

GESTÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA UMA BREVE RETROSPECTIVA HISTÓRICA SOBRE O TEMA

Carla Márcia Salles Ferreira (carla.marcia.ferreir@terra.com.br)

Carla Márcia Salles Ferreira (carlamarcia@previ.com.br)

Orientador: José Rodrigues Farias Filho, D. Sc. (rodriguesl@civil.uff.br)

Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios e Meio Ambiente – LATEC / UFF
Rua Passo da Pátria, 156 / Sala 329 – São Domingos – Niterói – RJ – CEP.: 24.210-240
Área Temática: Gestão Social e Ambiental

RESUMO

Este artigo tem como objetivo fazer uma breve retrospectiva sobre a evolução do conceito de gestão de responsabilidade social corporativa. A motivação para tal tem por base o trabalho de (FERREIRA, Carla Márcia Salles – Dissertação de Mestrado-UFF 2005), que teve como objetivo estudar o que é a responsabilidade social corporativa através de um estudo de caso que permitiu conhecer o modelo de gestão de responsabilidade social corporativa de uma das melhores empresas do país, a Perdigão S.A., quando se fala neste tipo de gestão em empresas.

Palavras-chave: Gestão de Responsabilidade Social Corporativa.

ABSTRACT

This paper has as main goal make a small briefing about “the corporate social manager and its improvement”. The main motivation is The Ferreira, C.M.S. Master’s Dissertation – UFF -2005, Niterói, RJ, Brazil, which studied corporate social manager at Perdigão S. A., ones the most important foods company in Brazil.

Key-words: corporate social manager.

1. INTRODUÇÃO

Este artigo tem como objetivo fazer uma breve retrospectiva sobre a evolução do conceito de gestão de responsabilidade social corporativa. Um terceiro componente importante para entender a responsabilidade social corporativa é a cultura: só é possível entender como as organizações vêm concebendo e pondo em prática sua responsabilidade social perante os funcionários, demais stakeholders, acionistas e a sociedade se levarmos em conta que toda organização faz parte de um contexto sociocultural mais amplo, o que determina de modo importante tanto suas atividades quanto o modo pelo qual ela se relacionará com esse ambiente sociocultural.

A gestão da responsabilidade social corporativa é um conceito em constante modificação, cujo aperfeiçoamento reflete não só a necessidade de reduzir custos e poupar recursos naturais utilizados pelas empresas, mas também um grande aumento da conscientização por parte da sociedade, que se vive em um meio-ambiente de recursos

naturais finitos. Outro ponto a se destacar é a comprovação de que as grandes diferenças sócio-econômicas penalizam diretamente a performance das atividades fins das várias empresas que compõem a cadeia produtiva da sociedade na qual estão inseridas. Sob este ponto de vista a gestão de responsabilidade social corporativa deixa de ser vista como um mero ato de “caridade” e passa a ser uma estratégia para a manutenção e o crescimento das atividades fins de uma empresa moderna.

2. A PERDIGÃO S.A. E O SEU MODELO DE GESTÃO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA.

Nesta parte é feito um resumo do processo de gestão de responsabilidade social corporativa da Perdigão, extraído do trabalho de (FERREIRA, Carla Márcia Salles, Responsabilidade Social Corporativa – Dissertação de Mestrado UFF- 2005.).

A marca Perdigão é uma das mais valiosas do Brasil, configurando um dos ativos mais importantes da Companhia. Outros importantes diferenciais competitivos contribuem para a capacitação da Empresa em busca de melhores resultados e na criação de valores que possam ser percebidos pelos stakeholders: o capital humano; a política e as ferramentas de gestão; os processos tecnológicos e ambientais; além da competência e da inovação que transformaram a Perdigão em uma das maiores processadoras de alimentos do mundo, exportando para diversos países.

O processo de gestão da empresa é baseado em metas de crescimento, qualidade, inovação e tecnologia. Todas elas visam aperfeiçoar continuamente resultados empresariais e, desta forma, atender às necessidades dos mercados interno e externo. Também é um dos vetores de gestão a contínua valorização de um dos maiores patrimônios da Perdigão: as pessoas, o corpo de funcionários, uma equipe profissionalizada e dinâmica, com alto nível de capacitação e dedicação, em constante treinamento e aperfeiçoamento.

Um dos programas que deu sustentabilidade a Perdigão nesta última década foi o programa Qualidade Total Perdigão, criado em 1995, que visa dividir responsabilidades e envolver todos os funcionários na busca dos objetivos delineados pela empresa.

