

Alinhamento estratégico das ações de responsabilidade social: um estudo exploratório em empresas privadas de petróleo

Marco Bruno Hingst
Manzollillo¹

Frank Astor do
Nascimento¹

marcobruno@globo.com

fastor@oi.com.br

¹ Faculdades Integradas Simonsen

RESUMO

O presente trabalho identifica inicialmente argumentos que justificam uma doutrina de responsabilidade social das corporações; busca em seguida uma estrutura que possibilite estabelecer níveis ou estágios de adoção de práticas socialmente direcionadas. Selecionando o setor de petróleo como campo de pesquisa, procura, por meio de entrevistas e análise de documentação, compreender a dinâmica e o funcionamento da atividade de Responsabilidade Social nas três maiores empresas privadas de petróleo de origem estrangeira atuantes no Brasil, bem como o seu relacionamento com entidades cujos programas e projetos sociais são por elas apoiados, para entender se e como estas ações interagem com as estratégias de negócios destas empresas. Os resultados apontam para o baixo alinhamento destas ações com as estratégias das empresas, e sugerem o prosseguimento da investigação.

Palavras-chave: Responsabilidade Social, Estratégia, Indústria de Petróleo

1. INTRODUÇÃO

O movimento de mudança em direção à responsabilidade social não pode ser considerado homogêneo. Muitas vezes seu emprego apresenta-se condicionado por idéias relacionadas ao simples reforço da imagem institucional da organização; ou ainda como uma ação de “caridade” dos líderes empresariais preocupados com os nossos graves problemas sócio-ambientais. Entretanto, cada vez ganha mais corpo a corrente que busca superar o reducionismo mecanicista das ações dissociadas da razão de ser da empresa, academicamente conceituada como “benevolência empresarial” (ASHLEY, 2003). Esta visão aponta para a Responsabilidade Social Corporativa como um integrante do componente ético das formulações estratégicas das organizações. Neste sentido, a Responsabilidade Social pode ser entendida como uma forma de garantir – em longo prazo e de forma sustentada – recursos indispensáveis à sobrevivência da organização, reduzindo assim as incertezas advindas do ambiente no qual a organização se insere, alinhando-se às concepções da perspectiva da dependência de recursos de Pfeffer & Salancik (1978). A reflexão conceitual e a busca de meios de avaliação das ações empresariais se apresentam como formas de garantir que esta efervescência em torno do tema não resulte apenas em mais um modismo passageiro, tão comum na ciência e na prática administrativa.

Terminologias distintas muitas vezes referem-se a atividades similares e o mesmo termo é muitas vezes utilizado de diferentes formas e com diferentes enfoques. (CURADO, 2003). Alguns trabalhos (OLIVEIRA, 2001; ASHLEY, COUTINHO E TOMEI, 2000 e CURADO, 2003), buscam clarificar o aspecto conceitual e indicar formas de classificação e avaliação das atividades sociais empreendidas pelas empresas. Outros vêm defendendo uma abordagem mais estratégica e integrada aos negócios da organização para as iniciativas empresariais no campo social (PORTER & KRAMER, 2002), como forma de justificar este

tipo de investimento por parte da empresa e garantir eficácia econômica e social às iniciativas sociais e aos negócios da empresa.

É oportuno, portanto, procurar verificar, de forma exploratória, se e como grandes empresas de um determinado setor da economia estão integrando suas iniciativas sociais às suas estratégias de negócios. Assim, ao integrar o modelo conceitual sobre responsabilidade social proposto por Curado (2003) à Perspectiva da Dependência de Recursos de Pfeffer e Salancik (1978), com o apoio dos conceitos de Contexto Competitivo (PORTER, 1993) e de Estratégias Emergentes e Deliberadas (MINTZBERG, 1985), foram analisadas as iniciativas sociais das três maiores empresas privadas de origem estrangeira do setor de petróleo.

