

Revista da

ESPM

**MESA-REDONDA SOBRE
RESPONSABILIDADE
SOCIAL
EMPRESARIAL**



MANDATO E LEGITIMIDADE DAS MARGAS

EMMANUEL PUBLIO DIAS

Uma visão política da política de marcas

**RESPONSABILIDADE SOCIAL,
AÇÃO SOCIAL E BALANÇO SOCIAL.**

ADRIANO GOMES

Novos patamares da ciência social ou mais um neologismo semântico?

CARLOS MONTEIRO

ANDRÉ PANZERI

NEM B-2-B, NEM B-2-C. CUIDEM DO C-2-C!

JOACIR ARAUJO MACHADO JUNIOR

ROBERTO GILIOLI ROTONDARO

**UM ENSAIO SOBRE O USO DE VARIÁVEIS LATENTES
NO ESTUDO DA SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR**

ANA GABRIELA DOS SANTOS/CRISTIANE GAMA/DANIEL VARGAS/
LUCIANA BENETTON/LUIS FERNANDO GAMBALÉ/
MARCELO AKIO MATSUMOTO/RÓBSON SACUCCI/
VINÍCIUS L. B. ALMEIDA

**A MUDANÇA PESSOAL COMO ALAVANCA
PARA A TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL**

JOSÉ EDUARDO AMATO BAIAN

**CONTROLES GERENCIAIS: QUE DECEPÇÃO!
NINGUÉM CONTROLA NADA DIREITO!**

ESTUDO ESPECIAL

ALEXANDRE GRACIOSO

**AS EMPRESAS MAIS AMADAS
SÃO TAMBÉM AS MAIS LUCRATIVAS**

UM CASE EM FOCO

**NATURA:
LIDERANÇA BASEADA NA ÉTICA**

ENTREVISTA

ENTREVISTA COM ODED GRAJEW

ISSN - 1676-1316



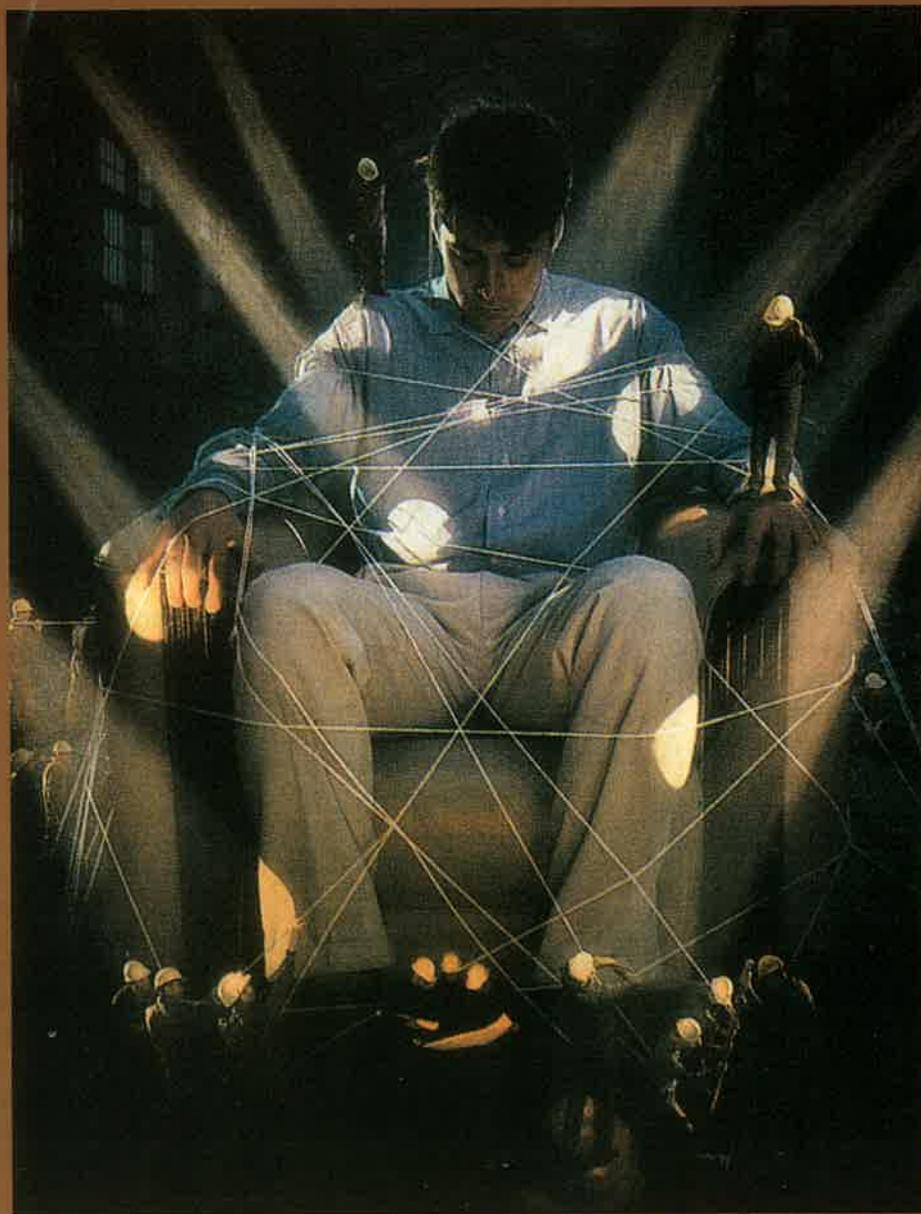
TEMAS & LIVROS

SUMÁRIO EXECUTIVO

PONTO DE VISTA

ENCARTE

CÓDIGO DE ÉTICA DO PROFISSIONAL DE MARKETING



MESA-REDONDA SOBRE
RESPONSABILIDADE
SOCIAL
EMPRESARIAL



Os participantes desta mesa-redonda incluem empresários, executivos de grandes empresas e professores universitários. No conjunto, possuem uma vasta experiência em gestão empresarial e na administração de recursos humanos. O debate iniciou-se em torno da conceituação do que vem a ser a responsabilidade social na empresa. Ficou claro que esta inclui três vertentes: ação social, relações éticas e integração com os objetivos econômicos da empresa. A ação social é talvez a parte mais visível do processo, mas nem de longe a mais importante. Na opinião dos participantes, a caridade é um fator secundário, em relação à influência que a empresa deve exercer na construção de uma sociedade mais ética, próspera e justa. Foi realçado o seguinte aspecto: a responsabilidade social passou a ser um modelo novo de gestão empresarial, adequado à transparência que se espera das empresas, na economia globalizada. Em seguida, debateu-se a seguinte questão: a responsabilidade social deve vir do coração, isto é, ser uma atitude que permeia todas as ações da empresa ou algo metódico e sistematizado? Houve consenso em que o processo deve iniciar-se a partir do próprio presidente e transformar-se num valor inerente à cultura organizacional. Houve também dis-

Participantes

Álvaro Antônio S. Machado
Presidente
Fundação Belgo-Mineira

César Gomes de Mello
Presidente
Foco Gerenciamento de Serviços

Cleide Rovai Castellan
Diretora
Relações Corporativas Editora Abril

Ismael Rocha
Presidente
ESPM Social

João Francisco de Carvalho Pinto Santos
Diretor
Full Jazz Comunidade

Léo Volgt
Vice-Presidente do GIFE
Grupo de Institutos Fundações e Empresas

Rodolfo Gutilla
Diretor de Assuntos Corporativos
Natura

Sérgio A. P. Esteves
Diretor Presidente
AMCE Negócios Sustentáveis

Sérgio Antonio Garcia Amoroso
Chairman
Orsa Group

J. Roberto Whitaker Penteado
Moderador

cussões em torno da lucratividade maior ou menor, associada à responsabilidade social. Os debatedores crêem que há um custo associado à responsabilidade social. Acreditam também que ainda é cedo para se avaliar o seu impacto na rentabilidade da empresa. Preferem dar ênfase ao impacto causado nas ações da empresa em seu ambiente de negócios. Finalmente, houve longos debates em torno da implementação da responsabilidade social na empresa. Não resta dúvida de que deve haver trabalho permanente de catequese e de cobrança de resultados. A ética nas relações com fornecedores, clientes, funcionários e poder público deve ser um valor sempre presente. A responsabilidade social chega até mesmo ao problema da criação de empregos e foi dito que uma empresa pode ser socialmente responsável e ao mesmo tempo terceirizar parte de suas atividades, se isto resultar na expansão dos negócios e na criação de mais oportunidades de trabalho. Por último, vários participantes enfatizaram que é possível ter uma participação ativa no processo de responsabilidade social, independentemente do tipo ou tamanho de organização. Qualquer empresa pode e deve influir positivamente no ambiente que a cerca mesmo que não seja uma organização do terceiro setor.

JR – Estamos aqui reunidos com alguns grandes especialistas sobre esse tema tão atual, que é a responsabilidade social da empresa. Nosso primeiro item da pauta é tentar conceituar o que seja essa responsabilidade social. Gostaria que o Sérgio Esteves desse início à nossa mesa-redonda.

Sérgio Esteves – Há várias dimensões nessa responsabilidade social – ela é vista na perspectiva da ação social, na perspectiva da construção de relações entre a empresa e seus diferentes públicos, no gerenciamento da *performance* empresarial, nos planos econômico, social e ecológico. Enfim, a idéia é de que a gente passe um pouco como é que – na experiência de todos nós – nosso cotidiano tem definido essa responsabilidade social.