A valorização dos funcionários é uma prática constante na empresa. Dentre os principais eventos e campanhas, podemos citar o Programa Nossa Gente Nossa História, que busca homenagear os funcionários pela dedicação, comprometimento e tempo de Empresa. Outro destaque entre as ações de valorização de pessoal é o Programa de Aposentados, que hoje envolve 1.117 ex-funcionários, contemplados com pacote especial de benefícios, além de participarem de eventos e palestras, visitas nas áreas industriais e atividades de entretenimento. Há, ainda, opção de adesão ao seguro de vida e ao plano de assistência médica da empresa.

A priorização das oportunidades de treinamento e desenvolvimento pessoal e profissional associada a uma adequada política de benefícios, constitui um sólido pilar para uma gestão de pessoas que diferencia a Perdigão no mercado agroindustrial. A Perdigão entende que, com relação a benefícios, também deve agir com foco múltiplo, cobrindo as circunstâncias identificadas nas famílias, desde a alimentação até moradia.

A preocupação com a segurança e o bem-estar dos funcionários nas dependências internas é uma prioridade estratégica da Empresa, que acredita não existir qualidade de vida sem o cuidado com toda atmosfera que envolve o funcionário no ambiente de trabalho.

A filosofia de trabalho com segurança estende-se a todos os níveis da organização, abrangendo inclusive os parceiros prestadores de serviços. Tal política é suportada por amplas e específicas normas organizacionais, que estabelecem regras já introduzidas na cultura e no dia-a-dia dos stakeholders envolvidos com o ambiente organizacional.

A empresa não se limita a cumprir apenas os preceitos legais sobre Segurança e Medicina do Trabalho, pois são desenvolvidos ações e realizados programas inovadores que buscam posicionar a Empresa como referência na adequação de ambientes de trabalho.

A gestão das ações voltadas à segurança e medicina do trabalho evoluiu da prevenção de tecnopatias e dos acidentes para um conceito abrangente e sinérgico denominado “qualidade de vida”, segundo o qual os ambientes de trabalho devem ser constantemente melhorados.

São apontados como destaque o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT) e o Programa Perdigão de Prevenção de Acidentes de Trabalho (Perpat). Estes programas convergem no sentido de gerar hábitos saudáveis de prevenção e preservação dos diversos estilos de saúde (ocupacional, intelectual, espiritual, emocional e física). As ações integrantes destes programas contribuem para a melhoria dos ambientes de trabalho (visão ergonômica) e da gestão empresarial (visão integrada).

Ações como ginástica laboral, manutenção de academias de ginástica, rodízios em postos de trabalho, orientação e correção postural, mapeamento e adequação ergonômica dos postos de trabalho são a marca registrada do compromisso com a qualidade de vida dos funcionários.

O reconhecimento de tais programas pode ser aferido através de premiações recebidas de entidades representativas dos trabalhadores e referências conferidas por órgãos integrantes do Ministério do Trabalho e Emprego.

A empresa realizou investimentos tecnológicos destacando-se o:

Centro de Tecnologia: é a base na qual são desenvolvidos produtos e processos em escala menor do que a da produção em fábrica, garantindo mais flexibilidade de uso de matéria-prima e processos diferenciados. No Centro de Tecnologia da cidade de Videira (SC) são realizadas pesquisas de desenvolvimento de produtos e qualidade, além de análises de contaminação microbiológica e de resíduos, entre outras; e

Rastreabilidade: o sistema de rastreabilidade dos produtos da empresa Perdigão continua sendo o mais completo do mercado, em escala mundial. Pelo rótulo da embalagem é possível identificar, em no máximo 24 horas a origem dos animais no campo e detalhes das etapas de todo o processo produtivo.

Em 2004, a Perdigão intensificou sua atuação em pesquisas e ações para um melhor gerenciamento ambiental. Entre as ações desenvolvidas aparecem como destaques: projeto junto à Finep para reutilização de penas na produção de componente inédito, semelhante a um plástico; queima de gordura de efluente em caldeiras para geração de energia; sistemas de produção integrada (com parceiros) de aves e suínos para a obtenção e manutenção de licença ambiental, que faz com que a Perdigão seja a empresa com o maior número de integrados com licenças ambientais; projeto no Centro-Oeste, com a Embrapa, validando a utilização de dejetos no Rio Verde (GO), projeto que deve durar seis anos; medição e acompanhamento para evitar saturação de solo com dejetos; início de trabalhos visando a obtenção de créditos de carbono em propriedades rurais, com o benefício de redução de odores e gases que provoquem efeito estufa.

