Estado, a influência dos meios de comunicação etc. Atualmente existem por volta de 60,000 empresas transnacionais, sendo que as maiores 100 empresas controlam um terço do Investimento Direto para o Exterior do mundo e as maiores 200 empresas produzem um terço do Produto Nacional Bruto mundial, empregando para tanto cerca de 20 milhões de trabalhadores<sup>1</sup>. (GRAYSON e HODGES, 2002)

Visando explicar a influência das estruturas burocráticas e dos grupos corporativos, Selznick (1992) propõe uma teoria das instituições. As estruturas burocráticas ou grupos corporativos, instituições representativas de governos, empresas, comunicações, educação, etc dominam a arena social. Essas instituições geralmente têm sob o seu domínio grandes montantes de recursos e afetam, direta e indiretamente, o destino das pessoas. A influência das empresas na sociedade e a possibilidade de atribuir responsabilidade moral e social a coletividades está intimamente ligada ao que Selznick (1992) denomina institucionalização.

Segundo Selznick (1992), existem duas formas de imputar valores em pessoas: o processo de socialização e o processo de institucionalização. Enquanto que a socialização visa formar (ou formatar) indivíduos, transformando animais humanos em pessoas humanas, a institucionalização visa formatar grupos e práticas.

“Como uma idéia abstrata, cheia de conotações normativas, institucionalização é o surgimento de padrões ordenados, estáveis e *socialmente integrativos* a partir de atividades técnicas instáveis, pouco organizadas e focadas. A realidade subjacente – a fonte primária de estabilidade e integração – é a criação de redes sociais ou compromissos. A maior parte das nossas ações cotidianas são livres e reversíveis. Porém quando ações envolvem interesses importantes ou valores presentes ou quando elas são baseadas em redes de interdependência, as opções são mais limitadas. Institucionalização restringe a conduta em duas formas principais: por meio de uma

ordem normativa e por meio de torná-la refém de sua própria história”. (SELZNICK, 1992, p. 232, tradução nossa)

O termo institucionalização pode ser utilizado tanto para um grupo quanto para uma prática social. “Uma forma social se torna institucionalizada quando, por meio de crescimento e adaptação, adota um caráter ou função distinto, se torna receptáculo de interesses ou é imbuída de significados como veículo de satisfação pessoal ou de aspiração”. (SELZNICK, 1992, p. 233, tradução nossa)

A transformação das organizações em instituições envolve um processo de duas fases. A primeira envolve o estabelecimento de uma estrutura formal, visando estabelecer a autoridade e a disciplina. Depois, é necessário criar a realidade social, que Selznick (1992, 235) denomina “*thick*” *insitucionalization* ou institucionalização profunda, que formata a textura da organização – as atitudes, relacionamentos e práticas que emergem da interação social. A institucionalização profunda ocorre em diferentes formas, por exemplo, pela criação de rituais, símbolos e ideologias; pela diferenciação das unidades organizacionais, pelo compromisso com objetivos unificados etc. Essas práticas criam uma realidade distinta e integrada.

Uma vez que instituições (ou, organizações, empresas etc.) são imbuídas de valores e uma vez que suas características morais são determinadas pelo tipo de autoridade que elas tem e pela forma como esta é utilizada, cabe discutir a questão da autoridade.

Na administração, responsabilidade está relacionada à questão da autoridade. Fayol (1978) afirma que “não se concebe a autoridade sem a responsabilidade (...). A responsabilidade é um corolário da autoridade, sua consequência natural, sua contrapartida indispensável. Em qualquer lugar onde se exerça a autoridade nascerá uma responsabilidade” (FAYOL, 1978, p. 35)

Na discussão Weberiana de autoridade esta pode ser definida como um tipo de poder – o poder legitimado, ou a dominação legítima. Em função do tipo de legitimação (no caso de Weber, tradicional, carismática e racional-legal) se tem um tipo de autoridade e uma forma de consentimento, por parte dos legitimadores. Ou seja, o que está em discussão, na autoridade, é a legitimidade do poder – alguns mandam e outros obedecem por causa de valores que são partilhados.