Cleide – Mesmo olhando os vários aspectos que o Sérgio colocou, acho que em cada organização, cada empresa, cada grupo, ela acaba se manifestando de maneira diferente. Cada empresa passa por caminhos diferentes; em algumas, a ação social é algo mais visível – há uma preocupação maior. Em outras, você percebe que isso já foi incorporado ao processo de gestão. Acho que é coisa que depende demais da cultura da empresa. Em algumas, a própria direção – os acionistas ou o dono da empresa – têm plena consciência dessa responsabilidade. Então, o caminho de incorporação desses valores e dessa dimensão pela empresa é um, e, em outras, isso é mais difícil. Gosto de uma frase da Cláudia Vassalo – redatora chefe da revista *Exame* e é a pessoa que faz o “Guia da Boa Cidadania Corporativa” –, que diz: “Responsabilidade social está ou não está no DNA das empresas”. Quando está, o caminho é um, e, quando não está, é outro, a

“É coisa que depende demais da cultura da empresa.”

direção é outra. Acho que isso dá uma boa idéia, até considerando que temos aqui presentes empresas sobre as quais sabemos que isso está no seu DNA de corporação. Acho que vale a pena discutir que caminhos são esses. Por onde começa, onde esse processo se inicia?

JR – Talvez devêssemos ter convidado alguma empresa que não tem esse DNA.

Ismael – Só que é difícil você identificar uma empresa que realmente assuma não se preocupar com responsabilidade social. Porque ela diz, por exemplo, que paga os funcionários em dia, não sonega impostos, cumpre todas as regras, assume o papel de “boazinha” e entende que está cumprindo com sua responsabilidade social. Mas nós estamos olhando um pouco além. É realmente algo que está dentro das empresas quando conseguem ver além desse mínimo de cumprir as obrigações legais (até porque ninguém vai dizer que sonega, que é antiética e assim por diante). Acho interessante discutirmos isso.

Sérgio Amoroso – Poderíamos

dividir a sua colocação em três fases. A primeira é essa, em que a empresa recolhe os seus impostos, trata bem seus funcionários, gera empregos. Essa não deixa de ser uma visão de responsabilidade social; a segunda, acrescentar a isso um trabalho que extrapola a empresa e que vai para as comunidades; e uma terceira seria o entendimento da empresa de que extrapola a sua comunidade e pensa na sociedade como um todo. São três visões distintas, cada uma na sua dimensão. Já estamos há oito anos trabalhando forte nisso. Temos tido profundas discussões sobre o que é responsabilidade social, como impregnar isso na estrutura toda e, a principal conclusão a que chegamos nesse processo é que se não tiver o ingrediente “coracional” muito forte, não vai funcionar. Fica no discurso, ou na tentativa parcial. Quando você coloca o coração, o sentimento e você realmente se envolve e cobra eficiência, ou seja, você passa a tratar a ação social como mais uma responsabilidade de obter resultados. Isso acaba sendo passado aos colaboradores e começa a ter retorno – os próprios colaboradores começam a ter iniciativas que, antes, não tinham. São, portanto, três estágios que podem ser separados e posicionados. Quem está em qual estágio e qual é a discussão? Nós preferimos achar que o nosso seria o mais amplo possível, dentro do nosso universo, lógico. Somos pequenos para o desafio que aí está, mas se todos se comprometerem... Sobre DNA, nós decidimos repassar 1% do faturamento bruto direto para a fundação. É uma posição que ainda não vi alguém ter a coragem de assumir. Chamaram-me de maluco, disseram que é muito. Mas trata-se de uma posição de longo prazo, de uma decisão tomada. E temos trabalhado no terceiro item. As ações sociais da empresa são uma

obrigação de concorrência. Você tem que ter recursos humanos ou talentos humanos muito bem equacionado – o trabalho de seus colaboradores na comunidade. Tudo isso cria um clima, um ambiente na empresa. Além disso, organizamos uma fundação para fazer um trabalho voltado para as comunidades onde temos fábricas. São três pontos que ficam aí para discussão.

JR – Do ponto de vista de conceituação, Sérgio, você está satisfeito?

Sérgio Esteves – Acho que há outras experiências, na mesa, que poderiam ser compartilhadas. Acho que a questão da responsabilidade social consubstanciada em ação social tem uma clara relevância em nosso país. E a questão é que é esse país que precisa de soluções e que elas precisam ser dadas pelo que talvez seja a maior instituição humana influente do planeta, em termos de influência, que são os negócios. Então, acho que caberia uma pergunta provocativa: se temos, no Brasil, uma questão tão grave de distribuição de renda, a quem caberia dar uma solução? Será que essa solução só existe no âmbito político? Será que vários atores sociais não deveriam estar juntos, para encontrar essa solução? Será que, na gestão das empresas, na opção que fazem cotidianamente por uma estratégia ou por outra, elas não poderiam contribuir para que a distribuição de renda se tornasse, eventualmente, melhor?

Álvaro – Outro dia, li um artigo na revista *The Economist* que dizia que responsabilidade social – como tem sido encarada, como aplicação social – representa um custo a mais para a empresa. E se somos capitalistas – na essência da palavra –, a empresa não deveria ter nenhuma responsabilidade social. Mais custo. Custo

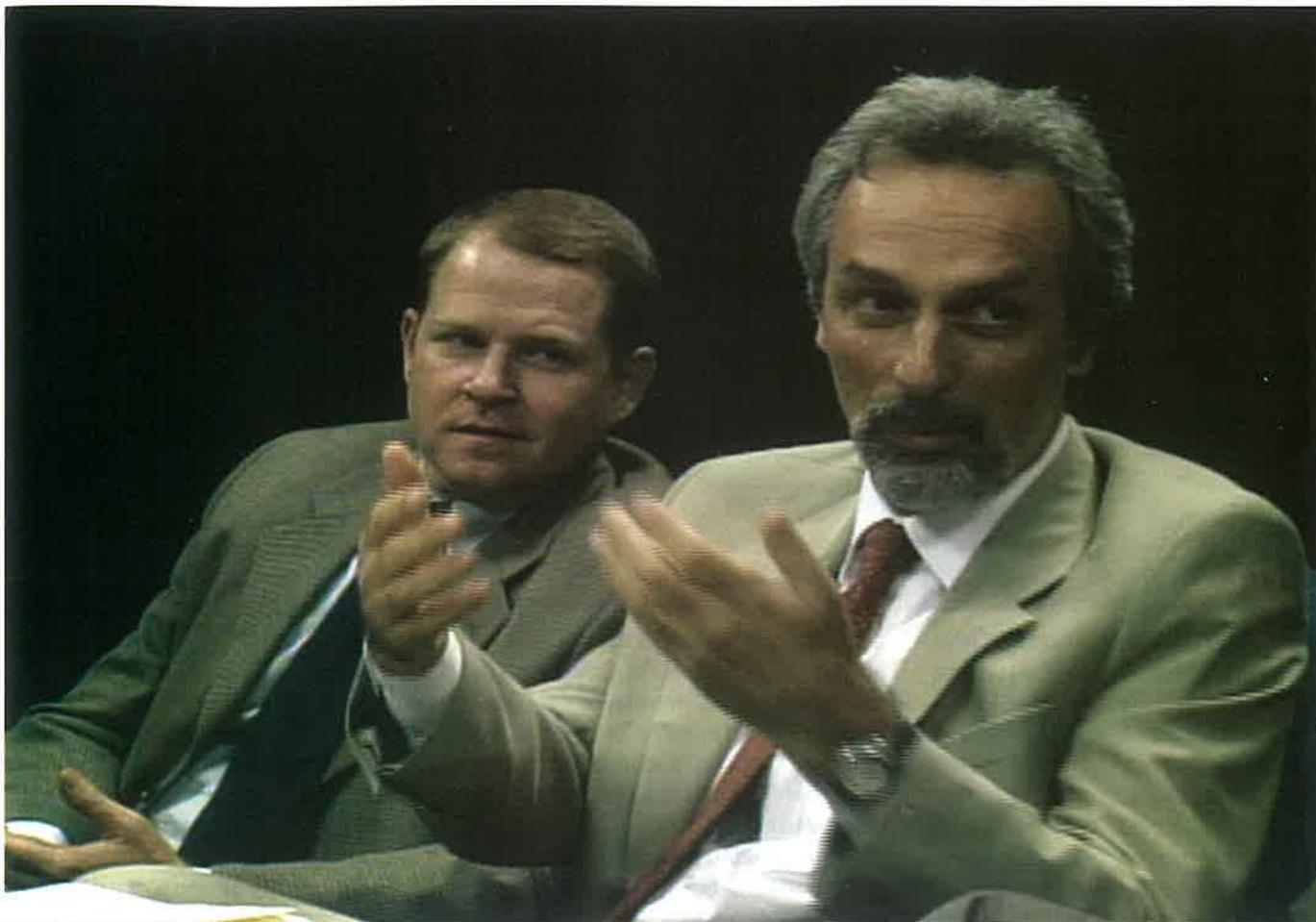
“Responsabilidade social está ou não está no DNA das empresas.”

onera preço, preço transfere-se para a sociedade. Mas essa visão é um pouco míope. Digo que responsabilidade social – não vou entrar na conceituação porque adoto a conceituação do Instituto Ethos de que responsabilidade social é o caminho para o futuro – um modelo de gestão contra as injustiças. Se analisarmos que a teoria de Maslow pode ser aplicada à sociedade como um todo, veremos que há pessoas unicamente orientadas para a sobrevivência – a única esperança é comer no final do dia, ter alguma proteção; há pessoas orientadas para o consumo e pessoas orientadas para os valores. Os seres humanos estão divididos em 50% orientados para a sobrevivência e os outros 50% para valores e consumo. Se esses 50% orientados para a sobrevivência forem agregados à sociedade de consumo, vamos precisar no mínimo de mais 3 ou 4 planetas-terra para dar conta disso. Sobre a questão do emprego, as empresas, hoje, demitem, cada vez mais, funcionários. Sem renda, sem emprego, não teremos mercado. Por isso é que digo que responsabilidade social, hoje, é um modelo de gestão. “Social” no Brasil tem caráter pejorativo. Isso vem de anos –

política social do governo... Não! É a política da responsabilidade com a sociedade como um todo. Para as gerações futuras, uma gestão dos negócios mais orientada para a sobrevivência do planeta, para a solução dos problemas sociais, mas também ganhando dinheiro, gerando emprego, pagando bem ao empregado.

