

POR FAVOR LEIA COM ATENÇÃO

COMO GUARDAR O TEXTO

Para guardar este texto (incluindo dados adicionais) seleccione a opção GUARDAR (em inglês, SAVE) no seu browser (Explorer, Navigator...), dentro do menu FICHEIRO (em inglês, FILE).

Na opção GUARDAR COMO (em inglês, SAVE AS), também no menu FICHEIRO, poderá guardar o texto e atribuir um novo nome.

COMO IMPRIMIR O TEXTO

Para imprimir este texto (incluindo dados adicionais) seleccione a opção IMPRIMIR (em inglês, PRINT) no seu browser, dentro do menu FICHEIRO (em inglês, FILE).

Também poderá aceder a esta função seleccionando o botão de impressão (com a imagem de uma impressora), disponível na barra de ferramentas.

NOTA IMPORTANTE

Para voltar ao artigo não feche esta janela. Utilize o botão do browser RETROCEDER (em inglês, BACK), situado no lado esquerdo da barra de ferramentas.



Responsabilidade social da empresa

Fernando Ribeiro Mendes*

Janus 2004

O conceito de responsabilidade social da empresa entrou nas teorias americanas de gestão na década de 50, aliado ao tema da “ética nos negócios”. São muitos os argumentos a favor da compatibilização vantajosa entre interesses comerciais e práticas sociais por parte das empresas, apesar de se considerar que a filantropia empresarial está em declínio, designadamente nos EUA. No entanto muitas empresas inovadoras optam por um paradigma em que conciliam a actividade empresarial com a responsabilidade social, dando origem aos “empreendedores sociais”.

O respeitado *The Economist* escrevia a 21 de Novembro de 2002, a propósito dos “perigos” da responsabilidade social da empresa: “As empresas estão dando tudo por tudo na competição por um Óscar ético. (...) Há uma opinião cada vez mais difundida de que as empresas são imorais por inerência, a não ser que demonstrem que o não são – ou seja, são culpadas até que provem a sua inocência. (...) Ser ruidosamente ético (proclamam alguns) é bom negócio, porque alegra os investidores, os trabalhadores e os clientes.” E advertia a consagrada revista: “...embora fazer a vontade aos “lobistas” do politicamente correcto possa parecer um preço aceitável para os calar, na realidade pode reforçar o sentimento de que as empresas são arguidas de um processo – fazendo subir a escalada das críticas e talvez ajudando a criar um clima em que a regulação pesada se torne politicamente aceitável.”

Em que ficamos quanto à Responsabilidade Social da Empresa (RSE)? Exigência absurda de “lobistas” do politicamente correcto, às vezes manipulados por interesses inconfessados? Ou, como muitos outros argumentam, alavanca da própria afirmação competitiva das empresas?

Evidências e sinais

São muitos os argumentos em defesa da vantagem mútua entre interesses comerciais e práticas filantrópicas. Desde as formas tradicionais de reunir brinquedos para as crianças carenciadas, no Natal, nas lojas do comércio, animando as suas vendas, até ao actual *marketing* relacionado com causas (atribuindo uma fracção das receitas de vendas a uma entidade ou uma causa humanitária). A comunidade ganha também. No entanto, como salientou Michael Porter, a filantropia empresarial está em declínio, designadamente nos Estados Unidos onde, nos últimos quinze anos, caiu para metade o volume dos donativos em percentagem dos lucros. (1)



Mas há, felizmente, outros sinais. Muitas empresas inovadoras encontram esquemas que são bons para elas e também para a comunidade. São muitos e qualificados os que detectam neste fenómeno mais do que simples moda passageira, sustentando--se que há “um novo paradigma para o sector lucrativo e para o sector social, que elimina barreiras entre eles preservando ao mesmo tempo o essencial das suas missões. Este novo paradigma emparceira empresas visionárias, que vêem como o contexto social em que operam lhes afecta os resultados finais, com uma nova geração de empreendedores sociais, que compreendem como os princípios de negócio os habilitam a cumprir as suas missões sociais de forma mais efectiva.” (2)