2. DEPENDÊNCIA DE RECURSOS E MUDANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

A perspectiva da dependência de recursos proposta por Pfeffer & Salancik (1978) parte da idéia de que a sobrevivência de uma organização depende principalmente do gerenciamento das demandas dos grupos de interesse que garantam os recursos dos quais ela depende. Isso parece reforçar o caráter de coalizão das organizações, onde os acionistas e sua legítima demanda por dividendos, valorização e crescimento, é apenas um componente a mais, sem dúvida poderosíssimo, mas não absoluto, do sistema de forças que suporta a existência da organização.

A diferenciação entre eficácia e eficiência proposta por Pfeffer & Salancik (1978) é surpreendentemente esclarecedora. Eles ressaltam que não é uma mera questão semântica, como de fato nos habituamos a ver. Fica muito fácil perceber, assim, a eficácia como uma medida aferida de uma perspectiva externa à organização ou ainda, uma questão sócio-política. Relacionado à eficácia surge o tema da responsabilidade social. Certamente a eficácia da organização será percebida pelo mercado/sociedade com significativa influência do seu posicionamento diante de assuntos sociais direta ou indiretamente relacionados às suas atividades.

Ao discutirem as possibilidades de ação da gerência Pfeffer & Salancik (1978) lembram que *“Muitas organizações estiveram em dificuldades por falharem em entender estes grupos e organizações dos quais dependem ou por falharem em ajustar suas atividades para assegurar apoio continuado”* (PFEFFER & SALANCIK, 1978, p.18)

Uma vez mais se reforça a perspectiva de coalizão, de rede de interesses com diversos stakeholders, o que cada vez mais relativiza o antes absoluto poder dos interesses dos acionistas. Neste contexto, destacam-se os papéis do gerente como (1) um ativo “manejador” de restrições e do contexto social no qual a organização está inserida e (2) um processador de demandas na organização, ou seja, buscando criar ambientes mais favoráveis à organização e buscando melhor adaptar a organização às restrições do ambiente. Ambos os papéis, na opinião dos autores, destacam a necessidade da gerência adotar uma “orientação externa” para procurar compreender o funcionamento organizacional. Os rearranjos induzidos por mudanças ambientais podem inclusive levar a alterações na estrutura da coalizão que mantém a organização, levando à revisão mesmo dos objetivos organizacionais.

Por outro lado, problemas ocorrem quando a organização falha na representação do ambiente. Uma destas falhas diz respeito a erros na “leitura” das relações de interdependência. Outro problema sério é a gestão de demandas conflitantes. Como Pfeffer & Salancik (1978) destacam, este problema é potencializado sobretudo quando a organização não se preocupa em planejar a resolução, gerando conflitos com resultados imprevisíveis. Surpreendentemente, Pfeffer & Salancik (1978) recomendam a prescrição de Cyert e March (1963) de atender sequencialmente às demandas dos vários grupos conflitantes. Ainda que pareça ser esta solução uma interminável sequência de idas e voltas e, por fim, a insatisfação

de todos; eles lembram que os conflitos não precisam ser totalmente resolvidos, mas administrados. Assim, mesmo que esta sequência seja interminável, ela poderá ser evolutiva e não criará necessariamente insatisfação para todos. Por outro lado, os interesses mudam com o tempo e, conseqüentemente, podem vir a se tornar não conflitantes.

Parece, então, que a rede de interdependência amplia-se continuamente e a gerência mais uma vez é desafiada a desenvolver habilidades que cada vez mais se afastam da arcaica busca da eficiência dos fatores internos à organização. À medida que o ambiente é construído e representado, muito mais do que aferido, parece ampliar-se velozmente a percepção cada vez mais complexa deste ambiente. Cada vez mais variáveis ecológicas e sociais são agregadas à extensa teia de interrelações que a organização tece, num virtual efeito-cascata. Cada ato, cada ação ou reação da organização ou de um de seus indivíduos detona uma imprevisível e ampla cadeia de acontecimentos, que cada vez mais tomamos conhecimento e cada vez menos controlamos.

3. ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES: EM BUSCA DE UMA DOUTRINA

No campo dos estudos das organizações e das relações de negócios convém destacar a contribuição seminal de Weber (1989), que, ao buscar o “espírito do capitalismo” apóia-se em palavras de Benjamin Franklin que expressa em “Advice to a Young Tradesman”, de 1748. Weber (1989) salienta que, no capitalismo, a busca permanente de ganhos materiais assume um caráter ético de máxima orientadora da vida e esculpe o seu conceito de ética do capitalismo moderno: *“Ganhar dinheiro dentro da ordem econômica moderna é, enquanto for feito legalmente, o resultado e expressão de virtude e de eficiência em uma vocação”* (WEBER, 1989, p. 33).

No campo do estudo científico da administração cabe ainda ressaltar a contribuição pioneira de Fayol (1971, apud CURADO, 2003), que destaca a fundamental relação entre responsabilidade e autoridade:

“não se concebe a autoridade sem responsabilidade (...). a responsabilidade é um corolário da autoridade, sua conseqüência natural, sua contrapartida indispensável. Em qualquer lugar onde se exerça a autoridade nascerá uma responsabilidade” (FAYOL, 1971, p. 35, apud CURADO, 2003)

Um grande mérito de Curado (2003) ao relembrar as palavras do mestre pioneiro da teoria administrativa é levar a uma reflexão acerca da relação entre responsabilidade e autoridade. A questão que cabe levantar diz respeito à autoridade que deve – ou deveria – existir para que se cobre das empresas uma responsabilidade social. Seria o caso de reconhecer e conferir às empresas uma “autoridade social”? Pois é justamente o questionamento sobre a legitimidade e o mandato dos gestores que serve de argumento para alguns críticos às práticas de responsabilidade social empresarial. Para identificar pistas desta autoridade que a sociedade confere à empresa moderna e compreender o momento de efervescência do tema tanto nos meios de comunicação como nos ambientes empresarial e acadêmico, é de grande valia a perspectiva histórica apresentada por Tomei (1981) sobre a atividade corporativa e a responsabilidade social das empresas.

Tomei (1981) parte do período anterior ao século XII da Era Cristã, passa pelos séculos XII e XIV, e chega às idéias liberais de Adam Smith e ao ambiente iluminista que possibilitaria as revoluções Mercantilista e Industrial e o surgimento do Capitalismo Moderno, no qual o empresariado pouca importância dava à questão da responsabilidade social. Entretanto, ressalta que a responsabilidade social corporativa era aceita como doutrina nos EUA e na Europa até o século XIX, pois o direito de conduzir negócios de forma

corporativa era um privilégio dependente de concessão do Estado ou da Monarquia, e não um ato de interesse privado (ASHLEY, COUTINHO e TOMEI, 2000).

O advento de legislações de caráter liberal abriu a possibilidade da auto-incorporação independente de concessão do Estado, inicialmente para serviços de interesse público e posteriormente para propósitos de condução de negócios privados. Percebe-se, então, que o surgimento deste direito de auto-incorporação conferido à moderna empresa acaba por atribuir-lhe uma autoridade perante o Estado e, conseqüentemente, perante a sociedade. Esta autoridade virá acompanhada da conseqüente responsabilidade desta atividade empresarial perante a sociedade que permite a sua atuação. Entretanto, esta relação entre a autoridade de se auto-constituir e a responsabilidade que a mesma acarreta, perde-se no momento de afirmação da ótica liberal. Assim é que, já no começo do século XX, a premissa das legislações sobre corporações era a de que seu propósito primordial era a realização de lucro para seus acionistas (ASHLEY, COUTINHO e TOMEI, 2000). Concluindo acerca do período do início do século XX até o final da Segunda Guerra Mundial, TOMEI (1981) afirma que, caso fosse perguntado a um empresário desta época uma definição de Responsabilidade Social, sem dúvida a resposta seria “*a produção de grande quantidade de produtos a preço satisfatório*” (p.18), indo ao encontro do conceito de *ética do capitalismo* proposto por Weber (1989) a partir das idéias de Franklin.

