



GESTÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA FUNDAÇÃO

Jocimar D. Prado(CECAGE/UTFPR) jocimarprado@br10.com.br
Ana Cristina. B. Mendes (CECAGE) anacristina@cescage.com.br

Resumo

Este artigo tem como objetivo apresentar o funcionamento da gestão da Responsabilidade Social em uma empresa privada que, para execução de seus objetivos sociais, utiliza-se de uma fundação. Tendo em vista a grande ênfase que a Responsabilidade Social vem assumindo no atual ambiente corporativo, torna-se importante compreender melhor o que seja a Responsabilidade Social bem como formas de ser socialmente responsável nunca confundindo a Responsabilidade Social como o assistencialismo social. Durante a pesquisa verificou-se que uma empresa pode ser socialmente responsável através da atuação em parceria com entidades públicas que desejam implementar programas sustentáveis de melhorias sociais atingindo os objetivos da ação social com resultados de longo prazo na comunidade.

Palavras-chave: Administração; parcerias; responsabilidade social.

1. Introdução

Na busca de diferenciais competitivos, as empresas têm se voltado a valores relacionados à Responsabilidade Social. Este tema a cada dia fica mais importante e relevante dentro dos atuais valores da sociedade.

Maximiniano (2000, p. 68) abordando o enfoque sistêmico das organizações, traça um perfil do que seja este enfoque apontado entre outros que a organização é um sistema cercado por um ambiente e que a administração cabe cuidar do desempenho global do sistema.

Importante ter em mente tais considerações, pois, elas em si justificam a preocupação crescente das organizações com o ambiente onde atuam em especial em uma realidade na qual os administradores percebem que velhos conceitos da era industrial estão deixando de ser aceitos pelos membros deste ambiente.

Brandão (1992, p.23-24) explana que uma empresa não deve pensar somente no aspecto financeiro, mas também no social que deve englobar funcionários, clientes, consumidores e a valorização do fator humano que é primordial com igualdade para com toda a comunidade social. Agindo desta forma haverá um enorme crescimento no sentido espiritual

e humano da organização fazendo com que o lado social se torne importante aliado para a empresa.

Meggison et. al (1998, p.93-94) menciona que quando uma empresa é preocupada com o meio social de fato faz algo para mostrar seu interesse na sociedade. Em relação ao ambiente externo à empresa, a Responsabilidade Social abrange a relação com a comunidade, fornecedores, consumidores, clientes e meio ambiente (INSTITUTO ETHOS, 2003, p. 22).

Chiavenato (2003, p.7-8) também menciona que Responsabilidade Social esta ligada ao comportamento ético das empresas, pois isso acontece em virtude da necessidade de interagir com outras instituições e do contato direto com a clientela estabeleceram-se novas demandas.

Conforme Montana (2003), a ação social passa por momentos cruciais, sendo eles denominados de “fase da ação” e “fase da avaliação”. Cabe ao gestor da organização interessada em promover a ação social gerenciar estas fases para que se atinja realmente os objetivos propostos.

Importante esclarecer que Responsabilidade Social não se confunde com assistência social. Assim, seguir por caminhos equivocados pode levar a organização a não cumprir seu objetivo inicial bem como transmitir a comunidade uma imagem de assistencialismo que num futuro pode repercutir negativamente sobre seu nome.

Tendo em vista a relevância da Responsabilidade Social dentro da administração de empresas na atual situação competitiva onde as organizações encontram-se mergulhadas, este artigo visa estudar como ocorre o processo de administração de ações sociais tomando como modelo uma fundação de uma instituição privada de ensino superior. Esta Fundação atua socialmente na comunidade através do gerenciamento de ações sociais sustentáveis, acumulando no decorrer de sua existência um importante conjunto de conhecimentos que podem ser importantes para as organizações que desejam compreender melhor este assunto ainda novo no meio empresarial brasileiro.

2. Definição de Responsabilidade Social

Para se definir o que é Responsabilidade Social é preciso lembrar de alguns fatos que demonstram o surgimento, como por exemplo “[...] o movimento em torno dos direitos civis ocorridos na Europa e na França na década de 60; as manifestações contra os efeitos das armas químicas na guerra do Vietnã, que culminaram com o fortalecimento da organização da sociedade civil (igreja, fundações); os efeitos de armamentos, que afetaram o meio ambiente e a população, colocando em risco a sobrevivência da natureza e dos seres humanos?”. (SILVEIRA, 2006).