O conceito

Na década de 50, o conceito de RSE entrou nas teorias americanas de gestão, associado ao tema da “ética nos negócios” (3). Classicamente, a responsabilização da empresa perante a sociedade abrange quatro níveis distintos:

- responsabilidades económicas: a criação de bens e serviços que a sociedade deseja, em condições de rentabilidade dos capitais investidos;
- responsabilidades legais: o cumprimento das leis em vigor;
- responsabilidades éticas: as expectativas da sociedade que se traduzem em normas sociais;
- responsabilidades discricionárias: que resultam da escolha individual dos gestores ou proprietários da empresa (a filantropia).

Os níveis ético e discricionário são os que corporizam realmente o conceito de RSE. A RSE desenvolve-se como abordagem à empresa a partir da identificação dos seus *stakeholders*, isto é, considerando todo o conjunto de partes legitimamente interessadas naquela, entre as quais os seus accionistas (*stockholders*) são apenas uma delas, a par dos seus trabalhadores, clientes, fornecedores, comunidade local envolvente...

Distinguem-se nela duas dimensões:

- interna: principalmente focalizada nas condições de trabalho dos seus colaboradores, desde os aspectos contratuais, à precariedade e à valorização pessoal e profissional;
- externa: preocupada com o ambiente específico (entidades exteriores em relação directa com a empresa – clientes, fornecedores, sindicatos, organizações de consumidores,...) e geral (impactes sociais gerais e ambientais) da empresa.

A operacionalização do conceito passa pela avaliação do Desempenho Social da Empresa (DSE), seja quanto aos procedimentos de configuração organizacional da RSE (políticas internas e de resposta às solicitações da comunidade), seja quanto aos resultados observáveis na relação empresa-sociedade. Este último aspecto é da maior importância: o DSE define-se, em termos práticos, como o grau de



satisfação dos seus *stakeholders*. Entre estes, os consumidores, cuja captação duradoura como clientes implica saber desenvolver vantagem competitiva também neste domínio. Antes, os consumidores queriam agasalho, alimentos, repouso, alojamento, tudo em quantidade e ao melhor preço. Tiveram o pronto-a-vestir, o *fast food*, a televisão e a propriedade horizontal. A vantagem competitiva baseou-se, então, no *hardware* das organizações – produzir para o mesmo fim e mais barato. Hoje, quer-se moda, degustação, lazer e ambiente. A vantagem competitiva tem de construir-se em bases cada vez mais *soft*, realizando sonhos e partilhando valores.

Por estas razões, as práticas empresariais estão buscando armas de competição em domínios nunca antes explorados. É o caso da ética. As expectativas morais dos consumidores, trabalhadores, poderes públicos, investidores, e grupos de pressão organizam os mercados de bens e factores de produção. As decisões dos agentes arbitram desejos morais e apetência por soluções ao menor custo, de máximo rendimento ou com a melhor remuneração. Tudo isto se reflecte numa “ética agregada” que afecta os resultados de cada empresa.

Num estudo elaborado pela MORI – Marketing & Opinion Research Institute em 2001 e que abrangeu cerca de 12.000 pessoas de doze países da UE chegou-se às seguintes conclusões:

- 70 % dos consumidores europeus afirmam que o empenho das empresas para com a sua responsabilidade social é importante aquando da decisão de adquirir um produto ou um serviço;
- 44 % destes consumidores estão dispostos a pagar mais por um produto que seja social e ambientalmente responsável.

Estas foram as principais conclusões relativamente ao público europeu.

