

## Passos firmes a caminho da responsabilidade social empresarial

Olhando retrospectivamente o percurso da humanidade não é difícil perceber que, quando as grandes transformações vêm à tona, muita água já passou pelo leito do caudaloso rio da história. Vivemos, no início do atual milênio, a consolidação de um novo e decisivo papel para as empresas diante das sociedades. Elas estão assumindo um leque de princípios e compromissos relativos aos impactos de seus negócios que ampliam enormemente o vínculo entre sua atuação e o futuro de nossa espécie na Terra. Esse processo tem como síntese o movimento pela responsabilidade social empresarial, cada vez mais maduro e consistente. A redefinição do papel corporativo tem demonstrado sua força em todos os continentes e o Brasil, felizmente, está fazendo parte de sua linha de frente.

Entretanto, para que a nova postura das empresas diante do mundo e das sociedades ganhasse tal visibilidade, foi necessário – além do agravamento dos problemas sociais e ambientais – um longo trabalho de reflexão, conscientização e elaboração de soluções que hoje atingem o núcleo da gestão empresarial. A capilarização dessas questões possibilita que tenhamos na atualidade a adesão de um grande contingente de investidores, acionistas, empresários e gestores ao novo modo de ser empresa.

É verdade que muitas das questões que só agora estão sendo respondidas já podiam ser identificadas, embrionariamente, na origem do processo industrial. Henry Ford, o “pai” da indústria do Século XX, ficou conhecido pela criação do modelo T, em 1908, paradigma intocado do automóvel, e pelo pioneirismo na implantação da linha de montagem, em 1913, na sua fábrica em Detroit, que serviu como a mais forte referência para a operação industrial no século passado. Na atuação de Henry Ford, entretanto, é possível encontrar também alguns dos primeiros elementos (então utópicos) que remetem para o papel que hoje as empresas estão chamando para si. Em 1928, Ford criou no Brasil, incrustada na selva amazônica, a cidade de Fordlândia, dotada, entre outros recursos, de água encanada e cinema, materializando seus ideais de que a indústria pudesse protagonizar as condições de surgimento de uma comunidade onde as pessoas tivessem pleno acesso à educação e ao bem-estar. A experiência, avançada demais para seu tempo, fracassou. Mas deixou plantada a imagem de empresário que o grande gênio da indústria sonhava para as gerações futuras. Essa utopia também refletiu-se em suas atitudes à época. Henry Ford chegou a ser expulso da associação de

empresários de que fazia parte, por ter aumentado os salários dos seus funcionários, afirmando que nada melhor para as empresas do que consumidores com renda, argumento que hoje é pressuposto da responsabilidade social corporativa.

Quase um século de história foi necessário, porém, para que necessidades já percebidas por Ford se tornassem questões emergentes. Uma conjunção de fatores possibilitou que, nos últimos 20 anos, a responsabilidade social fosse ganhando espaço e relevância na pauta do mundo dos negócios, até atingir a condição presente, de questão primordial para o sucesso e a sustentabilidade da ação empresarial.

Foi na década de 1990 que surgiu com força o conceito de responsabilidade social corporativa. Fatos como o *impeachment* do presidente Collor, resultante de um movimento nacional contra a corrupção; a Conferência Rio 92, que empurrou a questão ambiental para o centro da agenda mundial; e a Campanha contra a Fome, mostravam um envolvimento popular e de organizações civis capazes de unir sindicatos, partidos políticos e ONGs na defesa e promoção da ética e da cidadania. A criação do Fórum Social Mundial, realizado anualmente desde 2001, desponta como o ápice desse processo, juntando esses atores sociais a outros movimentos internacionais existentes.

O empresariado, como parte integrante da sociedade, não poderia passar à margem dessa transformação. Uma série de mudanças ocorreram e se consolidaram nos últimos anos nas empresas. Os investimentos das corporações em causas sociais cresceram substancialmente. Surgiram organizações empresariais voltadas principalmente para temas sociais, direitos humanos e sustentabilidade ambiental. É nesse contexto que se dá a criação do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, voltado à promoção da gestão empresarial balizada por princípios éticos, abrangendo todos os públicos impactados pelas atividades das empresas.

O principal desafio enfrentado desde então tem sido o de balancear o gerenciamento de seus negócios, atendendo às exigências de competitividade, com baixos custos e alto padrão de qualidade, mas contemplando também as demandas da sociedade civil. Assim, torna-se vital o preparo dos profissionais para atuar nesse cenário, possibilitando que o discurso e a conscientização crescente do empresariado possam ser traduzidos em efetiva assimilação da gestão socialmente responsável, internalizada e estruturada nas empresas.