JR – Temos de estabelecer uma distinção entre a participação das empresas nesse tipo de atividade, num país desenvolvido como os Estados Unidos, e a questão no país não desenvolvido, como é o Brasil, onde uma parte considerável da sociedade continua carente, apesar dos esforços do governo e das empresas. Como é que vocês – que estão ligados a empresas – vêem essa questão entre a dimensão da tarefa a realizar e a possibilidade que as empresas têm de contribuir?

Léo – Vou aceitar a provocação e tentar responder a quem cabe essa tarefa. Parece-me que o grande esforço da sociedade brasileira, a partir principalmente dos anos 90, foi um extenso e profundo processo de desconcentração. Parece que ficou claro na sociedade brasileira que isso é o elemento chave para finalmente superarmos o subdesenvolvimento. E o processo de desconcentração é amplo e profundo porque ele prevê desconcentração de rendas, de receitas, de poder e, acima de tudo, a desconcentração de responsabilidades. Essa é uma tarefa tão ampla, que diz respeito à própria cultura de uma sociedade, é uma tarefa que só pode ser viável se ela for assumida por todos: pelo estado, pela iniciativa privada, por todo o terceiro setor e toda a sociedade! É uma tarefa que tem um caráter total, em que toda sociedade está comprometida com essa marca e tem que se concentrar para viabilizar

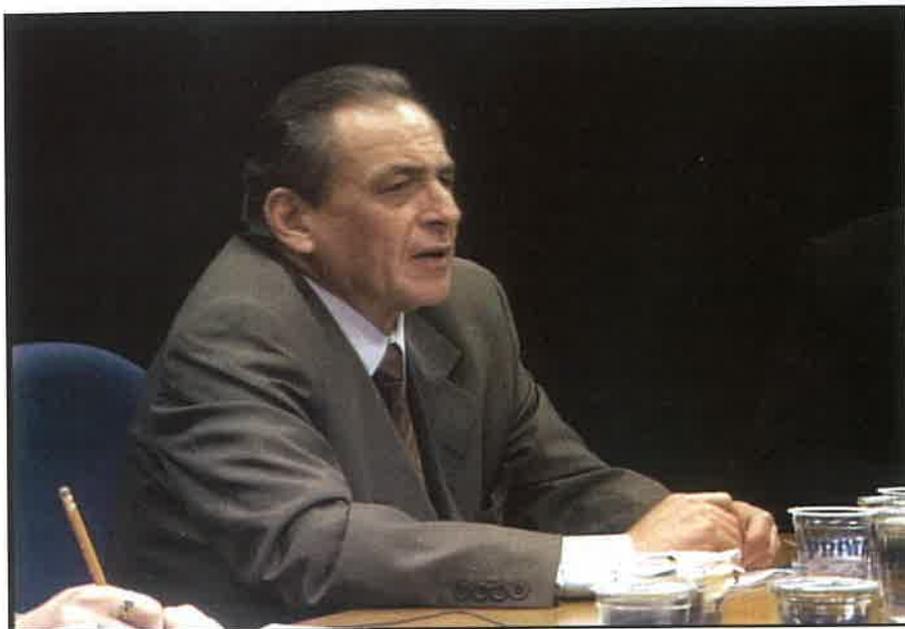


essa bandeira. Agora, o fato de que nós, no Brasil, passamos por um importante processo de responsabilização para o conjunto da sociedade – de tarefas e funções que, antes, imaginávamos exclusivas do estado – não decorre daí que dispensamos a importância e a dimensão da tarefa estatal. Até porque, quem tem os meios e os instrumentos – e a fé pública – para executar isso, na dimensão do interesse público, é o Estado. Mas o Estado sozinho não viabilizará isso e vai precisar da sociedade, como parceira, até para impulsioná-lo nessa tarefa. Mas o Estado não é coadjuvante. Digo mais: é a partir do Estado, na sua dimensão mais ampla, que essa pauta ganha a devida prioridade, no conjunto das políticas de uma nação.

Rodolfo – Iniciamos, falando sobre ação social e a sua importância em um país desigual como o nosso. Por razões históricas – de

“É difícil você identificar uma empresa que assuma não se preocupar com responsabilidade social.”

natureza não apenas política e econômica, mas até religiosa –, acho que essa ação social tem características próprias. Ainda, há uma sensação geral de que o modelo se esgota em si mesmo – ele não é transformador. Qual é o papel da empresa na distribuição de renda? Acho que a provocação do Sérgio é muito necessária, porque as próprias diretrizes estratégicas da empresa podem impactar socialmente, economicamente, até ambientalmente, a localidade, a comunidade ou a sociedade. Por exemplo, o modelo de negócio da venda direta, como é praticado na Natura, gera uma renda complementar para um universo de quase 300 mil revendedoras e muitas são arrimo de



família. Esse modelo de negócio teve o poder de distribuir, em 2001, cerca de 500 milhões de reais. A forma como a empresa estabelece o contrato de fornecimento. A forma como a empresa estrutura a sua cadeia de custódia, a forma como distribui riqueza na comunidade. A estratégia da empresa é decisiva para que ela possa ampliar esse conceito de distribuição de conhecimento, de riqueza para fazer sentir o seu impacto, seja social, ambiental ou econômico na sociedade.

JR – Não dá um pouco de raiva ver o Estado não cumprir o seu papel corretamente? Pior que isso. Muitas vezes, ele usa mal os fundos, a partir do que recebe de impostos ou até – mais claramente – com corrupção, com o desvio do que deveria ser aplicado no social? E, de repente, os outros figurantes nesse cenário, como são as empresas, têm um encargo maior do que deveria ter? Vale, nesse debate, falar sobre isso?

João Francisco – Acho que vale, sim. Para as empresas, em geral, está muito difícil conciliar a pressão que a sociedade exerce para que

seja socialmente responsável e equalizar a dimensão entre o que deveria fazer e o que ela pode. Essa exigência é, também, subjetiva. É difícil quantificar o que a empresa deve contribuir nesse processo de implementação de sua responsabilidade social em relação à sociedade como um todo, até porque a legislação não obriga a empresa a contribuir, não estabelece padrões, nesse relacionamento com a comunidade.

JR – Eu diria que até obriga. Há

“Temos tido profundas discussões sobre o que é responsabilidade social, como impregnar isso na estrutura.”

imposições do governo às empresas, que têm claras finalidades sociais.

João – Em alguma medida, sim. Voltando à questão da conceituação. Para definir responsabilidade social, também adoto o modelo do Instituto Ethos que é o de inserir um padrão de relacionamento com todos os públicos que interagem com a empresa. Desde a comunidade, o meio ambiente, funcionários, consumidores, fornecedores etc. O caminho que a empresa tem para cumprir as demandas sociais que hoje se apresentam é através de um outro conceito, que é o da co-responsabilidade social. Porque a responsabilidade de cada empresa, individualmente, tem um poder restrito e limitado para atender a essa demanda geral da sociedade. O que é co-responsabilidade? Quando as metas e os objetivos são superiores ao que você pode cumprir, isso não poderá ser feito sem engajar outros públicos no processo. Como a Natura, por exemplo. Será que a Natura poderia ir tão longe se não usasse toda a sua rede de distribuição, não engajasse toda a base de consumidores no processo de responsabilidade social que ela tem? Então, as empresas têm que começar a pensar, cada vez mais, em co-responsabilidade social. Como eu – através da minha empresa – agrego novos públicos ao processo? Eu posso ser o iniciador, mas, sem a participação desses públicos, ele não ganha uma dimensão capaz de atuar eficazmente, dentro das demandas que se apresentam hoje.

Sérgio Esteves – Há um ponto importante no que o João disse, que quero repassar ao Leo. O Leo disse algo similar. Inegavelmente, temos algumas questões que fazem parte da sociedade brasileira – que atingem a todos, fazem parte do nosso cotidiano – que não serão

resolvidas só pelo Estado, nem pelas empresas e nem por qualquer um dos demais atores – que tenham algum tipo de relação com essas questões. Elas só podem ser equacionadas, na medida em que todos esses atores convirjam sobre essas questões. Do ponto de vista das organizações, parece-me que elas devem procurar entrar em sintonia com essas questões na formulação de políticas públicas. Um outro ponto que queria agregar a essa conversa veio do Álvaro, que diz que isso é um novo patamar na gestão. Significa dizer: economia globalizada, necessidade de ética e transparência, porque os investidores, hoje, estão em qualquer parte do mundo. Precisamos arrumar a casa, colocar essas coisas funcionando, olhar como é a relação da empresa com seus diferentes públicos, olhar a sustentabilidade e a ética dessa relação e passar por um novo patamar de gestão onde ela passa a ser não apenas uma coisa intrópica, mas algo que se relaciona com diferentes públicos. Antes de começarmos a mesa, discutíamos sobre o decréscimo do emprego, ao longo dos últimos 30 anos. E aí, colocar a questão do aumento da terceirização. Se há uma oferta de emprego decrescente, no modelo tradicional, e um aumento do emprego terceirizado, como fica a questão da responsabilidade social das organizações?