Para complementar sua atuação na área ambiental vale ressaltar cinco projetos desenvolvidos pela empresa :

Reutilização não potável de água: a Perdigão reutiliza água em volume suficiente para abastecer uma cidade de 60 mil habitantes. Em 2004, os processos de reutilização de água nas áreas externas, iniciados na unidade de Serafina Corrêa(RS), foram estendidos a praticamente todas as unidades da Perdigão no Brasil;

Tratamento de dejetos: a empresa orienta todos os seus produtores e integrados a praticar a adubação orgânica do solo. A Perdigão mantém parcerias com instituições de

ensino para o desenvolvimento de tecnologias economicamente viáveis e que busquem o reaproveitamento dos dejetos suínos e de frango como fertilizantes orgânicos;

- Reflorestamento e Controle das emissões atmosféricas: a empresa entende a atuação ambiental como inerente a sua atividade no setor de alimentos, pois não consegue visualizar um futuro de sucesso para a Organização num mundo em que a natureza seja vítima de agressões. Por isso, são realizados investimentos em sistemas operacionais e equipamentos de controle de emissões gasosas. Desde 1997, tomou a decisão de não utilizar mata nativa como fonte de energia. Contribui ainda para a redução da poluição atmosférica, com iniciativas de reflorestamento. Conta com uma área total de 2.320 hectares, sendo 1.650 hectares próprios e 670 hectares em parcerias. A expectativa é alcançar, até o final de 2005, o controle total de 3.180 hectares, tornando-se auto-suficiente em abastecimento energético;
- Resíduos sólidos: durante o ano de 2004, a Perdigão ampliou o programa de controle de resíduos sólidos, iniciado em 2003. As unidades fabris estão sendo estruturadas para não gerar perdas industriais, minimizar a criação de resíduos e dar a eles destino adequado; e
- Conservação de energia: todas as unidades estão obtendo redução nos índices de vapor, água, efluentes e energia elétrica por causa do Programa de Conservação de Energia Perdigão (Procep), que no ano de 2004, teve impulso adicional com a apresentação on-line dos consumos e indicadores de gerenciamento.

Apresentam-se abaixo alguns dos principais prêmios recebidos pela Perdigão em 2004:

- **Expressão de Ecologia:** outorgante - Revista expressão – motivo: Destaque com o case “Sistema de Gestão Ambiental Integra Questões de Qualidade, Saúde e Segurança”, em Marau (RS);
- **Prêmio Gestão Ambiental:** outorgante – Agência Ambiental de Goiás – motivo: ações ambientais que visam à preservação dos recursos naturais;
- **Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa 2004:** outorgante – Revista Exame, Instituto Ethos, GIFE – Grupo de Instituições Fundações e Empresa – motivo: Modelo em Responsabilidade Social pelo conjunto de programas desenvolvidos; e
- **Fritz Muller:** outorgante – FATMA Fundação do Meio Ambiente do governo de Santa Catarina – motivo: Destaque no conjunto de iniciativas relacionadas ao meio ambiente desenvolvidas na unidade de Herva D’Oeste.

O modelo de gestão da Perdigão S.A. pode ser enquadrado como um modelo de Gestão de responsabilidade social em transição do modelo tradicional para o modelo de gestão Ecocêntrica, onde o conjunto de stakeholders é bem mais amplo envolvendo não só acionistas, clientes, pessoal e fornecedores, mas também a sociedade e o meio ambiente na qual a empresa está inserida, de tal forma que se pode falar em uma atividade empresarial que

gera trabalho e riqueza para todos segmentos ligados direta ou indiretamente à sua cadeia produtiva, mas preservando e melhorando dentro do que é possível a qualidade de vida.

O trabalho de (SHRISTAVA, Paul. Ecocentric Mangement for a Risk Society. Academy of Management Review, v. 20, n. 1, jan./1995, p.131.) retrata de forma bem didática as diferenças básicas entre o modelo de gestão tradicional e gestão ecocêntrica. O quadro a seguir também é apresentado no trabalho de (Asheley et All):