No caso de Portugal, chega-se à conclusão de que o público tem grandes expectativas relativamente às empresas: 2/3 dos consumidores portugueses acreditam que as empresas não dão a devida atenção às suas responsabilidades sociais. No entanto, o confronto do DSE com o desempenho financeiro continua polémico, sendo estudadas com particular atenção as interacções das duas dimensões: haverá soluções *win-win* ou tudo se resume a *trade-offs*? Os numerosos estudos realizados a este propósito não permitem decidi-lo em definitivo. (4)

A Europa acorda para a RSE

O mundo empresarial americano institucionalizou há muito a dimensão ética e discricionária da responsabilização social da empresa. A Johnson & Johnson adoptou ainda nos anos 40 o “Credo” – um exigente Código de Conduta, que se tornou a base da sua cultura de empresa multinacional. Outras grandes empresas americanas adoptaram sucessivamente normas de conduta e práticas sustentadas de promoção social dos seus empregados, dos seus clientes, dos seus fornecedores e de sectores carenciados da comunidade local envolvente (5). O mundo anglo-saxónico seguiu-lhes imediatamente os passos. A Europa



(continental) vai no mesmo sentido, mas com o atraso habitual. E Portugal com ela! Três dinâmicas convergentes sustentam o processo. Por um lado, há na Europa uma velha tradição capitalista patriarcal que desenvolveu significativamente a responsabilidade das empresas perante os seus empregados. A permanência dos vínculos laborais e o paternalismo da relação patrão-trabalhador ajudaram a implantar as práticas de RSE “interna”, que sobrevivem ao desenvolvimento da sociedade anónima e do sindicalismo reivindicativo. Por outro lado, a gestão europeia imita cada vez mais a *governance* (governo) americana das empresas, onde a RSE tem lugar cada vez mais destacado.

Por último, o diálogo social ao nível da União Europeia, nascido sob o consulado de J. Delors na Comissão Europeia, evoluiu na década de 90 para a responsabilização da empresa na coesão social. O remate desta evolução deu-se quando a Comissão Europeia lançou, em Julho de 2001, o Livro Verde intitulado *Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. O debate europeu, neste como noutros tópicos, está polarizado entre a tentação regulamentar e a via contratual para sedimentar conceitos claros, boas práticas de RSE e sistemas fidedignos de medida do DSE. Apesar disso, a consulta do Livro Verde tem feito progredir o debate numa direcção profícua.

Seja como for, o conceito está firmado, enquanto “integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interacção com outras partes interessadas.” Aceita-se que a principal função da empresa é criar valor através da produção de bens e serviços que a sociedade deseja, gerando lucros para os detentores de capital, emprego e bem-estar social. Reconhece-se, porém, que “a emergência de novas pressões sociais e de mercado estão a conduzir progressivamente a alterações dos valores e dos horizontes da actividade empresarial.” Neste sentido, a RSE não é um “acrescento” opcional às actividades nucleares da empresa, mas “sim à forma como esta é gerida” no contexto da globalização. (6)

Os desafios actuais

A comunidade empresarial global vê a sua *governance* sujeita a desafios importantes no início do novo milénio (ver Informação Complementar).

Compatibilizar respostas a todos aqueles desafios, eis a questão. Para tanto, é necessário aos governos das empresas implantarem os instrumentos de gestão da RSE articuladamente com os outros sistemas gestionários. Quais são estes instrumentos?

Primeiro, a abordagem estratégica da RSE para reconciliar o negócio fundamental da empresa com aquela, a três níveis principais:

- sobrevivência da empresa, quando o DSE pode criar uma diferenciação estratégica que suporte a resistência daquela quando ameaçada;
- rentibilidade financeira de longo prazo, incorporando a noção de investimento socialmente responsável;



- inovação, integrando a RSE nas operações comerciais (o chamado *mainstreaming*), designadamente, na identificação de novas tendências (em especial, comportamentos éticos dos consumidores) e na exploração de novas oportunidades de mercado (eco-eficiência, por exemplo).

Desafios actuais ao governo das empresas:

- criar valor accionista num período de contracção económica, com mais competição, maior risco e incerteza. Isso obriga a cuidar mais da eficiência operacional, da produtividade e da inovação.
- responder a uma pressão enorme para recuperar a confiança do público e dos investidores, em termos de transparência, responsabilização e integridade da *governance*, face aos escândalos recentes.
- acomodar a pressão para criar valor social mais amplo, obrigando ao empenhamento pró-activo com os *stakeholders* e a uma gestão mais efectiva dos impactes sociais e das contribuições das empresas.