César – Gostaria de voltar à questão da conceituação, porque as empresas também estão captando sinais, que vêm da sociedade, na questão da cultura, do que vai ser alterado. Estamos numa escola, onde vários jovens, certamente, quando forem ao mercado de trabalho, estarão expressando preocupações que, certamente, há 20 anos o jovem não teria. A empresa acaba captando esse novo código de

sinais, como estratégia de sobrevivência. Você fala da relação com o governo; como as empresas se manifestam sobre isso. Como é que se expressa esse inconformismo, essa necessidade de mudança. Isso inclui todas as ópticas, inclusive na questão de terceirização – como lidar com esse mundo mais complexo, com empregos menos estáveis, onde os contratos sociais vigentes vão-se transformando, com outros códigos de relação – e você tem que dar sentido a esse conjunto de relações. E conteúdo, que traga um significado para as pessoas, porque é disso, no fundo, que estamos falando. É uma questão cultural que vai tomando conta de todos os mecanismos de gestão das organizações.

Léo – Na medida em que a empresa não pode mais garantir o emprego universalizado, ela precisa ter outras opções para demonstrar o seu papel social. Já se sabe que o processo produtivo atravessa esse dilema. Cada vez menos gente produz mais produtos, de melhor qualidade. Isso o mercado não é capaz de modificar. Portanto, a empresa tem de comprometer-se com outras demandas de responsabilidade social, que não são as suas originais, porque a noção de emprego está em crise.

JR – Matematicamente, uma coisa não tenderia a compensar a outra? Se as empresas maiores passam a ter menos empregados, mas terceirizam, há uma proliferação de empresas menores. Vejo isso mais como vasos comunicantes...

César – De fato, como vasos comunicantes, você acaba tendo a mesma proporção que os empregos que você está deixando em alguns segmentos; não vão ser exatamente os mesmos empregos – gera outro tipo de demanda. Nos Estados





Unidos, por exemplo, nos últimos 40 anos, houve uma geração de 50 milhões de empregos e a pergunta era: para onde foram esses empregos? Porque foram gerados com pouco investimento – foi uma revolução nas relações, *versus* o modelo europeu. Percebeu-se então que a dinâmica dos empregos estava nos pequenos negócios, o empreendedorismo, e muita coisa abria e fechava com poucas medidas sociais. Essa dinâmica que gerou esse enorme volume de empregos e não foi adequadamente analisada.

JR – Na verdade, a gente fala aqui de empresa como se “empresa” existisse, como se fosse uma entidade que não é. A empresa é uma forma de organizar a sociedade e é formada por pessoas. Quem tem essa responsabilidade social? Ela está na cabeça de quem, dentro da empresa?

Ismael – E eu quero acrescentar um item nesse assunto. Até que ponto isso é uma coisa do coração, até que ponto isso é uma coisa que pode ser gerenciada, sistematizada técnica-

mente? É interessante a sua colocação e o trabalho da Fundação Orsa é exemplar. Mas até que ponto isso se deve ao presidente da organização e a um olhar mais humanitário em relação à sociedade? Ou será possível sistematizar, procurar fazer isso de maneira mais organizada, para que as organizações percebam as vantagens de ter essa percepção? Gostaria de que esse assunto também viesse à tona. Será que vamos criar um modelo brasileiro de responsabilidade social?

“Chamaram-me de maluco, disseram que é muito. Mas trata-se de uma posição de longo prazo, de uma decisão tomada.”

Cleide – Eu gosto muito dessa idéia de processo. Acho que o processo de incorporação desse conceito e dos valores que o compõem é muito interessante e acredito que não haveria uma receita. Ótimo, quando vem do presidente. Temos duas empresas aqui à mesa – tanto a Natura quanto a Fundação Orsa – em que sabemos que os presidentes têm essa visão tanto na ação social quanto na gestão de responsabilidade corporativa. Esse seria o melhor dos mundos, mas, à medida que ele não existe, acho que o que importa é que, de alguma maneira, na empresa se tenha consciência de que esse é um caminho sem volta. E, quando falamos de empresa, não podemos deixar de pensar em mercado. Hoje pode ser uma questão de sobrevivência da própria empresa, a médio e longo prazo, passar a encarar essa dimensão da responsabilidade corporativa como parte integrante da sua estratégia. Ela tem que incorporar isso. Como vai acontecer? Acho que são diversos os caminhos; muitas vezes, pode começar pela ação social; pode começar pelo presidente ou por uma própria demanda de funcionários, que “empurram” a direção da empresa a pensar em um tema que antes não tinha aparecido. Também acho que o papel do Estado é indiscutível. E o da empresa também, mas é limitado. Se você for comparar o que a empresa pode fazer, diante da desigualdade que existe no Brasil, com o que o Estado pode fazer, acho que é limitado. Mas o importante é que, dentro do seu escopo de atuação, ela consiga fazer acontecer.

Sérgio Amoroso – Não vejo o papel da empresa tão limitado. Acho que a empresa pode ser um instrumento de revolução do modelo, através de estímulos, de provocar mudanças de políticas públicas.

Cleide – Enquanto agente, é limitado.

Sérgio Amoroso – Mas, como ferramenta de transformação, é ilimitado, porque a geração de conhecimento, de riqueza, está na empresa. Você falou do coração, mas acho que há dois caminhos. Vamos olhar, racionalmente, uma empresa. A tecnologia está disponível para todos; o produto é muito parecido. Como vamos diferenciar? Só sobram as pessoas, essa é a essência. Quando falo do coração, é porque é um fator transformador dessas empresas – e uma empresa que tem uma energia diferenciada é mais criativa. Nós precisamos procurar – até racionalmente – na empresa, respostas. Pela tecnologia, pelos investimentos, todos têm essas respostas – de uma forma mais ou menos acentuada. Mas, falando do país, estamos complicados, porque além de gerar essas ideais, temos que pagar esses juros exorbitantes. Voltando à empresa, ela precisa diferenciar-se. E isso começa com uma corrida de valorização do ser humano. É lógico que ninguém começa pelo coração. Mas, depois de oito anos, você percebe que começou com um objetivo e está atingindo – você atira no que viu e acerta o que não viu, começa a ver uma reação diferenciada, coisas sendo criadas dentro da empresa. Se não tivesse havido essa ação, essa oportunidade se perderia – aquele algo mais. Ao falarmos de escola, em Harvard, por exemplo, estão procurando formas de gestão diferenciadas porque os antigos padrões já não servem mais, já não fazem diferença. E temos insistido que a forma diferenciada são as pessoas. Eis a resposta para tudo. Como mobilizamos as pessoas para que elas se engajem e mergulhem num processo diferenciado: mudança de modelo, de paradigma,



de consciência coletiva. Coisas em que o jovem está muito interessado. Quando conversamos com os jovens, percebemos que as questões deles são bem diferentes das que nós tínhamos. E não vejo outro caminho que não seja esse – do foco básico nas pessoas. Vamos construir empresas, países, mas valorizando o ser humano. Aí vamos encontrar respostas totalmente inimagináveis, de acordo com a regrinha de que há dois caminhos: o racional e o coracional. Um se liga no outro e a

“ [Os negócios] talvez sejam a maior instituição humana influente do planeta.”

junção dessas duas coisas produz uma empresa forte. Essas empresas vão ter sucesso, elas vão ser copiadas e o modelo vai-se expandir.

Sérgio Esteves – A transformação deverá ser a partir das empresas. O que o Sérgio está trazendo é importantíssimo. Estamos diante de uma complexidade, não de algo linear. Não basta mais raciocínio linear. Não é coração ou razão; é uma coisa e outra. Se não ancorarmos no afetivo, não vamos longe – fica todo mundo politicamente correto. O Sérgio tem absoluta razão. Mas só com esperança não iremos longe. É preciso ancorá-la em indicadores de *performance*. Preciso poder espelhar a minha ação, para onde eu vou e para onde quero ir. Que eu possa ancorar no afetivo e assim construir, dentro da cultura da minha organização, essa perspectiva – e ter indicadores de *performance* que me digam onde estou nessa trajetória. Acho importante essa sistematização, porque, nesse campo, não cabe mais o raciocínio linear. Vamos ter que lidar com um outro raciocínio, com políticas de

melhoria de condições de competitividade que não sejam excludentes. E isso é complexidade; não é simplicidade. Não é mais ser mais competitivo ou gerar empregos; é ser mais competitivo e gerar empregos. Não é mais criar diferencial competitivo, mas uma coisa e a outra; precisamos, dentro das organizações, desenvolver esse conjunto de competências, que vai nos permitir galgar um novo patamar de gestão.

Léo – A idéia é de processo e de trânsito.

César – A realidade se contrapõe a isso. Quer dizer, os executivos das empresas, que estão atuando no dia-a-dia, com exiguidade de tempo, têm pouco espaço para reflexão. Essa é outra dimensão que acrescentaria nesse “como resolvemos essa questão”. Porque o tempo despendido no trabalho é cada vez maior; as pessoas trabalham mais horas e têm menos tempo para estar circulando, mais concentradamente e com uma exigência de competitividade maior. No sistema decisório das empresas você incorpora esse código, porque não estamos falando de organizações isentas de qualquer valor. Como funcionamos no dia-a-dia? O que precisa ser feito com mais clareza, para que não se ache que é uma atitude paternalista? Mesmo que tenha nascido do presidente.

Álvaro – Mas é, justamente, um novo modelo de gestão. A parte social, essas preocupações que estão sendo externadas aqui, não se diferenciam da preocupação mercadológica da empresa. O que há é uma miopia. Não se vêem oportunidades nesse campo social, quando o negócio deveria estar totalmente imbricado.

César – Muitas vezes a miopia existe porque isso não foi colocado.

“Se somos capitalistas na essência a empresa não deveria ter nenhuma responsabilidade social.”