A legitimidade da relação de autoridade, e, retomando a discussão, de responsabilidade, uma vez que as duas estão intrinsecamente relacionadas, pode estar relacionada ao poder divino, à hereditariedade na sucessão, à propriedade privada, à senioridade, à competências técnicas específicas, entre outros fatores. Uma vez existem diferentes formas de legitimar a autoridade, existem também significados deferentes para o consentimento e a autonomia, gerando, por sua vez, diferentes formas de entender a relações de autoridade e responsabilidade (SELZNICK, 1994, p. 268 - 272).

Analisando por esse prisma, o fato das empresas serem “responsáveis socialmente” pelo seu entorno implica, ao exigir das empresas e dos gestores ações que considerem não só o retorno para o acionista mas também os interesses dos diversos *stakeholders*, delegar às empresas a autoridade social. Neste caso, como a autoridade social está sendo legitimada?

Será que a legitimação não ocorre em função do poder econômico e social das empresas transnacionais? Como ficam os papéis e a autoridade dos outros atores – o Estado e o Terceiro Setor?

### **Um modelo para reflexão**

As demandas sociais por uma atuação corporativa mais engajada aumentaram nas últimas décadas. Atualmente, as grandes instituições vivem um paradoxo: ao mesmo tempo em que se tornam mais poderosas, a cobrança social e as implicações de seus atos a tornam mais suscetíveis. Diversos casos de cobrança em relação à atuação de algumas instituições (Nike, Shell, Igreja Católica, Perrier etc.) e os resultados dessas cobranças (valor de mercado, imagem, valor da marca etc.) traduzem esse paradoxo.

Diversos modelos tem sido apresentados pela academia visando entender o papel social das empresas e dos empresários e a relação entre estes e a sociedade em geral.

Frederick (1986), divide os estudos sobre a interação corporações / sociedades em dois grupos: CSR<sub>1</sub> (*corporate social responsibility*) e CSR<sub>2</sub> (*corporate social responsiveness*) e propõe uma terceira linha: CSR<sub>3</sub> (*corporate social rectitude*).

A partir da metade do século XX foram criadas duas grandes ondas de estudos sobre: a primeira iniciou-se em 1950 e seu foco central era a responsabilidade social. Alguns autores pioneiros que analisaram a responsabilidade social corporativa (CSR<sub>1</sub>) foram Howard Bowen, Joseph McGuire, Adolf Berle, entre outros. Os pioneiros estabeleceram a natureza normativa dos estudos sobre a relação empresa / sociedade, buscando apresentar as bases morais dessa relação.

A segunda corrente iniciou-se em 1970 e concentrou-se principalmente na responsividade social corporativa (CSR<sub>2</sub>), propondo que as empresas devem ser pragmáticas ao responder eficazmente às pressões ambientais. Uma forma de fazer isso é desenvolver diversas ferramentas de resposta social e integrar fatores sociais ao processo de planejamento estratégico.

Frederick (1986) propõe um novo estágio para a atuação social das empresas – CSR<sub>3</sub> *corporate social rectitude*. A retidão social corporativa envolve a moralidade nas ações e na formulação de políticas, cabendo às empresas utilizar uma cultura ética que envolva os princípios morais fundamentais.

Guimarães (1984) divide a discussão sobre a relação entre os objetivos dos negócios e as metas sociais em três grupos:

1. uma corrente que assume uma postura tradicional, em que a função da empresa é gerar lucros para o acionista. O bem coletivo emergiria da busca do bem provado, uma vez que, ao gerar resultados positivos para o acionista o gestor está melhorando, conseqüentemente, a riqueza da sociedade. Friedman é o principal defensor dessa corrente;

2. uma corrente diametralmente oposta à corrente dos lucros, que defende que o benefício social da empresa deve estar além do benefício econômico. Os benefícios econômicos devem ser compartilhados, como parte de uma nova ordem social. Essa corrente está baseada na doutrina Marxista;
3. um terceiro grupo que assume uma postura intermediária, que sustenta que o lucro é legítimo e justo, porém exige das corporações uma postura social.