Ashley, Coutinho e Tomei (2000) destacam que a concepção de que a corporação deve responder apenas a seus acionistas foi questionada, destacando o trabalho de Berle e Means, (1932). Tomei (1981) destaca também os trabalhos de Galbraith (1958) e Drucker (1954). No final da década de 1960, inicialmente nos EUA e posteriormente na Europa, uma série de autores passa a defender nos meios acadêmicos e empresariais a importância da Responsabilidade Social Corporativa pela ação de dirigentes e administradores, destacando-se Bowen, Mason, Chamberlain, Andrews e Galbraith (LERNER e FRYXELL, 1994 *apud* ASHLEY, COUTINHO e TOMEI, 2000).

No entanto, a idéia de Responsabilidade Social da Empresa também sofreu consistentes ataques, destacando-se como forte argumento o direito de propriedade, defendido de forma veemente, por exemplo, por Friedman (1970), ao afirmar que a única responsabilidade social da empresa é dar lucro, sustenta que a direção não possui autoridade e direito para fazer qualquer coisa que não atenda aos objetivos de maximização de lucros, dentro dos limites da lei. Para Friedman (1970), agir diferente disto é uma violação não só legal, mas sobretudo ética e moral, da direção corporativa da organização. Já Leavitt (1958) posiciona-se contrário à Responsabilidade Social baseado na idéia de Função Institucional. Segundo ele, outras instituições, como governos, igrejas, sindicatos e organizações sem fins lucrativos já existem para atuar sobre as funções sociais; e os gerentes corporativos não têm competência, tempo ou mandato para tais atividades, as quais constituiriam, caso executadas, em tarifas sobre os lucros. Por outro lado, os gerentes não foram eleitos democraticamente para o desempenho de funções sociais, como são os políticos. As idéias de Friedman e, sobretudo, de Leavitt, devem, no entanto, ser relativizadas uma vez mais à luz das idéias do pioneiro Fayol (1971), na medida em que a autoridade das empresas e dos gestores traz consigo responsabilidades além das assumidas junto aos acionistas.

4. RESPONSABILIDADE SOCIAL E ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS: POSSIBILIDADE DE ALINHAMENTO

Ainda que não se consiga definir claramente o conceito de estratégia, somos sempre convidados a refletir sobre os desafios que este ramo de estudos nos oferece. Doyle (1994), por exemplo, surpreende pela afirmação de que as empresas ocidentais tendem a focar demasiadamente em lucratividade e têm uma estreita visão de curto-prazo. Ao questionar a

forma como o desempenho de companhias pode ser medido, e os interesses que as diversas formas de mensuração atendem, o autor remete-nos ao conceito de Grupos de Interesse (stakeholders) e amplia o debate acerca dos objetivos da firma.

Doyle (1994) procura demonstrar que, ao nos atermos a apenas um ou dois parâmetros de medida, estaremos certamente privilegiando um ou dois Grupos de Interesse da empresa. Ele afirma que a sustentabilidade em longo prazo da empresa reside em buscar conciliar e legitimar os interesses destes diversos grupos. Isto requer o desenvolvimento de uma cultura que respeite e integre os diversos interesses. Caso a companhia consiga estruturar um forte senso de missão que reflita o interesse mútuo, poderá alcançar um desempenho consistente de longo prazo. Assim, “estratégia” é algo que deve permear toda a organização, envolvendo todos os níveis. Ora, para isso os objetivos de desempenho da organização devem contemplar todos os grupos de interesse (stakeholders), numa aliança em favor de todos.