Segundo Meggison et. al (1998, p.93), a Responsabilidade Social é o dever que a administração tem em estabelecer diretrizes, tomar decisões e seguir caminhos de ação que são fundamentais em termos de valores e objetivos da sociedade.

Segundo Daft (2005, p.107-108) a definição de Responsabilidade Social é bastante simples e de fácil compreensão, pois sua finalidade é a diferenciação entre certo e errado e obviamente realizar o certo, ou seja, é o atributo de um cidadão corporativo.

A Responsabilidade Social tem seu conceito formal como o dever de tomar atitudes que colaborarem para a efetivação do bem estar e o interesse coletivo, assim como o interesse da instituição. Entretanto, esse conceito parece ser claro, mas a Responsabilidade Social pode

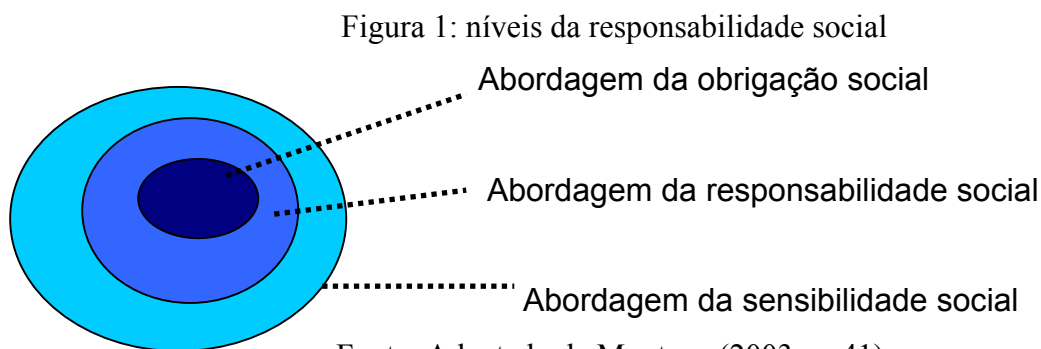
ser muito complexa e de difícil entendimento, em virtude das próprias diferenças entre as pessoas, como convicções religiosas, por exemplo, o que faz com que os conceitos de bem e mal ou certo e errado, fiquem presos a critérios específicos, ou até há uma questão de princípios morais. (DAFT, 2005, p.107-108).

Srouf (2003, p. 316) concorda que a Responsabilidade Social tem por verdadeiro compromisso prestar o bem-estar à comunidade, implantando projetos de melhoria, eliminando qualquer tipo de discriminação social dentro da empresa, determinando políticas de emprego, para jovens que tem pouca qualificação profissional e para portadores de deficiência. Porém as organizações que agem deste modo não querem tirar a obrigação do governo em prestar assistência sobre a população necessitada, somente fazem a sua parte.

3. As dimensões da responsabilidade social

Três dimensões são admitidas em relação à abordagem que a empresa pode dar a Responsabilidade Social, conforme a figura 1 indica. As empresas situadas na dimensão da obrigação social empregarão somente recursos organizacionais necessários para o cumprimento das obrigações sociais mínimas estabelecidas pela lei em vigência (MONTANA, 2003, p.42).

As empresas que abraçam essa abordagem demonstram que a instituição pode contribuir com ações sociais desde que essas ações beneficiem a empresa, bem como divulgar doações sociais em campanhas de relações públicas a fim de cultivar uma boa reputação para a empresa.



Os defensores desta abordagem enfatizam que as empresas já possuem muitas obrigações sociais, como criação e conservação do local de trabalho com segurança, reduzir a poluição, obter um tratamento de igualdade aos trabalhadores, impedir atos empresariais anticompetitivas e desleais. Em geral, essa abordagem social afirma que tudo aquilo que a lei obriga ou mesmo o benefício próprio é o único determinante da Responsabilidade Social, porque ao contrário essa responsabilidade é designada a outros, como órgãos governamentais.

Em um patamar acima, encontra-se a abordagem da Responsabilidade Social no qual as empresas além de objetivos econômicos assumem postura voltada para o melhoramento social (MONTANA, 2003, p.43). Apesar dessa visão social, uma empresa nesta dimensão não desenvolveria nenhuma atividade que pudesse trazer danos econômicos a sua organização.