Álvaro – Na nossa empresa, se falássemos em responsabilidade social há uns 5, 6 anos, ninguém entenderia nada. Ah! É “fazer o bem”. Hoje, o pessoal já fala da “minha responsabilidade”, em relação ao meio ambiente, ao governo, a posturas éticas, à consciência, fornecedores, público interno. Hoje há uma consciência, mas demorou mais de 5 anos. E como se conseguiu? Com efeito – demonstração, respostas a indicadores, mostrando para a empresa como é que ela se posiciona e para onde pode ir.

JR – Vocês consideram que existe uma relação de causa e efeito entre a empresa socialmente responsável e a empresa lucrativa? Já é coisa demonstrada?

Léo – Não, lamentavelmente. Já fui a várias reuniões onde se afirma que é do interesse da empresa, que tem impacto no resultado, ela ser socialmente responsável. Mas, lamentavelmente, para nós – profissionais dessa área – isso não tem comprovação empírica ou numérica. Permitam-me dar um

exemplo, sem citar nomes. No meu Estado, temos duas das maiores fábricas de calçados do mundo. A única diferença entre elas é que uma trabalha com borracha e a outra com plástico. Uma é um exemplo de organização socialmente responsável – que nos orgulha a todos. E a outra é exemplo do clássico capitalismo selvagem. Ambas têm taxa de lucratividade e resultados muito semelhantes. Do ponto de vista de sobrevivência no mercado, hoje, estão equiparadas. Se as teses que nós defendemos forem verdadeiras, a longo prazo, isso deve mudar. Mas, lamentavelmente, por hora, elas estão tendo as mesmas margens de lucro.

Álvaro – E a taxa de risco da que não é socialmente responsável, quanto está aumentando?

Léo – Isso eu não sei. O que dá para dizer é que uma empresa socialmente responsável consegue o mesmo grau de resultado financeiro, econômico no mercado que uma que não o seja.

Álvaro – O que já é um ganho.

Léo – Mas estou louco para saber, daqui a 10, 15 anos, qual delas terá a tal da “sustentabilidade”.

Sérgio Esteves – Esse é um ponto importante nessa nossa conversa, porque essa questão de associar parece fácil. Dizer: “Olha, se você respeitar a diversidade, você vai ser mais lucrativo” parece-me uma banalização da complexidade organizacional de uma empresa. Nós vamos estar sentados, em volta de uma mesa, discutindo negócios, porque esse é o ambiente das empresas. Nós só estamos discutindo isso aqui hoje porque está faltando, nos negócios, esse ingrediente. Está faltando, por

exemplo – quando se definem as estratégias empresariais –, pensar numa coletividade mais ampla. Será que, daqui a 5, 6 anos vamos estar discutindo estratégias competitivas de organizações sem levar em consideração os impactos causados ao nosso entorno? Isso vai-se tornar natural. Incorporar o jeito de ser ao jeito de fazer negócios. Se estou definindo uma estratégia, nada me impede de perguntar o nível de emprego que isso gera. O que isso vai afetar a minha lucratividade, a minha posição de competitividade? Por que já não correlaciono, hoje, as minhas estratégias de negócios com os impactos que, potencialmente, podem provocar? Aproveitando a deixa, quem sabe se, dentro de alguns anos, não vamos estar, aqui, discutindo, neste fórum, empresas lucrativas? Mas não é o caso de fazer uma associação assim tão direta se a empresa socialmente responsável é lucrativa ou não. Nós temos evidências, hoje, associadas ao mercado internacional, acumuladas, que nos permitem dizer que empresas que têm uma conduta responsável, ética com seus diferentes públicos, tendem a ser mais lucrativas, a longo prazo.

JR – Mas, enquanto isso, quando uma grande empresa internacional está com problemas, troca o seu *chairman*, outro assume e despede 15 mil pessoas – e as ações sobem em Wall Street.

Sérgio Esteves – É verdade. E é verdade também que esse mesmo *chairman* a que você está se referindo, o bônus dele é associado à subida das ações.

João Francisco – Desculpe, mas creio que ocorreram duas coisas. A ação da Nike despencou 20% quando houve o escândalo de que ela explorava o trabalho infantil, na

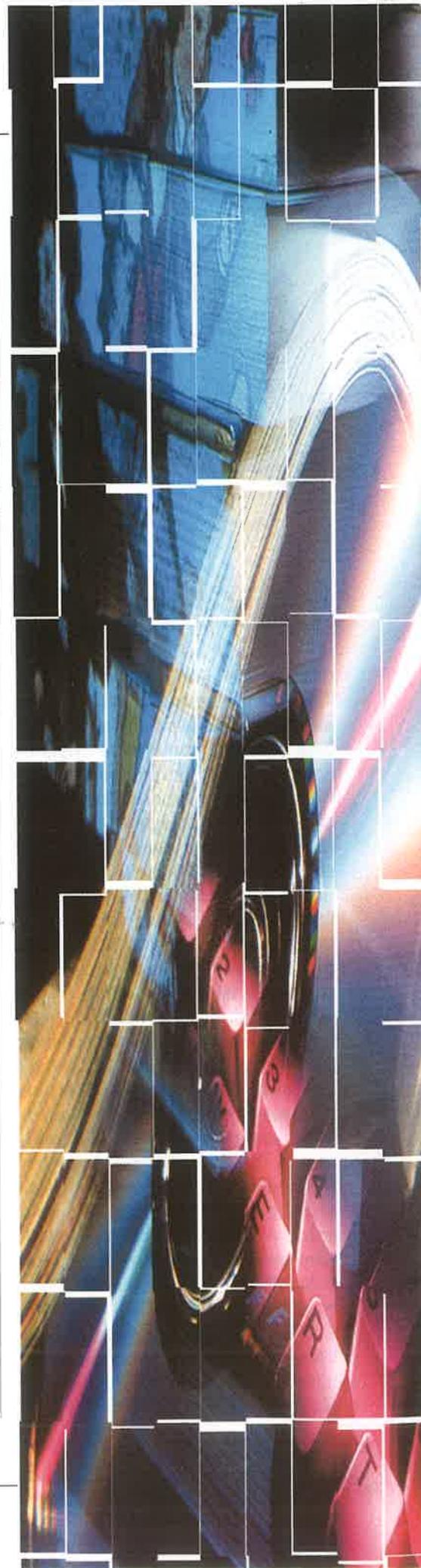
Ásia, e essa informação demorou só 13 minutos para chegar até Nova Iorque. Acho correto você dizer: olha, você tem uma empresa que é tão lucrativa quanto a outra que não é socialmente responsável. Agora, pelo que foi dito, eu vou pela taxa de risco. Quantas empresas nós vemos, que o valor de suas ações despencou, por conta de atitudes irresponsáveis? Será que isso não tem que ser analisado?

Léo – Mas a empresa socialmente responsável também tem o risco de atitude irresponsável. Você leva 20 anos para construir uma imagem de empresa sólida, séria e socialmente responsável e levaria 13 minutos para desfazer tudo isso.

João Francisco – Talvez, se ela tivesse se preocupado em construir, ao longo do tempo, essa responsabilidade, a repercussão, para a marca, não teria sido tão drástica.

Léo – É necessário ter um pouco de “calo no assento” da vida da empresa. Empresas funcionam com planilhas de custo muito, muito precisas. O dia em que eu conheci uma coisa precisa na minha vida não foi quando entrei num laboratório e olhei num microscópio, mas sim,

“Os seres humanos estão divididos em 50% orientados para a sobrevivência e os outros 50% para valores.”





quando entrei no arquivo morto da Taurus – meu segundo emprego – e abri uma planilha de custo e vi como eles faziam o controle de custo de cada operação do processo produtivo do revólver Taurus. Como isso é cientificamente calculado! Empresas funcionam com essa lógica. E o presidente da empresa de capital aberto cai se, de fato, a planilha final ficar, sucessivamente, dando resultado vermelho. Nisso é que reside o grande mérito de empresas com o perfil que estamos citando, e que temos aqui. É que, realmente, elas estão lastreando a sua militância em torno da responsabilidade social por crenças, valores, DNA. Porque, lamentavelmente, o nosso capitalismo ainda não avançou suficientemente para o Sérgio Amoroso alcançar estabilidade no longo prazo como gestor da organização dele, tendo em vista não só o resultado empresarial, mas também, o quanto o Brasil melhorou, o quanto a taxa de criminalidade em São Paulo caiu e assim sucessivamente. Lamentavelmente, ainda não chegamos nisso. Estamos falando de um processo cuja agenda é abso-

lutamente complexa e a empresa privada pode dar exemplos revolucionários, mas não tem condições de dar a escala que a demanda exige. Quem dá a escala, quem torna isso uma política nacional é o Estado.

César – O que você coloca é uma questão que eu chamo

de “compensações das ações”. Ao mesmo tempo que você tem de dar o resultado, isso pode, eventualmente, estar gerando conseqüências negativas e alguém está pagando essa conta. Por exemplo, se enchemos a cidade de caminhões, estamos colocando estoques nas ruas. Alguém está pagando essa conta. Veja os comentários, nos Estados Unidos, sobre as grandes empresas “eficientes”, com executivos de primeira linha – o horror que se vê.

“Social” no Brasil tem caráter pejorativo. Isso vem de anos.”

JR – Há, nesse momento, uma crise moral, nas grandes empresas norte-americanas.