A Figura 1 visa sistematizar essa discussão, considerando as definições de responsabilidade social, marketing social, responsividade social, empresa cidadã, etc., e apresenta um modelo conceitual que considera a adequação das empresas e dos gestores às pressões públicas.

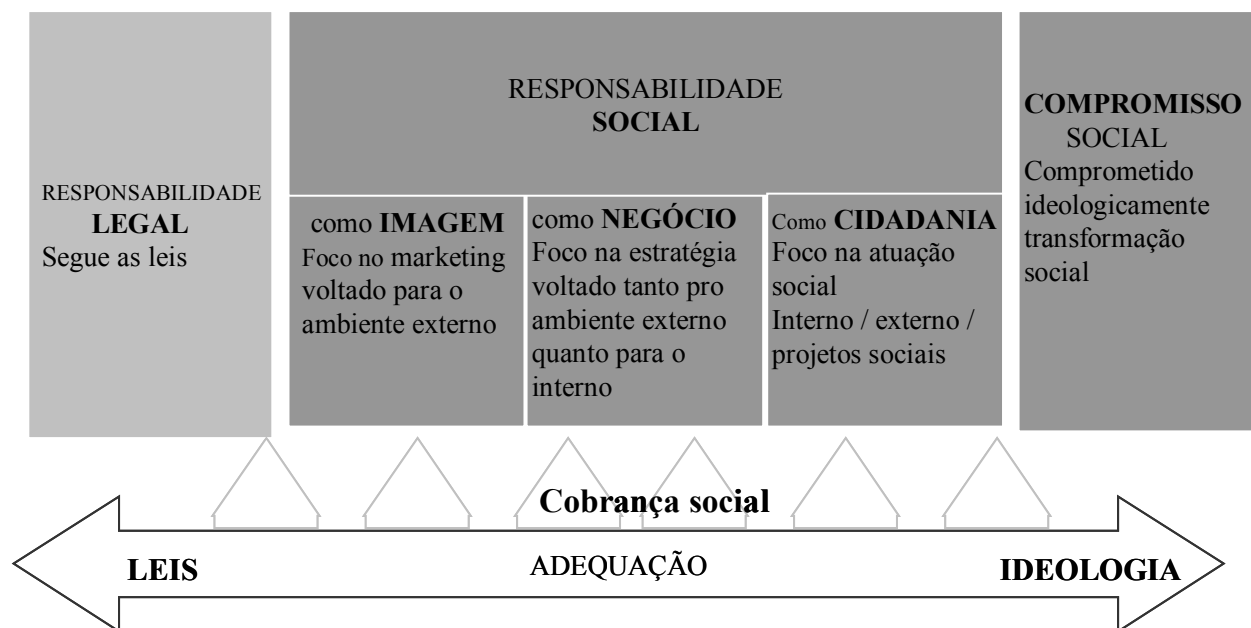


Figura 1. Modelo de síntese da atuação social das empresas

### ***Cobrança social***

Cobrança social envolve toda a ação, sistematizada ou não, que exerce demandas para as empresas. Essas ações podem significar tanto boicotes e protestos como valorização de certificações ambientais, sociais etc. e irão influenciar, em maior e menor grau, as ações dos gestores.

Preston e Post (1981) definem política pública visando abranger as ingerências sociais. “Política pública inclui não somente o texto literal da lei e da regulação, mas também um conjunto amplo de direcionamentos sociais refletidos na opinião pública, assuntos



emergentes, requerimentos legais formais e práticas de implementação e cobrança.” (PRESTON E POST, 1981, p. 57)

Cabe observar que o controle social por meio de políticas públicas difere das teorias de regulação. No campo dos estudos econômicos, a ação regulatória tem como objetivo garantir a concorrência e/ou melhores condições para o mercado. Tanto a regulação econômica quanto a regulação de saúde, ambiental e de trabalho (VISCUSI, VERNON e HARRINGTON, 2000) estão diretamente relacionadas à ação do Estado, que busca definir as políticas, legislações e normas para a atuação dos diversos agentes.