A abordagem seguinte, da sensibilidade social, mostra que uma organização não tem suas metas voltadas somente para a economia e a sociedade no estado atual, mas também precisa antecipar problemas sociais futuros, desenvolvendo soluções no presente para esses tais problemas que poderão acontecer (MONTANA, 2003 p.44).

A empresa que adotar esta abordagem apoiará as leis vigoradas no momento e defenderá a adoção de nova legislação que cuide das necessidades da sociedade. Por sua vez a empresa necessita usar o poder que lhe é conferido para a melhoria da população, isso trará um benefício grandioso para a organização, já que ela é envolvida e faz negócios dentro da própria sociedade. Um bom exemplo disso seria realizar programas de prevenção contra as drogas nas escolas custeadas pela empresa. A vantagem futura é uma força de trabalho mais sadia, mesmo que no presente momento a instituição não esteja passando por nenhum problema com drogas no ambiente de serviço (MONTANA, 2003 p.44).

4. Procedimentos de administração das ações sociais

Segundo Montana (2003, p. 46), não existe nenhuma abordagem padrão para realizar o processo de administração das ações sociais, não interessa qual é o fator adotado, entretanto, existem duas fases principais, da ação e da avaliação. Na fase da ação busca-se identificar o problema e definir os critérios de desempenho bem-sucedidos para sua solução. Seu processo consiste na análise da situação, definição de padrões, criação de cursos para ações alternativas e, logo após, focar a ação adequada, executar as ações e por fim avaliá-las.

O início de uma ação social concretiza-se na análise da situação sobre as condições sociais apresentadas, comparando “o que é e o que deveria ser” Montana (2003, p. 47). Se apresentar uma falha entre estas condições, então foi encontrada uma necessidade social. Na seqüência definem-se os padrões de desempenho, com isso é possível identificar o tempo em que o problema terá sido corrigido.

Para realizar a prática da Responsabilidade Social a empresa precisa da comunidade, a instituição entra na forma de patrocínio que beneficiará a sociedade. Agindo desta maneira, a organização gastará dinheiro para a realização do evento, porém é difícil mencionar o impacto da comunidade perante essa atuação (MONTANA, 2003, p.47).

Somente após identificar o problema e articular os padrões de desempenho para as propostas de soluções, é que a ação alternativa pode ser indicada. As tais soluções podem partir de empresas, funcionários, do governo ou até mesmo de pessoas especializadas (consultores).

As alternativas para as soluções são visualizadas com base em três princípios, sendo eles formulados em forma de questões como a escolha resolve o problema? A organização apresenta condições para implantar esse curso de ação? Quais outros efeitos dessa ação? (MONTANA, 2003, p.48).

A opção não será aceita se a resposta for negativa em qualquer uma dessas perguntas. Porém, é claro que a segunda questão não é aceitável pela empresa, devido a problemas sociais que vão além das habilidades financeiras da organização.

A execução e a avaliação são os passos finais para o desenvolvimento de um programa social. A avaliação ilustra informações que podem ser utilizadas em outra análise situacional chamada “*feedback*” (retrospectiva ou revisão de algo). A sensibilidade social assumida pela

organização desempenhará grande influência sobre todos os passos desse processo, aumentando ou limitando a extensão do problema.

5. A avaliação das ações sociais

Segundo Montana (2003, p.50-51) esta fase pode ser conhecida também por auditoria social, ela é responsável por examinar o conjunto de atividades organizacionais unido à sensibilidade, onde consiste em uma análise formal, mostrando todo o esforço da equipe perante os objetivos estabelecidos pelo programa social.

Uma empresa poderá usufruir os resultados obtidos da auditoria para reportar-se ao governo. A auditoria de uma instituição concentra-se em três abordagens sendo elas:

- a) Abordagem de inventário – levar ao conhecimento público as atividades sociais desenvolvidas pela empresa sem se preocupar com informações relativas a custos ou sucesso dos programas propostos e executados;
- b) Abordagem do centro de custos – levar ao conhecimento público os programas desenvolvidos inclusive custos, não informando a respeito do sucesso dos programas executados;
- c) Abordagem da administração de programa – a empresa divulga uma análise dos programas desenvolvidos.

6. Metodologia da pesquisa

A metodologia escolhida para realizar a pesquisa foi o levantamento bibliográfico e aplicação de questionários com perguntas fechadas aos coordenadores da fundação em estudo.