Sérgio Amoroso – Deixe-me pegar o exemplo do Léo, que fala da escala. Nós começamos a perceber possibilidades nesse campo. Temos três exemplos práticos: um na área de câncer infantil, que começou com uma casinha alugada, virou um Hospital Paulista de Medicina e virou um programa para o Brasil de diagnóstico de câncer com o ministro da saúde, Banco do Brasil e Fundação Orsa. Impactou o próprio Ministério da Saúde, que percebeu que o caminho para aumentar o índice de cura é o diagnóstico. Criamos um caminho de política e eles estão seguindo. O segundo exemplo é o método mãe canguru, que nós, juntamente com o BNDES e o Ministério da Saúde, capacitamos duzentas e tantas Santas Casas como centros de referência e isso virou política pública – hoje está na tabela do SUS que você pode praticar essa ação, cobrar. Os hospitais em geral viraram uma política pública. O terceiro exemplo prático é na educação infantil. Começamos a discussão, e hoje o Ministério da Educação está com a gente, no prêmio nacional, preocupado em subir de 4 para 12 milhões de crianças.

Léo – Você está legitimando a minha tese; interferindo na política pública e o Estado assumindo seu modelo.

Sérgio Amoroso – Nós somos complementares, provocadores de mudança, com processos elaborados. Não vamos substituir o Estado, até porque o desafio é tão grande que nós temos que ajudar.

Sérgio Esteves – Já pensou que loucura seria, se cada organização pensasse que a vida seria melhor de

um jeito e tentasse fazer um “by pass” do Estado? Seria uma Torre de Babel.

Rodolfo – Acho que estamos discutindo modelo e ética. A crise ética empresarial, que vivemos, hoje, é decorrente desse modelo. É difícil voltar a cartilha, mas o capital se colocou na condição de estabelecer um padrão, um modelo de comportamento que inclui políticas públicas. Esse modelo, sabemos, é velho.

Sérgio Amoroso – Vamos pensar nos jovens. Quando saímos na revista *Exame*, recebemos mais de 200 currículos de jovens interessados que estavam se formando. Eles é que vão mudar isso. Estamos falando para eles. Eles estão preocupados; têm um outro código, outro DNA. Eles vêm com uma outra preocupação. Então, a essência de qualidade dos gestores futuros vai exigir esse tipo de atitude. Você disse que nós já deveríamos ter ultrapassado, mas muito recente – essa discussão, no país, tem 10 anos.

Sérgio Esteves – Queria fazer uma observação. Acho que o Leo trouxe uma contribuição importante e sobre uma dimensão com a qual lidamos todos os dias, que é o acompanhamento do custo empresarial. Quem trabalha em organização sabe que esse é um aspecto importantíssimo do negócio, cada vez mais, no cenário competitivo que temos hoje. Estamos com algumas dificuldades contábeis. Nessas planilhas, estão esquecendo de incorporar alguns custos, que são repassados à sociedade de um modo geral, ou estão, deliberadamente, distribuindo esses custos de uma maneira que, depois, nas auditorias, a gente fica em situações embaraçosas. Estamos vendo essa situação, agora. Hoje, ouvi uma entrevista do presidente de uma subsidiária no Brasil, falando por que os custos foram apropriados de uma determinada maneira. Acho que isso

“Quem tem os meios e os instrumentos para executar isso, na dimensão do interesse público, é o Estado.”

já não cabe mais, nesse cenário novo.

JR – Eu gostaria de que vocês falassem um pouco sobre a implementação dessa mentalidade de responsabilidade social na empresa. Vocês representam empresas de vanguarda, que já percorreram boa parte desse percurso. Primeiro, como é que se introduz e se desenvolve essa mentalidade na empresa. E, atendendo à sugestão do Ismael, gostaria que procurássemos responder: Qual a contribuição que cada profissional pode dar pessoalmente?

João Francisco – Em relação à primeira questão – de como implementar a cultura da responsabilidade social –, eu acredito que seja de cima para baixo. Primeiro, temos que ter desde o presidente à diretoria aliados a esse conceito. Aliados em relação à importância que isso representa para a empresa, para a sociedade, para os funcionários. A partir desse alinhamento, desse consenso, isso é distribuído para hierarquias que estão abaixo. Deve-se, então, utilizar processos de *endomarketing*, atividades junto com os funcionários. O programa de voluntariado interno, que é uma ferramenta para despertar interesse.

JR – Você trabalha numa agência, que é uma empresa de serviços. Mas o Rodolfo tem uma experiência específica na sua empresa, que é uma indústria e tem um número bem maior de pessoas...

Rodolfo – Bom, não se gerencia aquilo que não se conhece. Então, o primeiro passo foi diagnosticar qual era o retrato da Natura, nas práticas de boa cidadania empresarial. Para esse primeiro movimento, em 2000, a



gente usou os indicadores Ethos. Estabelecemos os indicadores na Natura – são 157 indicadores de natureza qualitativa e quantitativa, que abordam temas relacionados à cadeia, suprimentos, processos de manufatura, gestão de RH, em sete grupos. O que a gente procurou fazer foi envolver funcionários, tanto da base da pirâmide quanto do topo. Gerentes, que são líderes de alguns processos, como atendimento ao consumidor, que envolvem outros profissionais do nível operacional, fabril para fazer esse diagnóstico de forma compartilhada. Quem faz a atribuição da pontuação é esse grupo de pessoas. O ano passado, envolvemos fornecedores, convidamos a imprensa e ONGs para participar também do processo, como observadores. Eu concordo com o João. Que se trata de um processo *top down*, onde a alta administração tem que puxar para si o papel da liderança da condução do processo e, num determinado momento, você tem que encontrar e formar esses multiplicadores. Caso contrário, continua sendo simples manifestação do desejo do acionista ou do presidente da empresa.

JR – Mas, eu ouvi alguém dizer que os próprios funcionários poderiam dar origem ao movimento.

Sérgio Amoroso – Fui eu. Esse é um segundo momento, no processo. Nós começamos com a Fundação, separada das empresas. Como disse o Rodolfo: primeiro é preciso diagnosticar. Nós fizemos diferente. Primeiro precisávamos aprender a mexer com esse negócio. Porque, na primeira pesquisa que fizemos, 90% acharam que nós íamos criar uma fundação para cuidar dos filhos dos funcionários – uma creche. Então, vamos aprender primeiro a lidar com esse negócio; depois faremos a interação. E estamos, há dois anos,

“As empresas têm que começar a pensar, cada vez mais, em co-responsabilidade social.”

fazendo essa interação, provocando diretores, gerentes e temos tido resultados práticos muito bons. Temos um exemplo em Campinas, onde o pessoal desenvolveu na rede escolar um processo de educação ambiental e premiação nas escolas, que foi um sucesso absoluto. Foram 12 mil alunos, só nesse projeto, que foi criado pela gerência da planta de reciclados. Com esse projeto, os profissionais das diversas áreas estão criando e desenvolvendo um processo de geração de renda, baseado em reciclagem e através de cooperativas. E já criaram duas. Agora, a prefeitura de Campinas

“Em Harvard, por exemplo, estão procurando formas de gestão diferenciadas porque os antigos padrões já não servem mais.”

convidou-nos para fazer um trabalho na questão de catadores. São todas iniciativas que vieram de dentro. Mas eles começaram a pensar e agir assim pelos exemplos, que vieram de cima.

Rodolfo – Esse movimento só tem consistência se você tiver multiplicadores, mas, por outro lado, precisa ter processo. Conosco, esse processo de avaliação interna foi inserido no planejamento estratégico da empresa. Anualmente, 40 pessoas se reúnem – do topo à base da pirâmide – para fazer esse diagnóstico, que vai alimentar a análise interna. Nós seguimos o modelo da Fundação Nacional de Prêmio Qualidade. Criamos uma oitava categoria, que é responsabilidade social ao lado de lideranças, público interno – que são as categorias tradicionais. É bom ver que esse processo na Natura tem um aliado importante, que é o César da Foco, que usou esse mesmo processo com os seus terceirizados. Isso é uma riqueza quando a gente começa a olhar na cadeia de suprimentos, tanto na contratação de terceirizados quanto de fornecedores de matéria-prima. Esse trabalho é fantástico.

Sérgio Amoroso – Completando, temos, dentro das empresas, um processo de gestão estratégica continuada. Faz parte do nosso processo de gestão estratégica a interseção dos projetos de ações sociais com o negócio da empresa e com seus públicos. Tivemos uma experiência recente no Jarí – uma região remota. Perguntamos quem queria participar de uma discussão dos problemas existentes na região e de como a Fundação e a empresa estão agindo. Apresentaram-se 40 profissionais dos mais diversos níveis dentro da empresa e criamos 23 projetos. A liderança ora era da unidade industrial, ora da Fundação, e os times se mesclaram. Então, aquilo que o Sérgio disse, de

misturar, de não ter mais separação, começa a acontecer na prática, dentro das empresas. Nós jogamos recursos fora, que estão disponíveis na cadeia de gestão das empresas, e na hora em que você junta isso tudo e incentiva seus colaboradores a praticar a sua cidadania, isso começa a “energizar” o processo. Estive, na semana passada, para a apresentação dos primeiros 8 projetos e fiquei impressionado com a qualidade. Como é novo, inusitado, acho que essas questões trazem também qualidade de gestão para a empresa que estimula a criatividade, produz um outro tipo de relação. Muitas vezes, nem há orçamento. Nesses 23 projetos, tanto o orçamento da empresa quanto o da Fundação estavam fechados. Devíamos realizar os projetos mesmo sem recursos. Onde buscar? E aí a criatividade aflora. Foram atrás parceiros, que se engajaram no processo. Começaram a descobrir um outro mundo de atividades, que ninguém estava vendo. Não basta pagar bons salários; as pessoas têm outras necessidades. Agente discute muito tangível, intangível, mas quando se somam esses pequenos pontos, os indicadores aparecem ainda de uma forma superficial. Mas nós percebemos o “clima”.