É bom fazer o bem. Parece ser esta a mensagem de Porter & Kramer (2002). Não se trata de propor uma postura cínica ou de aproveitamento das desventuras do próximo, mas certamente traz implícita a idéia de que não há vantagem sustentável em aproveitar-se das fraquezas alheias; e que, em longo prazo, é mais proveitoso buscar distribuir ao máximo as conquistas do progresso tecnológico e do desenvolvimento econômico. Porter & Kramer (2002) procuram analisar o fenômeno da filantropia corporativa e propõe alinhar este tipo de iniciativa aos objetivos estratégicos da companhia. Não como forma de tirar proveito do sofrimento alheio, mas sobretudo buscando garantir e justificar a manutenção dos programas de doações das grandes empresas.

Porter & Kramer (2002) analisam o artigo clássico de Friedman (1970), afirmando que, no atual estágio em que se encontram os programas filantrópicos das grandes organizações – sem foco e sem objetivos claros – realmente tem razão o eminente economista, que propõe ser mais justo que os gestores das companhias abstenham-se de fazer doações em caráter corporativo, privilegiando assim a distribuição de lucros e salários, de modo que acionistas e empregados façam, individualmente, suas doações se e a quem quiserem. Porter & Kramer (2002), entretanto, indicam outro caminho. Começam ressaltando que Friedman (1970) tem implícito o pressuposto de que os objetivos econômicos da empresa seriam antagônicos aos objetivos sociais; e que doações individuais têm a mesma repercussão que as corporativas. Entendem que, caso programa de filantropia da organização desenvolva-se no âmbito do contexto competitivo, será possível alinhar os objetivos econômicos e sociais e o efeito do programa corporativo será significativamente superior ao de simples doações individuais. Em outras palavras, quanto mais uma melhoria social relaciona-se ao negócio, mais ela traz benefícios econômicos para a empresa.

Na busca para estabelecer um modelo teórico que sintetizasse estas idéias e que apoiasse o estudo de campo, iniciou-se estabelecendo pontos convergentes entre as idéias de Pfeffer & Salancik (1978) e Porter & Kramer (2002). Um primeiro ponto a destacar é a relação que Pfeffer & Salancik (1978) estabelecem entre eficácia e o ambiente externo, a conseqüente necessidade de gerenciar demandas dos diversos grupos de interesse como forma de garantir a sobrevivência da organização, e a dependência de recursos externos à organização como vetor de mudança. Porter & Kramer (2002) realizam uma análise das ações de responsabilidade social das organizações defendendo o ponto de vista de que estas somente se justificam quando ajustadas ao contexto competitivo pois, desta forma, é possível alinhar objetivos sociais aos objetivos do negócio da organização e gerar valor tanto para iniciativa social quanto para o negócio da organização. Ora, percebe-se que Porter & Kramer (2002), assim como Pfeffer & Salancik (1978), têm a sua análise focada sobretudo nas relações da organização com a sua dependência a fatores e recursos externos. As idéias de Porter & Kramer (2002) acabam, portanto, validando a Perspectiva da Dependência de Recursos de

Pfeffer & Salancik (1978) como estratégia de implementação e avaliação das iniciativas das organizações no campo social.

Resta, por outro lado, buscar um critério ou classificação das iniciativas no campo social promovidas pelas organizações. Curado (2003), ao analisar a atuação social das empresas logrou estabelecer um “modelo de síntese da atuação social das empresas”, que permite estabelecer o tipo de atuação da organização em relação ao seu ambiente externo. O modelo proposto por Curado (2003) permite *a priori* eliminar da análise do presente trabalho qualquer ação que seja realizada por obrigação legal, destacando-se, entre outras, pagamento de impostos, salários, benefícios indiretos a empregados definidos em lei (vale-transporte, por exemplo) e ações ambientais decorrentes de Termos de Ajuste de Conduta ou de normas e regulamentos. Analisando as ações empreendidas por cada uma das empresas pesquisadas, pode-se buscar identificar o tipo de recurso que a ação tende a garantir, enquadrando a atividade em uma das três subdivisões da Responsabilidade Social, conforme proposto por Curado (2003).