### ***Adequação à cobrança social, às leis e a ideologia***

O grau de adequação à cobrança social, às leis e à ideologia determina, no modelo proposto, o tipo de envolvimento da empresa com o seu entorno.

Empresas responsáveis legalmente cumprem única e exclusivamente o que está determinado na lei, evitando um envolvimento maior com o seu entorno. Analisando do ponto de vista ético, empresas estariam no estágio pré-convencional do desenvolvimento moral (KOHLBERG, 1976), sendo que sua atuação é baseada na obediência das regras visando evitar punições e na busca do interesse próprio.

Empresas responsáveis socialmente podem ser divididas entre aquelas que estão nos estágios convencional e pós-convencional. Empresas responsáveis socialmente com foco na imagem atuam de uma forma mais convencional, pois atuam de acordo com as expectativas dos outros. Já as empresas responsáveis socialmente com foco no negócio e na cidadania podem ser consideradas empresas pós-convencionais, pois buscam o bem comum (KOHLBERG, 1976).

### ***Responsabilidade social***

No modelo acima, responsabilidade social é definida como:

“uma forma de conduzir os negócios da empresa de tal maneira que a torna parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio-ambiente) e conseguir incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos e não apenas dos acionistas ou proprietários.” (<http://www.ethos.org.br/docs/institucional/>, 2003)

Considerando as discussões da academia e as atuações sociais do meio empresarial, pode-se perceber três padrões de atuação socialmente responsável: a responsabilidade social pode ser dividida como responsabilidade social como IMAGEM, onde a preocupação dos gestores está focada no marketing e no público externo; responsabilidade social como NEGÓCIO, focada nos ambientes interno e externo e na estratégia e responsabilidade

social como CIDADANIA, onde a preocupação dos gestores extrapola a atuação direta e indireta da empresa e parte para o engajamento em projetos sociais.

A **responsabilidade social como IMAGEM** pressupõe que a análise dos comportamentos sociais de uma empresa faz parte dos hábitos de consumo e é importante para a construção e o gerenciamento de marcas. Ela envolve a busca, por parte das empresas, de associar a sua marca a causas sociais. O marketing para causas sociais pode ser definido como uma ferramenta estratégica de marketing e posicionamento, que associa uma empresa (ou marca) a uma questão ou causa social relevante, em benefício mútuo (PRINGLE e THOMPSON, 2000). Kotler e Andreasen (1996) dividem o marketing para causas sociais em:

- promoção de causa corporativa (*corporate issue promotion*), onde uma empresa promove uma causa social desejável sem a participação de uma organização sem fins lucrativos (ONGs ou Governo). Ao promover a causa ela expõe a sua marca e cria uma melhora na imagem institucional. Exemplo: campanhas de reciclagem da LATASA;
- promoção da causa conjunta (*joint issue promotion*), quando uma empresa, em cooperação com entidades governamentais ou ONGs, investe ou desenvolve campanhas visando estabelecer certos comportamentos socialmente desejáveis, sem com isso esperar retorno direto de vendas. Exemplo: Teleton, evento patrocinado por diversas empresas para levantar fundos para a AACD;
- criação de fundos de doação relacionados à venda (*sales-related fund-raising*), onde uma empresa se compromete a doar recursos e/ou equipamentos em proporção direta às suas vendas. Exemplo: Mc Dia Feliz;
- licenciamento (*licensing*), onde uma empresa utiliza o logo ou o nome de uma organização sem-fins lucrativos em troca de uma taxa ou percentagem do seu faturamento. Exemplo: cartão Credicard Instituto Ayrton Senna.

A **responsabilidade social como NEGÓCIO** pressupõe a necessidade de desenvolver a atuação social como fonte de vantagem competitiva. Neste caso, a atuação visa garantir a competitividade, uma vez que a capacidade de competir depende das circunstâncias do ambiente onde a empresa opera.