Segundo Cervo e Bervian (2002), esta pesquisa classifica-se como exploratória, uma vez que buscou levar a um aprofundamento maior do problema de pesquisa, e estudo de caso, pois se concentrou no estudo amplo e exaustivo de um procedimento adotado na empresa, visando analisa-lo e entende-lo perfeitamente. Também é classificada como bibliográfica uma vez que se buscou levantar conceitos de autores sobre o tema estudado.

Segundo Yin (2001, p. 32) o estudo de caso é uma investigação empírica que visa investigar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não estão claramente identificados.

7. A Fundação em estudo

A instituição em estudo trata-se de uma Fundação Cultural e Educacional que está em pleno e regular funcionamento, desde 1º de outubro de 2001, cumprindo suas finalidades estatutárias e tendo o seu Conselho Atual formalizado, com mandato de 02 de fevereiro de 2003 a 02 de fevereiro de 2007.

Possui como Entidade Mantenedora uma instituição privada de ensino superior instalada na região dos campos gerais. Durante o transcorrer de 2002, 2003 E 2004, inúmeros projetos sociais, educacionais e parcerias foram desenvolvidos na região como cursos de

aperfeiçoamento profissional (cursos livres), de requalificação profissional, projetos sociais, os quais eram promovidos a fim de contribuir nas áreas em que sua Instituição Mantenedora possuía voluntários: Saúde, Jurídica, Odontológica, Social, entre outras.

8. Fase da ação

As ações da instituição são decididas por meio de reuniões com a participação colegiada de todos os presentes. A atuação se desenvolve por meio de projetos nas mais diversas áreas do conhecimento para atender a demanda da região e das necessidades da população.

A instituição procede a ações flexíveis e abertas como explana o Instituto Ethos (2003, p.107) que quando uma instituição age desta forma, gera ganhos para construir uma solução própria à realidade de cada município, grupo ou comunidade. Para tal a instituição atua através de parcerias e licitações.

Os pontos chave das ações são as parcerias firmadas com empresas e órgãos públicos. Estas podem ser realizadas com várias intuições ou grupos, como prefeituras, escolas, associações de bairros, igrejas de diferentes regiões, instituições públicas, instituições privadas, Ong's, profissionais liberais, líderes empresarias, departamentos acadêmicos, agências de desenvolvimentos nacionais e internacionais;

Com estas parcerias amplia-se o seu campo de trabalho, desenvolvendo novas atividades, conseguindo manter se com a captação de recursos vinda dos projetos implantados, como explana Mammana, (apud FRANCIS, 2003, p. 38), para que haja a realização dos projetos é preciso buscar parcerias.

A participação em licitações tem o intuito de buscar subsídios para o custeio de seus projetos e dar sustentabilidade à instituição.

9. Identificação do problema

A identificação de problemas também parte das parcerias, onde instituições (prefeituras, associações, entre outras), procuram a instituição em busca de assistência, então é desenvolvido um projeto a partir do problema apresentado.

Com a licitação não é diferente, pois quem oferta identificou um problema ou uma carência na região, como, por exemplo, quando uma prefeitura oferta um curso capacitação para pessoas adquirirem uma profissão, mesmo que seja como autônomas, o problema encontrado foi “como fazer com que a renda familiar cresça”.

Depois da identificação do problema, elabora-se um projeto voltado para a necessidade identificada ou relatada por um grupo específico da sociedade.

Os executores (pessoas que participam do projeto na forma de professor, coordenador, apoio técnico, consultor, entre outros) são contratos, por período determinado, ou seja, pelo tempo que o projeto perdurar, em média seis meses, como profissionais autônomos.

Também são convidados a participarem dos projetos voluntários e pessoas atuantes na sociedade local para proferirem palestras de cortesia e auxiliarem na organização dos projetos desenvolvidos.

10. Fase da avaliação

Segundo Montana (2003) já citado, esta fase consiste em levar a público as ações desenvolvidas e avaliar seus resultados sociais. Também é o momento no qual a instituição faz uma auto-análise de suas ações e busca correções quando necessárias.

A instituição em estudo elabora um relatório de atividades anual e envia para o Ministério Público para análise de suas atuações nesse período, funcionando como uma prestação de contas.

São avaliados os procedimentos adotados e o grau de envolvimento com a comunidade ao longo do período. A avaliação pode partir dos próprios beneficiados quando são repassadas, fichas de avaliação aos mesmos sobre o andamento do projeto em que eles participam.