.Quadro 1 Gestão tradicional x Gestão ecocêntrica

	Gestão Tradicional	Gestão Ecocêntrica
Objetivos	Crescimento econômico em lucros. Riqueza dos acionistas.	Sustentabilidade e qualidade de vida. Bem-estar do conjunto de stakeholders.
Valores	Antropocêntrico. Conhecimento racional e "pronto para uso". Valores Patriarcais.	Biocêntrico ou ecocêntrico. Intuição e Compreensão Valores femininos pós-patriarcais
Produtos	Desenhado para função, estilo e preço. Desperdício em embalagens	Desenhado para o ambiente. Embalagens não agressivas ao meio ambiente
Sistema de Produção	Intensivo em energia e recursos Eficiência técnica	Baixo uso de energia e recursos Eficiência ambiental
Organização	Estrutura hierárquica Processo decisório autoritário Autoridade centralizada Altos diferenciais de renda	Estrutura não hierárquica Processo decisório participativo Autoridade descentralizada Baixos diferenciais de renda
Ambiente	Dominação sobre a natureza Ambiente gerenciado como recurso Poluição e refugo/lixo são externalidades	Harmonia com a natureza Recursos entendidos como estritamente finitos Eliminação/gestão de poluição e refugo/lixo
Funções de negócios	Marketing age para o aumento do consumo Finanças atuam para a maximização de lucros no curto prazo Contabilidade dedica-se a custos convencionais Gestão de recursos humanos trabalha para o aumento da produtividade do trabalho	Marketing age para a educação do ato de consumo Finanças atuam para o crescimento sustentável de longo prazo Contabilidade focaliza os custos ambientais. Gestão de recursos humanos dedica-se a tornar o trabalho significativo e o ambiente seguro e saudável para o trabalho.

Fonte: Ashley(2005, p.58). Adaptação: Ferreira(2005).

3. RESPONSABILIDADE SOCIAL – PRIMEIRA METADE DO SÉCULO XX.

Há longo caminho percorrido, desde o início do século XX até o momento atual, para desenvolver o que hoje se chama responsabilidade social corporativa. Os primeiros sinais de uma consciência sobre responsabilidade social corporativa podem ser percebidos inicialmente quando as grandes corporações americanas que começaram a surgir no início do século XX, apesar de terem como objetivo principal o benefício de seus acionistas, começaram a atuar em causas de cunho social através de doações filantrópicas. Em seguida, após a II Guerra Mundial (1939-1945), a própria necessidade de gerar produtos com mais tecnologia agregada, faz com que as empresas busquem as universidades fazendo uma ponte entre o mercado e o setor educacional. Sob este ponto de vista, a atividade empresarial começa a ser parceira do próprio Estado no que diz respeito ao financiamento do projeto educacional do país. Dessa forma começa o desenho de um modelo de gestão de responsabilidade social corporativa tendo um conjunto de interfaces ainda restrito: a esfera administrativa da empresa, seus acionistas e os setores que possam desenvolver tecnologia para que a mesma se torne cada vez mais competitiva no mercado na qual está inserida.

4. RESPONSABILIDADE SOCIAL – SEGUNDA METADE DO SÉCULO XX.

Logo após o término da II Guerra Mundial, várias nações na Europa e na Ásia se encontravam arrasadas. Passado um breve período de tempo e já, na década de 1970, havia um conjunto de nações nesses continentes que recuperaram a capacidade de gerar riquezas e empregos. A própria necessidade de se resgatar a auto-estima nacional das nações arrasadas, resulta num período que é caracterizado por ações intervencionistas dos Estados, realizando pesados investimentos para recuperar a qualidade de vida e capacidade de produção perdida durante a II Guerra Mundial.

“Após a Segunda Guerra Mundial, prevaleceram entre os países ocidentais as políticas Keynesianas e sociais-democratas, observando-se uma tendência, cada vez maior, à intervenção do Estado na economia e a predominância, na esfera política, dos Estados de bem-estar social (HOBSBAWM, 1995). Segundo este autor, o período compreendendo 1950 a 1973, foi denominado Era do Ouro e se caracterizou como uma época de grande crescimento econômico e otimismo no mundo ocidental. Devido ao cenário extremamente positivo, ideologias contrárias a prevalecente, como o neoliberalismo, ficavam restritas aos círculos acadêmicos.” (DURÃO, Juliana Velloso, Perfil e Panorama Atual da Responsabilidade Social Empresarial: Uma análise da indústria paulista. Monografia de Bacharelado, Instituto de Economia Universidade Federal do Rio de Janeiro, Setembro de 2004.)

A presença do Estado começa a ser questionada, no início da década de 1970 e um novo desenho sobre a responsabilidade social começa a tomar forma, o conceito de gestão de responsabilidade social corporativa ganha mais peso e as empresas começam a ampliar o seu conjunto de interfaces (stakeholders) atingindo os funcionários fora do círculo administrativo (operários, técnicos qualificados) e familiares, e a comunidade em torno da qual a empresa se encontra inserida. Mas ainda o foco sobre a questão do meio-ambiente não sensibiliza o suficiente o pensamento empresarial para incluí-la com uma das principais diretrizes do modelo de gestão da responsabilidade social corporativa atual.