A empresa pode valer-se de iniciativas filantrópicas para melhorar o seu contexto competitivo – a qualidade do ambiente de negócios no local, ou locais, em que opera. Recorrer à filantropia para melhorar o contexto implica um alinhamento das metas sociais e econômicas e melhora as perspectivas comerciais de longo prazo da empresa. (PORTER e KRAMER, 2002, p. 44)

A atuação socialmente responsável com foco no negócio ultrapassa a filantropia empresarial, que propõe destinar recursos a causas sociais, na maior parte das vezes, de forma assistencialista. A responsabilidade social com foco no negócio busca envolver todos os *stakeholders* (grupos ou indivíduos direta ou indiretamente afetados pela atuação da

empresa). Melo Neto e Góes (1999, p. 78) apresentam sete vetores de responsabilidade social:

V1.apoio ao desenvolvimento da comunidade onde atua;

V2.preservação do meio-ambiente;

V3.investimento no bem-estar dos funcionários, de seus dependentes e de um ambiente de trabalho agradável;

V4.comunicações transparentes;

V5.retorno aos acionistas;

V6.sinergia com parceiros;

V7.satisfação de clientes e consumidores.

As empresas que adotam a responsabilidade social como negócio buscam desenvolver ambientes organizacionais adequados ao desenvolvimento de pessoas, buscando dar sentido às atividades realizadas por seus funcionários, oferecendo uma remuneração justa, desenvolvendo seus colaboradores, valorizando a comunicação e o comportamento ético etc.

No caso de **responsabilidade social como CIDADANIA**, o pressuposto está no comprometimento da empresa com a sociedade em geral. Neste caso, a atuação envolve uma nova postura empresarial, onde a empresa investe recursos financeiros, tecnológicos, humanos, conhecimentos etc em projetos de interesse público, visando melhorar a sociedade como um todo. (MELO NETO e FROES, 1999; INSTITUTO ETHOS, 2002) Empresas que adotam a postura de responsabilidade social como cidadania assumem função de utilidade pública e buscam formar parcerias com o Estado e com entidades governamentais visando melhorar indicadores sociais. No Guia de Boa Cidadania Corporativa as empresas selecionadas foram: 3M, Alcoa, Belgo Mineira, CPFL, Dow, Marcopolo, McDonald's, Natura, Samarco, Serasa e Zanzini. (EXAME, 2002)

### ***Compromisso social***

No continuum de adequação às pressões sociais e à ideologia de transformação social, está o compromisso social,. A discussão sobre compromisso social será realizada no item a seguir.

### **Compromisso social: um caminho futuro?**

A principal diferença entre compromisso social e responsabilidade social está na relação de autoridade. Compromisso está relacionado à parceria, ao acordo entre as partes. No Dicionário Aurélio,

**compromisso** [Do lat. *compromissu*.] S. m. 1. Obrigação ou promessa mais ou menos solene. 2. Acordo entre litigantes pelo qual se sujeita a arbitragem a decisão de um pleito. 3. Dívida que se deve pagar em determinado dia. 4. Concordata de falidos com credores. 5. Acordo político; convenção, ajuste, pacto. 6. Promessa de trato a ser cumprido. 7. Estatutos de confraria (1). 8. Escritura vincular.

Grajew (2003) distingue bem essa questão, ao discutir a importância do estabelecimento de parcerias entre empresas e seus beneficiários. “As parcerias estabelecem vínculos entre a empresa e seus beneficiários, agregando para ambos sustentabilidade às suas atividades (...) Ao estabelecer espaços de diálogo e de negociação, **supera-se a noção tradicional de que cabe ao autor da prática social determinar as necessidades do beneficiado**” (GRAJEW, 2003, p. 24, grifo meu)

Enquanto que a responsabilidade traz imbuída no termo a questão da autoridade e, conseqüentemente, do poder, compromisso envolve a relação entre pares.