Léo – Empresas privadas não são todas iguais. Elas são complexas e têm a diversidade da própria sociedade. Na empresa em que trabalho – e onde tenho também a função de diretor corporativo –, o processo de implantação da gestão pela responsabilidade social (que é muito recente, tem menos de um ano) – não vem sendo feito *top down*. Ao contrário. Tem sido uma experiência feita por quadros operacionais médios, que estão criando instrumentos, ferramentas e indicadores para subsidiar a questão à alta gestão da empresa. E diante desses indicadores



e sugestões – e desses grupos de trabalho que estão surgindo espontaneamente –, isso vem-se legitimando rapidamente. O balanço social da RBS SA, em sua 5.ª edição, é feito por esses grupos de trabalho, em Santa Catarina e Rio Grande do Sul e os números que lá estão não são de algo decidido pela cúpula. E tem mesmo alguns números que não são muito bons. Por exemplo, as mulheres têm, em média, 54% da remuneração dos homens na empresa. Nós queríamos fazer constar isso no balanço e o presidente

aprovou. Porque se trata de uma empresa muito descentralizada, é grande, tem muitas unidades de negócios autônomas, que não têm relação hierárquica entre elas. Queria também dizer que as organizações privadas são passíveis de ser permeadas por demandas, que não só descem; mas também sobem. As iniciativas se legitimam quando os funcionários da empresa tomam iniciativas. Isso orgulha o gestor, que incorpora isso como sendo dele. Quando cheguei diante do pre-sidente da empresa e mostrei os indicadores ruins, ele disse: “Não vou discutir. Só quero que você me dê tempo, para conhecer melhor a minha empresa, que eu não conhecia. Numa empresa privada, isso é possível, e essa experiência não é só nossa; isso se vê em muitas empresas.

Cleide – A Abril está passando por um processo parecido, porque também é uma empresa descentralizada, com unidades de negócios autônomas e as coisas começam a acontecer não necessariamente na alta direção. Tivemos uma experiência interessante com trabalho voluntário em que um grupo de funcionários resolveu adotar uma cidade no interior

“Temos que parar de achar que a responsabilidade é da direção, sair do paternalismo e partir para um ‘protagonismo’.”

de Alagoas e comunicou a empresa: “Nós vamos adotar uma cidade”.

Sérgio Amoroso – Mas esse voluntariado não foi provocado?

Cleide – Não. Há três anos, saiu uma capa de *Veja*, muito contundente, sobre a seca no Nordeste, e um grupo de funcionários ficou indignado com aquilo. Decidiram mandar cestas básicas para o Nordeste. A primeira reunião tinha 60 pessoas e, quando a empresa percebeu, o grupo havia conseguido as cestas básicas. E houve um resultado interessante nessa cidade que foi adotada – Batalha, no interior de Alagoas. Mas eu diria que o resultado mais importante foi dentro da empresa porque provocou uma mobilização e “acordou” a alta direção para coisas que não teriam acontecido ou demorariam muito mais se não tivesse sido aquela ação isolada, que, depois, a empresa acabou incorporando. Como começa então? Acho que depende da empresa e da forma. Tem muito a ver com a cultura da organização. Empresa de comunicação, muitas vezes, é mais descentralizada e isso propicia a que as ações comecem de maneira diferenciada.

Ismael – Então, o que vocês estão dizendo, claramente, é que é possível a um profissional – atuando em empresas de qualquer tipo de atividade – desenvolver uma ação social, ser responsável socialmente, mesmo sem estar numa organização do terceiro setor. Isso é verdade?

César – É verdade.

JR – Gostaria de que esse ponto fosse um pouco mais elaborado.

César – E independente de ser um programa da empresa.

“Criamos, dentro da Escola, uma organização chamada ESPM Social.”

Ismael – Quer dizer, você pode ter a iniciativa de desenvolver a atividade. Isso é importante.

JR – Eu convidaria você, Ismael, a retomar o que conversamos no intervalo sobre a ansiedade dos jovens, na própria Escola, por exemplo. Ele tem aula de propaganda, de marketing, aprende a ser eficiente, a vender, a obter resultados. E aí pergunta: “Bom, e o lado social?”

Ismael – E o lado social? Como provocar mudanças nessa realidade, que é cruel? Será que é preciso trabalhar numa organização do

“Nós somos complementares, provocadores de mudança, não vamos substituir o Estado.”

terceiro setor para poder provocar mudanças na sociedade? O que vocês estão dizendo aqui é exatamente o contrário. Claro que se pode trabalhar numa organização do terceiro setor, mas pode-se trabalhar, também, numa empresa e ser um vetor de mudança no processo. Isso descortina boas perspectivas para o jovem, o estudante – não só de marketing, comunicação, administração, como a gente tem aqui, mas de outras áreas. Existem empresas que dão esse tipo de abertura, e isso é positivo, pois proporciona um nível de responsabilidade social também para quem está ingressando no mercado de trabalho.

Sérgio Esteves – E posiciona bem as empresas, porque onde a gente tem que estar é no local da ação. Isso é interessante, porque as empresas precisam ser um lugar “legal” para trabalhar. Uma organização do terceiro setor poderá não ser tão legal.

JR – Até você defrontar-se com a dura realidade do dia-a-dia, que pode ocorrer na Editora Abril, na agência ou em qualquer empresa: 25% do pessoal é demitido, para cortar custos...

César – Mas, até nesses momentos, você incorpora as questões de responsabilidade social. Tenho visto inúmeros exemplos, em outras organizações, de pessoas que – independentemente de políticas dirigidas pela cúpula – têm desenvolvido seu trabalho de forma ética, descoberto novas relações e valores. Quer dizer, mesmo quando você está dispensando pessoas, há valores a respeitar.

JR – Existe, inclusive, um *ranking* das empresas socialmente responsáveis, que é feito nos Estados Unidos.



Rodolfo – No Brasil também. A revista *Exame* faz.

Cleide – A *Exame* tem dois *rankings*: um é o das melhores empresas para se trabalhar, que está na 5.ª edição; e o outro, que vai para a 3.ª edição, é o Guia da Boa Cidadania Corporativa, que não tem preocupação de classificar as empresas, mas mostrar bons exemplos e boas práticas. A partir da 2.ª edição do Guia da Boa Cidadania, as empresas que nele aparecem ganham uma pontuação para o Guia Melhores e Maiores, que antes era voltado só para resultados no sentido econômico. Realmente, ainda estamos longe do ideal, mas são pequenas mudanças que levam as empresas a pensar no posicionamento social.

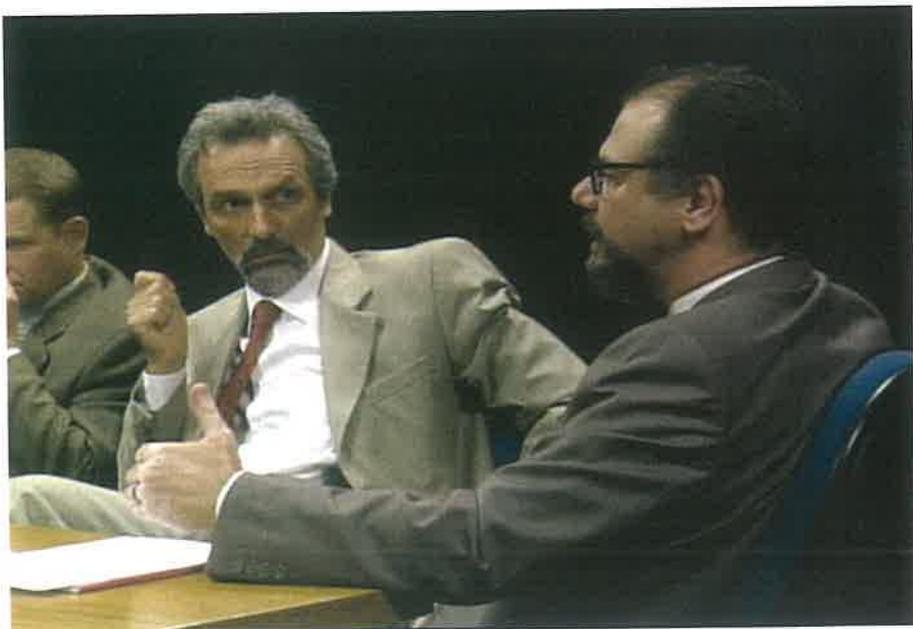
Sérgio Amoroso – Será que poderíamos concluir, de tudo isso, que a sociedade é que está insatisfeita.

Então, cada um tem que fazer a sua leitura. Talvez a escola tenha que se preocupar em criar um processo de integração e interação com as ações sociais e criar isso no seu processo de formação no futuro.

JR – Ou seja, a escola é o campo onde se semeiam os princípios éticos.

Sérgio Esteves – Queria levantar uma questão ligada principalmente à escola de negócios e também – foi uma sugestão do Ismael – que o Leo desse uma visão sobre investimento social privado, uma visão mais global. Como é que tem funcionado isso nas empresas? Qual tem sido a sua experiência.

Léo – Na verdade, a ação filantrópica da empresa privada é uma coisa tão antiga quanto a própria empresa privada. Poderíamos dizer que, à medida que cresce a empresa, o





próprio capitalismo no Brasil, cresce também esse compromisso que o empresário e a empresa sentem. Ele sente-se comprometido com esse chamado “entorno” social. Mas isso vem passando por um reposicionamento. A antiga noção de caridade evoluiu para noção de responsabilidade e a idéia de minimizar os sofrimentos para a idéia de garantir direitos. E as empresas vêm acompanhando esse debate, que é próprio da sociedade brasileira e já gerou diversas leis. A partir dos anos 90, as empresas no Brasil – principalmente as grandes – começam a assumir papéis de protagonistas nesse debate. A empresa privada brasileira começa, com grande esforço, a constituir-se em esfera efetivamente pública, não estatal. As empresas alargam o seu investimento na comunidade, mas também especializam, qualificam. Aquela primeira experiência de um empresário individualmente doador – quase como uma pessoa física – alterou-se. Há uma área especializada em realizar políticas públicas e realizar políticas sociais que são as fundações. O que

temos no Brasil – nos anos 90 – é a intensificação de fundações empresariais claramente identificadas com esse novo marco protetivo e com a universalização de políticas garantidoras de defesa de direitos. Isso acontece simultaneamente em muitas empresas, inclusive entre empresas que não estavam conversando entre si e agora o fazem. Isso é um fenômeno de amadurecimento da sociedade, que o próprio mercado reflete. Essas empresas e organiza-

“Será que é preciso trabalhar numa organização do terceiro setor para provocar mudanças na sociedade?”