A instituição se auto – avalia durante o desenvolvimento das ações e ao término de cada projeto, onde são realizadas reuniões com todos os envolvidos analisando questões relativas às falhas ocorridas, formas de serem corrigidas, objetivos do projeto atingidos, execução das atividades previstas, suficiência dos recursos disponíveis, parcerias firmadas no período, captação de novos recursos, firmar novas parcerias.

Montana (2003, p.50-51) afirma que na abordagem de inventário a administração gera para a comunidade (como um todo) uma relação de atividades sociais desenvolvidas por, no mínimo, um ano. Agindo dessa forma a empresa pode adquirir uma grande reputação perante a população, porém, a lista não demonstra informações de custo ou de sucesso dos programas, por este motivo é considerada uma abordagem mínima.

A instituição em estudo adota esta abordagem porque mostra para a comunidade suas ações. Porém a relação de atuações é sempre enviada para o Ministério Público, para avaliação, entretanto perante a comunidade as atuações são demonstradas a todo o instante.

Montana (2003, p.41) ainda relata que avaliação é conhecida como auditoria social que aborda três itens, obrigação social, Responsabilidade Social, sensibilidade social.

A instituição se enquadra na abordagem da Responsabilidade Social, pois sua mantenedora além de objetivos econômicos também demonstra preocupação com o melhoramento social. A abordagem da Responsabilidade Social baseia-se em lidar com problemas sociais, mas até o ponto em que a estabilidade econômica da empresa não seja atingida negativamente (MONTANA, 2003, p. 43-44).

11. Considerações finais

Com base no estudo desenvolvido nota-se que a instituição em estudo é mantida por uma organização privada de ensino superior que aborda a Responsabilidade Social, por não objetivar somente ganhos econômicos, mas também o melhoramento social. Cumpre as obrigações legais e sociais e trabalha com problemas sociais até o ponto em que a estabilidade da empresa não seja atingida negativamente.

Pode-se concluir que a Responsabilidade Social atinge em nossos dias uma dimensão que vai além da obrigação social e passa a adentrar um mundo novo no qual a empresa é componente ativo de uma sociedade.

As organizações devem interagir com a sociedade onde estão inseridas e retribuir à mesma um pouco dos recursos que extrai devolvendo na forma de benefícios duradouros um pouco do que recebeu desta mesma comunidade.

A instituição pesquisada atua através de parcerias com várias organizações, com intuito de captação de recursos e auxílio para a realização de projetos. Participa de licitações buscando atender a necessidade daqueles que ofertam e também com propósito de captação de recursos.

Fica evidenciado uma forma alternativa de atuação social onde uma empresa com *know how* altamente desenvolvido na prática de ensinar, assume a gerência de recursos de terceiros que desejam investir no bem estar social, canalizando os recursos para a educação a partes da população que inicialmente não poderiam obtê-la.

Esta forma de atuar socialmente apresenta a vantagem de não exigir grandes investimentos próprios, tornando-se uma gestora de recursos disponibilizados por instituições públicas como prefeituras e autarquias.

Assim, sua forma de atuar desmistifica a questão de que para ser socialmente responsável é necessário arcar com custos elevados, trazendo a tona uma forma diferenciada de ação social que tem como principal característica trazer resultados consistentes no longo prazo, pois, o produto entregue à comunidade não se resume ao mero assistencialismo e sim a itens fundamentais para o crescimento do ser humano e melhoria na sua qualidade de vida, ou seja, o conhecimento.

Referências

- BRANDÃO, E. **O século da máquina e a permanência do homem**. São Paulo: GRD, 1992. 142 p.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, I. Planejamento estratégico. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 415p.
- DAFT, R.L. **Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- FRANCIS, C. Responsabilidade social. Dez anos de RH em síntese e premiação de profissionais. **Gestão RH**. nº 55, p 38, nov/dez 2003.
- INSTITUTO ETHOS. **Responsabilidade social das empresas**: a contribuição das universidades, v.2. São Paulo. Petrópolis: Instituto Ethos, 2003.
- MAXIMINIANO, A. C. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MEGGINSON, L.C.; MOSLEY, D.C.; PIETRI JUNIOR, P.H. **Administração – conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 1998.
- MONTANA, P.J. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- SILVEIRA, M.C.A.C. **O que é responsabilidade social empresarial?** 2003, disponível em: <http://www.fiec.org.br/artigos/social/responsabilidade_social_empresarial.htm> acessado em 26 abr. 2006.
- SROUR, R.H. **Ética empresarial**: a gestão da reputação. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.