Exemplo significativo da proeminência da responsabilidade social empresarial é o

lançamento no Brasil do livro “Compromisso Social e Gestão Empresarial”, de David Grayson e Adrian Hodges, publicado recentemente pela PubliFolha. Trata-se de uma obra abrangente e com todos os ingredientes que a qualificam como ferramenta de primeira linha em nível mundial para quem se preocupa com a gestão empresarial voltada para terceiro milênio.

A edição brasileira contou com o apoio editorial do Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial e traz referências claras para a atuação das empresas, apresentadas de forma dinâmica e fundamentada. Para tanto, parte da análise dos fatores que levaram à configuração do novo papel das empresas, sistematiza os impactos que eles representam para as diferentes esferas de negócios e detalha medidas práticas a serem adotadas para efetivar valores e compromissos.

Os autores mostram como cada vez mais as empresas são levadas a incorporar, em sua estratégia empresarial, as mudanças impostas por questões sociais emergentes. Converter os riscos que acompanham esse processo em oportunidades é um desafio que pode ser enfrentado transformando a reação da empresa em sistemas e práticas gerenciais, e dividindo as ações em etapas.

O livro apresenta o processo dos Sete Passos, um modelo flexível de atuação gerencial, elaborado a partir de experiências bem-sucedidas de empresas de peso, e baseado no princípio de melhoria contínua. Ele pode ser usado na avaliação, planejamento e monitoramento de ações empresariais, evitando assim as reações improvisadas, que aumentam os riscos, ao invés de minimizá-los.

O processo é cíclico e envolve sete etapas: 1) Identificação dos gatilhos; 2) Preparo de argumentos sólidos; 3) Avaliação da abrangência das questões; 4) Comprometimento com as ações; 5) Integração das estratégias; 6) Envolvimento dos *stakeholders*; e 7) Avaliação e elaboração de relatórios. O primeiro passo consiste na identificação de um evento que exige atenção e uma ação gerencial. Identificar os gatilhos é antecipar-se aos fatos. É importante que os executivos aprendam a reconhecer os gatilhos ou mesmo a dispará-los, partindo de novas questões, como uma crise de produto ou o surgimento de novas regulamentações. A preparação de argumentos sólidos, após o reconhecimento de um gatilho, pressupõe o conhecimento dos riscos e a identificação de oportunidades. É preciso fortalecer as pessoas, o negócio e a reputação da empresa.

Avaliar a abrangência das questões que podem atingir os negócios, mapeando-as no radar da empresa, é o próximo passo. Por meio de ferramentas que ajudem nessa identificação, deve-se avaliar os riscos e as oportunidades que podem resultar desse impacto. Dessa forma, ficam claras as prioridades e as lacunas de conhecimento, apontando para as ações necessárias e para uma estratégia mais ampla. Ao comprometer-se a agir, o executivo envolve a governança da empresa e demonstra liderança. Ele deve tomar decisões que minimizem os riscos e maximizem as oportunidades, tanto para a empresa quanto para a sociedade. É necessária a integração das estratégias, de forma que a ação seja incluída nos processos existentes, e que diretrizes e procedimentos sejam criados.

O envolvimento dos *stakeholders* constitui mais um passo do processo. O diálogo constante com as partes interessadas é necessário para a efetivação das mudanças e para a implementação das ações identificadas em fases anteriores. Faz parte dessa etapa identificar os grupos de interesse, criar parcerias, abrir canais de comunicação, avaliar as necessidades da comunidade e superar obstáculos. Finalmente, é vital que se faça o monitoramento e avaliação do cumprimento das metas. Os relatórios demonstram a eficiência da estratégia e a transparência da empresa frente às partes interessadas. Ao elaborar relatórios, baseados em avaliações objetivas, novos gatilhos são identificados, e o ciclo se reinicia.

A implementação destes passos, bem como a promoção dos conceitos exibidos até aqui, não eliminam a existência de crises, nem garante que todas as oportunidades sejam aproveitadas. Mas certamente ajudam a minimizar os riscos e auxiliam os gerentes a aproveitar melhor as oportunidades que surgirem. Além de constituírem mais uma iniciativa voltada para a construção de um mundo melhor.

Oded Grajew