ções organizam-se através de uma associação nacional chamada GIFE – Grupo de Institutos Fundações e Empresas que hoje reúne 66 grandes fundações e empresas brasileiras que têm a prática de fazer investimento social de forma planejada e inclusiva. Ou seja, não minimizar apenas sofrimentos, mas desenvolver políticas de inclusão social. Os sócios do GIFE farão um investimento, no ano de 2002, estimado em 800 milhões de reais em projetos sociais e culturais.

Cleide – Falando aos jovens – pessoas que têm uma responsabilidade no futuro – e falando muito do que a empresa pode fazer, acho que vale dizer também que cada um pode fazer um pouquinho. Quando vemos empresas onde as coisas acontecem no meio ou na base da pirâmide, é porque alguém provocou. E, nas empresas onde a direção tem um comprometimento pessoal, alguém também provocou. Acho importante deixar, como mensagem a esses jovens, que essa provocação qualquer um pode fazer. Talvez, nem sempre, a resposta seja positiva. Mas na medida em que todos – profissionalmente – passem a agregar essa nova dimensão ao seu trabalho, à sua responsabilidade enquanto profissional, acho que essa contribuição pode mover essa roda e transformá-la. Temos, também, que parar de achar que a responsabilidade é da direção – como disse o Leo, sair do paternalismo e partir para um “protagonismo”.

Sérgio Amoroso – Acho que os jovens podem sonhar à vontade. Sonhem bastante, que acontece.

JR – Mas é importante que o jovem não esqueça de que, para que a empresa possa contribuir socialmente, ela precisa ser eficaz, precisa ter resultados na sua atividade-fim.

Rodolfo – Sustentar-se também sob

uma perspectiva econômica. Minha sensação é de que estamos transmitindo ao jovem a mensagem de que a empresa é um *locus* onde atuam os protagonistas do processo social. Acho que o jovem está descolado da realidade política, por exemplo, porque não atua na construção de propostas políticas, sejam partidárias ou mesmo de associações de moradores. Não se deve transferir para a empresa esse espaço de realização. A ação social da empresa só tem sentido se estiver imbricada com a estratégia da empresa. Aqueles projetos sociais que nascem espontaneamente podem ser muito necessários, mas, se não estiverem fazendo parte da corporação, não terão começo, meio e fim. Toda vez que você estruturar um projeto que atue na cadeia produtiva – seja a montante, ou a jusante –, você terá mais chance de incorporar isso como um processo duradouro.

João Francisco – Como profissional que atua em comunicação, gostaria dizer aos jovens que venham a atuar também nessa área, seja em empresa, seja em agência, que temos que estimular cada vez mais as empresas a ter “marcas cidadãs”. Ou seja, marcas que possibilitem a que os seus públicos – que interagem elas – possam exercer a própria responsabilidade social em relação a essas marcas. Como disse anteriormente. Se a empresa atuar individualmente no processo – e o consumidor não participar ou o funcionário –, seu espaço de atuação será restrito. Ela não irá muito longe. O mercado de comunicação trabalha com marca. Marca é uma coisa, empresa é outra. O discurso da Full Jazz é de que as empresas cidadãs devem desenvolver marcas cidadãs, onde consumidores, funcionários e outros públicos possam exercer a responsabilidade social através da



marca porque a marca é um ser vivo. Ela pode ser masculino, feminino, *fashion*, careta, moderna. Esse ser vivo é algo com que temos de tomar muito cuidado; qual o valor que esse ser vivo vai expressar? Porque a marca expressa valor. Não adianta a empresa desenvolver uma série de ações e isso ficar restrito a alguns eventos ou ficar restrito a um debate. Essa empresa tem uma marca e tem que dar exemplos.

“Poderíamos concluir, de tudo isso, que a sociedade é que está insatisfeita.”

Ismael – A empresa precisa ser lucrativa – para que possa exercer a sua responsabilidade social. Na ESPM, posso falar da graduação e o Sérgio da pós-graduação. Acho que a ESPM tem olhado isso com muito carinho. É uma Escola que tem procurado desenvolver isso. Faz parte do currículo de graduação uma matéria chamada Responsabilidade Social. Também criamos, dentro da Escola, uma organização chamada ESPM Social, onde os alunos se engajam e desenvolvem projetos independentes. A Escola dá o espaço e eles criam os projetos, buscam recursos. Estamos agora partindo para um projeto único – a Universidade Solidária que fez uma parceria com uma escola de marketing, comunicação e administração. Estamos viajando – eu e mais quatorze alunos – para o interior de Pernambuco e para outra cidade, no litoral de Alagoas, onde vamos praticar um pouco do que aprendemos aqui, mostrando que é possível fazer marketing e comunicação também dentro de uma percepção social para comunidades

pequenas, tentando implementar ou influir em políticas públicas, cultura etc. Essa é uma Escola que tem enxergado isso – a partir da sua direção –, com muita clareza. É um privilégio estar participando disso.

Sérgio Amoroso – Falamos de empresa, governo; mas não falamos dos políticos. E esse setor está devendo muito ao país. É preciso haver uma inserção maior, da sociedade, na discussão, inclusive do jovem. Nós precisamos reciclar. Fazemos o que fazemos e depois vem um político, que tem um interesse particular, e quebra todo o processo. Esse assunto precisaria de outra discussão.

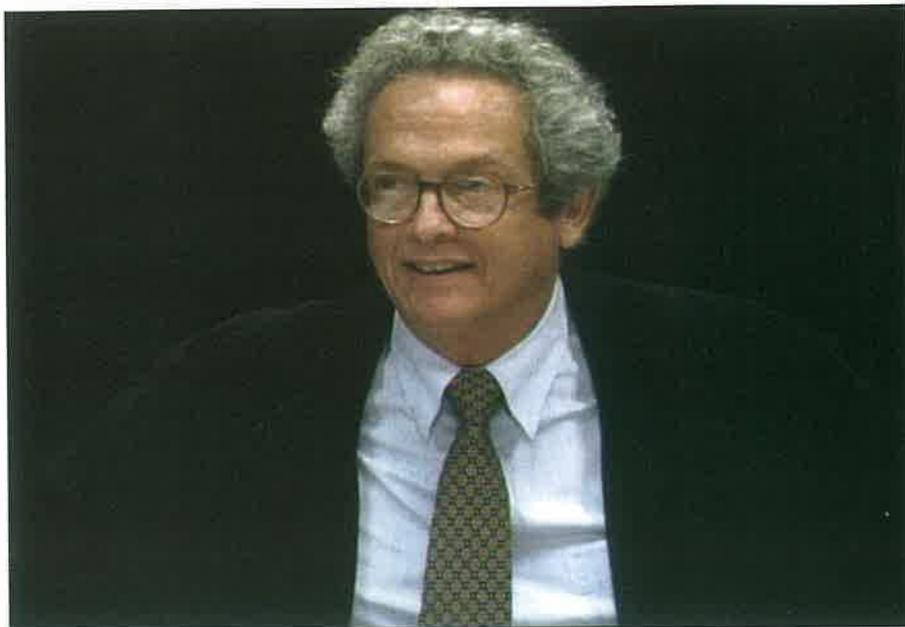
JR – Não seria má idéia uma mesa-redonda sobre a participação política das empresas e dos cidadãos.

Sérgio Amoroso – A política resolve muita coisa, mas atrapalha também. Dá a impressão que, no país em que vivemos hoje, está mais atrapalhando.

JR – No último número da revista apareceu o tema: as pessoas se lembram da política na eleição. E não é só nas eleições que as pessoas precisam fazer política; é no dia-a-dia.

Sérgio Amoroso – Na construção da sociedade, o item político tem um peso importantíssimo. E o jovem tem que ter essa preocupação. A gente percebe que o jovem tem uma certa aversão pela política. Isso daria uma discussão bastante rica.

César – O fato de não ligar para política também é político.



JR – Para encerrarmos o trabalho, queria que o Sérgio dissesse alguma coisa.

Sérgio Esteves – Fiquei muito feliz de ter participado dessa mesa; foi um privilégio ter ouvido cada um de vocês. Essa Escola tem visto esse tema de uma maneira ousada, com a perspectiva de criar, na Escola, um centro de competência, um centro de

referência, de excelência em responsabilidade social empresarial ligada especificamente a negócios. Esse tem sido um investimento que a Escola tem feito e já vai para o segundo ano. Quando começamos o curso, o número de alunos era pequeno, mas a direção da Escola dizia que isso era importante, devemos insistir porque esse é o futuro da gestão nesse país. De uma certa maneira, estamos todos participando desse processo. No programa da pós-graduação, vários presidentes de empresas têm sido convidados a dar seus depoimentos e a falar sobre o que fazem em termos de responsabilidade corporativa. Fico feliz e agradeço o privilégio de ter participado de mais essa etapa na construção desse centro de referência. Ainda temos muito a caminhar, mas acho que ao longo desses últimos dois anos a contribuição tem sido muito significativa.

“Temos que estimular cada vez mais as empresas a ter ‘marcas cidadãs’.”