5. RESPONSABILIDADE SOCIAL – 1990 até 2005.

A partir da década de 1970 a questão ambiental começa a ser inserida como parte obrigatória nos currículos de escolas de ensino básico, médio e universidades. Isto aponta outro ponto fundamental para a consolidação do conceito de gestão de responsabilidade social corporativa: a mudança cultural da sociedade ocidental, antes estimulada a consumir sem pensar que os recursos do meio-ambiente eram finitos. Pode-se apontar como um grande marco indicador dessa mudança cultural a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, realizada em 1992 na cidade do Rio de Janeiro. A ECO-92, alavanca definitivamente a questão ambiental para as políticas de Estado dos vários países e chama à responsabilidade as empresas que exploram os recursos naturais do planeta.

6. RESPONSABILIDADE SOCIAL – DESAFIOS NO BRASIL DE HOJE

Falar de Gestão da Responsabilidade Social Corporativa no Brasil é falar de um fato recente no pensamento empresarial brasileiro. O trabalho de ASHELEY et al., traz um excelente conjunto de estudos de casos em empresas brasileira e consegue traçar com bastante clareza um desenho do estágio atual da implementação da responsabilidade social corporativa no Brasil. É importante destacar outra linha de pensamento como a de (MELO NETO, Francisco Paulo de) que coloca a gestão social corporativa como um processo de ocupação do espaço de ação social não preenchido pelo Estado Brasileiro. Na abordagem do atual trabalho, os autores vêem a gestão social corporativa como novo um agente que pode ser parceiro do Estado na sua missão de construir uma sociedade menos desigual e preservar o meio ambiente, mas sem substituí-lo de forma integral.

“Apesar do longo caminho a percorrer, o conceito de responsabilidade social já é reconhecido pelas sociedades contemporâneas como valor permanente. Prova disso são as discussões que vêm acontecendo, em nível mundial, para a criação da ISO de Responsabilidade Social Corporativa. O Brasil, inclusive, foi sede do Primeiro Encontro Mundial da ISO de Responsabilidade Social Corporativa, cujo comitê internacional é presidido por um brasileiro, o gerente de Excelência Empresarial da Suzano Papel e Celulose, Jorge Cajazeira. Na reunião inaugural estiveram presentes cerca de 300 representantes de mais de 70 países, que discutiram a estrutura, as diretrizes, os requisitos e o conteúdo da norma. Na reunião inaugural estiveram presentes cerca de 300 representantes de mais de 70 países, que discutiram a estrutura, as diretrizes, os requisitos e o conteúdo da norma. O evento, que aconteceu na cidade baiana de Ondina, deu início ao processo de criação das normas internacionais para a certificação de empresas na área de responsabilidade social, devendo resultar na ISO 26000. Promovido pela International Organization for Standardization (ISO), o encontro foi o primeiro de uma série de 24 reuniões agendadas.” (trecho de entrevista extraído do site: www.moginews.com.br/premioresponsabilidade/entrevista.html).

O fato de um gerente brasileiro ser presidente de um comitê ISO para o assunto confirma um grande avanço na mudança da cultura do empresariado das grandes empresas do país, no que diz respeito à gestão da responsabilidade social corporativa. Há que se pensar em formas de incentivo por parte do Estado Brasileiro para estimular programas de gestão de responsabilidade social corporativa que alcance não só empresas de grande porte mas as empresas de médio porte do país. O tratamento da Responsabilidade Social Corporativa pela ISO vem confirmar que a gestão da responsabilidade social corporativa já é um conceito que se incorpora definitivamente ao pensamento do empresariado mundial e passa a ser um ponto de fundamental importância na construção da imagem das empresas junto à sociedade atual.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FERREIRA, Carla Márcia Salles, Responsabilidade Social Corporativa – Dissertação de Mestrado UFF- 2005.

ASHELEY et al. Ética e responsabilidade social nos negócios. Coordenação Patrícia Almeida Ashley. São Paulo: Saraiva, 2003.

MELO NETO, Francisco Paulo de. Gestão da Responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro / Francisco Paulo de Melo Neto, César Froes. – Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

DURÃO, Juliana Velloso, Perfil e Panorama Atual da Responsabilidade Social Empresarial: Uma análise da indústria paulista. Monografia de Bacharelado, Instituto de Economia Universidade Federal do Rio de Janeiro, Setembro de 2004.