Segundo, o desenvolvimento organizacional que deve incorporar e promover a RSE e o DSE, designadamente:

- garantir o papel do comando central da organização no plano estratégico e descentralizar o *mainstreaming* das práticas de RSE;
- desenvolver competências em RSE a todos os níveis de gestão;
- articular com *stakeholders* através de parcerias ao nível adequado;
- integrar a RSE com os principais processos organizacionais de Gestão da Qualidade, de Controlo Estratégico e Operacional, de Recrutamento e de Auditoria.

Terceiro, desenvolver instrumentos específicos de gestão de RSE e DSE (ver Informação Complementar). A resposta às inquietações de *The Economist*, que evocamos no início deste texto, está sendo dada adequadamente por este esforço global das comunidades empresariais, das instituições não-governamentais e dos poderes públicos para desenvolver a RSE aliada à competitividade das empresas, o emprego e o crescimento económico.

Informação Complementar

Principais Instrumentos de Gestão da RSE

Códigos de conduta e linhas de orientação ética: com especial destaque para as empresas multinacionais

A OCDE vem desenvolvendo em força este domínio, sendo de sublinhar os seus Princípios do Governo das Empresas (*Principles of Corporate Governance*) e as suas Linhas de Orientação para as Empresas Multinacionais (1). Refira-se também a iniciativa do Secretário-Geral da Organização das Nações Unidas, em 2000 – Global Compact –, que definiu nove princípios básicos de conduta empresarial em direitos humanos, laborais e na defesa do meio ambiente, registando significativa adesão de



multinacionais.

Certificação em RSE

Designadamente segundo a norma SA 8000. Apenas uma empresa portuguesa certificada – a NovaDelta, SA. (2003).

Galardões de Boas Práticas em RSE

Em Portugal, a revista *Exame* promove desde 2001 a atribuição de galardões a Empresas Socialmente Responsáveis.

Rating Social

Sendo de destacar o FTSE4Good, uma série de índices bolsistas internacionais que monitorizam empresas cotadas em bolsa segundo princípios aceites de responsabilidade social (excluindo à partida produtores de tabaco, armas e relacionados com o nuclear).

Relatório Social

Informação regular sobre RSE, incorporando balanços sociais e práticas empresariais de envolvimento comunitário, que em alguns países já está legislada no aspecto metodológico.

***Fernando Ribeiro Mendes**

Professor no ISEG e Presidente da RSE-Portugal (Associação Portuguesa para a Responsabilidade Social da Empresa).

Notas

- 1 - **M. PORTER e M. KRAMER**, "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy", *Harvard Business Review*, Dez. 2002.
- 2 - **S. SAGAWA e E. SEGAL**, "Common Interest, Common Good: Creating Value through Business and Social Sector Partnerships", *California Management Review*, 42-2, 2000.
- 3 - Tal deve-se a **H.R. BOWEN**, *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Row, 1953.
- 4 - Uma boa recensão destes estudos foi feita por **J.P. GOND**, "L'éthique est-elle profitable?" *Revue Française de Gestion*, Nov-Dez. 2001.
- 5 - Entre 15 e 30% das grandes empresas americanas teriam já um código de ética na década de 50 e a tendência reforçou-se nos anos 70 com as críticas crescentes às suas operações internacionais, a promulgação do Foreign Corrupt Practices Act (1977). Mais tarde, foram adoptadas as Federal Guidelines for Sentencing Organizations (1991) incitando as empresas à auto-regulação interna das condutas no plano ético e impondo aos magistrados federais critérios no julgamento de casos envolvendo a responsabilização social de empresas – cf. **S. MERCIER**, "Institutionnaliser l'éthique dans les grandes entreprises françaises?", *Revue Française de Gestion*, Nov-Dez. 2001.
- 6 - Comunicação da Comissão Europeia relativa à "Responsabilidade Social das Empresas: um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável", COM (2002) 347 final.