Estudar a relação empresa-sociedade não pode ser realizado sem o envolvimento com o tema abordado. Frederick (1960) defende que uma teoria adequada de responsabilidade social deve atender diversos requisitos:

1. seu critério de valor deve ser baseado nas demandas da sociedade do que é uma produção e uma distribuição dos recursos gerados de forma a priorizar um bem-estar econômico e social;
2. ela deve ser baseada nos conceitos emergentes de gestão, que priorizam as relações interpessoais;
3. ela deve reconhecer que o sistema atual é resultado de tradições culturais e históricas, que priorizam o ganho privado, e buscar meios institucionais para adequar e direcionar a discussão sobre responsabilidade social;
4. ela deve reconhecer que o comportamento do gestor individual é função do seu papel social, no negócio e na sociedade;
5. ela deve reconhecer que o comportamento socialmente responsável não é produzido automaticamente, mas resultado de esforços deliberados e conscientes.

Analisando os critérios de Frederick (1960) para a abordagem de compromisso social, pode-se verificar que existe, por parte da sociedade, um questionamento em relação ao tamanho, influência e poder das empresas, e a conseqüente distribuição da riqueza. A corrente da Internet, citada no início do texto, traduz esse questionamento; que a gestão de pessoas está cada vez mais priorizando a quebra de hierarquia, a comunicação transparente e direta, a participação nos processos decisórios, ou seja, a busca de compromisso em toda

as esferas organizacionais. Porém, na esfera do comportamento dos gestores e do comportamento socialmente responsável, a atuação comprometida está muito aquém do necessário para poder se pensar em um compromisso social: ainda prevalece, no meio empresarial a priorização do ganho privado.

## **Conclusão**

Apesar dos meios de comunicação salientarem a importância de uma atuação socialmente engajada, a percepção da população brasileira em relação ao papel das grandes empresas ainda está muito vinculada ao papel “tradicional”. Na pesquisa realizada pelo Instituto Ethos, pode-se observar um empate técnico entre o papel tradicional das empresas (gerar lucro, pagar impostos e cumprir leis, 34%) e um papel que acrescenta valores sociais (estabelecer padrões éticos mais elevados e ajudar a construir uma sociedade melhor, 39%), porém poucos respondentes (16%) prestigiaram empresas que consideram socialmente responsáveis, comprando seus produtos ou falando bem delas para outras pessoas. (INSTITUTO ETHOS, 2001)

Na pesquisa do IPEA (2000), prevalece a atuação social voltada à filantropia. Das empresas que apresentaram atuação social (dois terços do universo estudado), 57% atuaram de forma assistencialista e 48% atuaram por meio de doações a organizações comunitárias, filantrópicas ou religiosas. O espírito filantrópico da atuação social está também refletido nos resultados percebidos da atuação social: 60% dos empresários responderam que a satisfação pessoal e as melhorias nas condições de vida da comunidade como sendo os principais resultados.

Outro dado interessante é a ausência de avaliação dos impactos das ações sociais. Na pesquisa do IPEA, somente 12% das empresas que atuaram socialmente avaliaram os impactos de suas ações e somente 2% declararam ter divulgado essa atuação.

Pode-se perceber que a questão da atuação social voltada à responsabilidade e ao compromisso social ainda é incipiente no empresariado brasileiro, ainda muito pautado por uma atuação filantrópica. Cabe aos estudiosos do assunto apresentar as diferenças entre os diversos tipos de atuação e auxiliar no desenvolvimento de novas abordagens da questão. Uma forma de abordar essas diferenças e por meio da utilização de indicadores, visando discernir as diferentes formas de atuação social. Este trabalho é um pequeno passo deste processo.

## **Referências**

ABBAGNANO, . **Dicionário de Filosofia**. Rio de Janeiro: Martins Fontes, 1999.

ALVES, L. E. S. Governança e cidadania empresarial. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, out/dez 2001, v. 41, n. 4.