A partir da análise dessas ações sociais, procurou-se também identificar o impacto que as mesmas causam ou poderiam causar sobre o contexto competitivo (Porter, 1993), em concordância com os pontos de vista defendidos por Porter e Kramer (2003). Outro aspecto a se verificar é se a empresa empreende a ação social deliberadamente no sentido de garantir algum recurso, agregando valor ao seu negócio, ou se este ganho estratégico não é percebido pela organização, constituindo-se, assim, em uma estratégia emergente (MINTZBERG & WATERS, 1985). A Figura 1 oferece uma concepção visual da integração dos modelos propostos por Porter (1993) e Curado (2003), combinados com a Perspectiva da Dependência de Recursos de Pfeffer & Salancik (1978) e o conceito de Estratégias Deliberadas e Emergentes de Mintzberg e Waters (1985). Foi, portanto, partindo desta perspectiva que realizou-se a análise de campo junto a três empresas privadas com sede no Rio de Janeiro atuantes na indústria de petróleo e entidades cujas ações sociais são por elas apoiadas.

7. PESQUISA DE CAMPO

A coleta de dados incluiu investigação documental e entrevistas qualitativas em profundidade. Entre o material consultado na investigação documental, cabe destacar as páginas de internet e os relatórios anuais das empresas envolvidas, bem como o material de divulgação destas empresas, sobretudo aqueles referentes às suas ações sociais. Foram entrevistados os executivos responsáveis nas empresas pelas decisões quanto às ações sociais, e dirigentes de algumas das entidades beneficiadas por recursos das empresas estudadas. As entidades entrevistadas foram decididas em consenso com os entrevistados nas empresas.

Foram realizadas doze entrevistas, envolvendo as três maiores empresas multinacionais de petróleo atuantes no Brasil e oito entidades apoiadas por estas empresas. Em uma das empresas foram entrevistadas duas pessoas, nas demais empresas e entidades apenas uma pessoa foi entrevistada. Cada entrevista teve aproximadamente uma hora e meia de duração, foram gravadas em fitas de áudio e seguiram pautas semi-estruturadas. Havia uma pauta específica para as entrevistas nas empresas e outra pauta para entrevistas nas entidades. A fim de evitar a identificação de pessoas e organizações – tanto as entrevistadas como as citadas pelos entrevistados – os nomes foram omitidos.

Para o tratamento dos dados utilizou-se o recurso de análise de conteúdo. Para tanto, buscou-se, inicialmente, compreender a dinâmica da indústria de petróleo no Brasil e a inserção das empresas estudadas neste contexto, o que incluiu uma perspectiva histórica e o seu posicionamento atual, com destaque para as ações sociais; em seguida, foram analisadas as ações sociais empreendidas pelas empresas estudadas, confrontando-se as diversas

percepções e visões envolvidas; por fim, utilizando o arcabouço teórico proposto, foi possível confrontar as proposições teóricas com a prática verificada na pesquisa de campo.