COOPER, D. E. Collective responsibility (a defense). In MAY, L. e HOFFMAN, S. (ed.). **Collective Responsibility**: five decades of debate in theoretical and applied ethics. Savage: Rowman & Littlefield Publishers, Inc., 1991

EXAME. **Guia de boa cidadania Corporativa**. Revista Exame, dezembro de 2002.

FREDERICK, W. C. The growing concern over business responsibility. **California Management Review**, Summer 1960, Vol. 2 Issue 4.

\_\_\_\_\_. Toward CSR<sub>3</sub>: why ethical analysis is indispensable and unavoidable in corporate affairs. **California Management Review**. winter 1986, vol. XXVIII, number 2.

GRAYSON, D. e HODGES, A. **Compromisso social e gestão empresarial**. São Paulo, Publifolha, 2002.

GUIMARÃES, H. W. M. Responsabilidade social da empresa: uma visão histórica de sua problemática. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, out/dez 1984, v. 24 n. 4.

INSTITUTO ETHOS. **Responsabilidade social das empresas**: percepção do consumidor brasileiro. Pesquisa 2002.

[http://www.ethos.org.br/docs/conceitos\\_praticas/publicacoes/outras\\_publicacoes/consumidor\\_2002/consumidor\\_2002.pdf](http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/publicacoes/outras_publicacoes/consumidor_2002/consumidor_2002.pdf). Acesso em 23/03/2003.

#### \_\_\_\_\_. **O que é responsabilidade social?**

<http://www.ethos.org.br/docs/institucional/> acesso em 16/02/2003

IPEA. **Ação Social das Empresas- região Sudeste**. <http://www.ipea.gov.br/asocial/>, acesso em 15/03/2003.

KOHLBERG, L. Moral Stages and moralization: the cognitive-developmental approach. In LICKONA, T. (ed) **Moral Development and Behavior**: Theory, research and social issues. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1976)

KOTLER, P. e ANDREASEN, A. **Strategic Marketing for nonprofit organizations**. New York: Prentice-Hall, 1996.

LEVAGGI.: Responsabilidade social e trabalho decente.in **Anais**. S.P, Inst. Ethos-OIT, 26 maio 2002.

LEWIS, H. D. Collective responsibility (a critique). In MAY, L. e HOFFMAN, S. (ed.). **Collective Responsibility**: five decades of debate in theoretical and applied ethics. Savage: Rowman & Littlefield Publishers, Inc., 1991.

LUCIO, Carlos Frederico. **Ética empresarial**. Campinas: editora Alínea, 1998. (Coleção tópicos atuais e administração)

MELO NETO, F. P. e FROES, C. **Responsabilidade social & cidadania empresarial: a administração do terceiro setor.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

PORTER, M. e KRAMER, M. R. A vantagem competitiva da filantropia corporativa in **Harvard Business Review**, dezembro de 2002

PRESTON, L . E. Private Management and Public Policy. In **California Management Review**. Spring, 1981, vol. XXIII no. 3.

PRINGLE, H. e THOMPSON, M. **Marketing Social:** marketing para causas sociais e a construção das marcas. São Paulo: Makron Books, 2000.

RATTNER, Henrique. **A Responsabilidade Social das Empresas.**  
<http://www.abdl.org.br/Rattner/Download/A%20responsabilidade%20social%20das%20empresas.doc> acesso em 14/02/2003

SELZNICK, P. **The moral commonwealth:** social theory and the promise of community. Berkley, University of Califórnia Press, 1992.

STONER, J. A. e FREEMAN, R. E. **Administração.** Rio de Janeiro: LTC, 1999. 5ª edição.

VISCUSI, W. K.; VERNON, J. M. and HARRINGTON Jr., J. E. **Economics of Regulation and Antitrust.** Cambridge: MIT Press, 2000 3rd Edition.

- 
- <sup>1</sup> É interessante observar a desproporção do PNB global e do nível de emprego: 1/3 do PNB global é produzido por menos de 1% da mão de obra mundial (considerando 2.5 bilhões de trabalhadores no mundo).