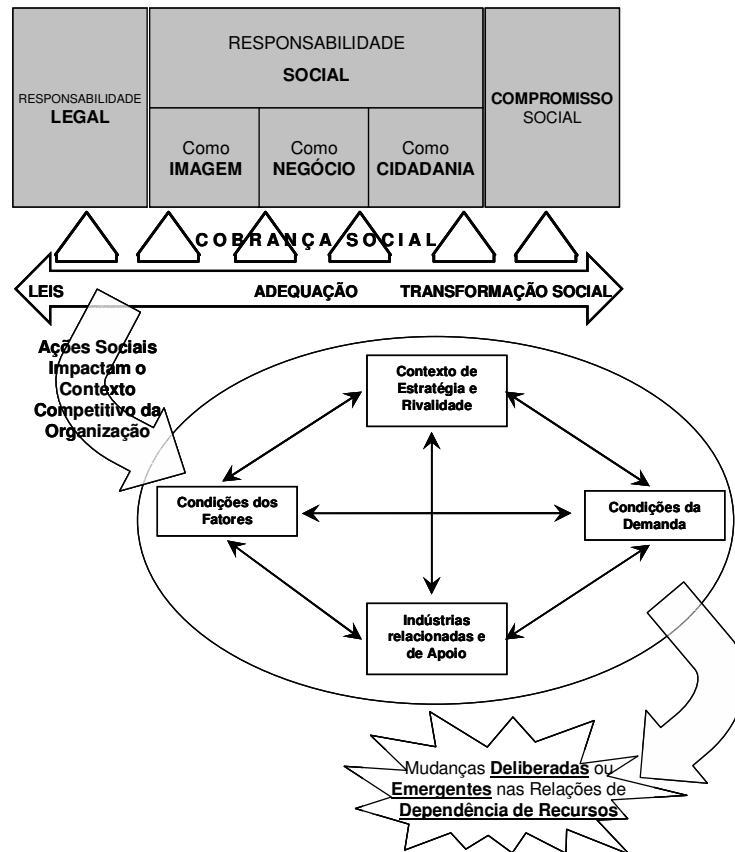


Figura 1: Arcabouço Teórico para Análise de Campo - Adaptado de Curado (2003); Porter (1993); Mintzberg e Waters (1985); Pfeffer & Salancik (1978)

A [Empresa A] foi criada em 1901 e está no Brasil desde 1913. Possuía 55 mil funcionários em 180 países, faturamento de 106 bilhões de dólares e lucro operacional de 6,8 bilhões de dólares em 2001. No Brasil, a empresa detém 19% do mercado de óleos lubrificantes e 9,4% do mercado de combustíveis, atende uma rede de 2600 postos de serviço e emprega atualmente cerca de 1.100 funcionários (Site da Empresa). Na [Empresa A] foi entrevistado o Coordenador do Comitê de Responsabilidade Social.

A [Empresa B] foi criada no ano de 1882 na costa leste dos Estados Unidos e veio a instalar-se no Brasil em 1912. Está presente em quase 200 países, com cerca de 80 mil funcionários, faturamento de 212,98 bilhões de dólares e lucro de 15,3 bilhões de dólares em 2001. No Brasil, conta atualmente com 2400 postos de serviços, uma força de 2200 funcionários, comercializando cerca de seis bilhões de litros de derivados de petróleo (Site da Empresa). Na [Empresa B] foi entrevistada a Gerente de Assuntos Institucionais.

A [Empresa C] é européia. Tem suas origens no ano de 1833 e veio a instalar-se no Brasil em 1913. Atua em 145 países, empregando mais de 115 mil pessoas e apresentando faturamento bruto da ordem de 235,5 bilhões anuais. No Brasil, conta atualmente com cerca de 2.600 postos de serviço, emprega 1800 funcionários, comercializa mais de cinco bilhões de litros de combustível (Site da Empresa) e registrou um faturamento bruto da ordem de 12 milhões de reais em 2003. Na [Empresa C] foram realizadas duas entrevistas, com a Consultora de Comunicação Corporativa e a Assessora de Investimentos Sociais.

Em relação às ações sociais, a três empresas estudadas orgulham-se de uma história marcada pelo apoio a causas sociais, ainda que reconheçam que apenas recentemente passaram a dar maior ênfase no sentido de garantir unidade de ação, foco e verificação de resultados, alegando que estes conceitos só ganharam impulso mais recentemente, e que imediatamente passaram a buscar maior qualificação nos seus investimentos sociais. Na tabela 1 encontra-se o resumo das oito entidades estudadas.

Tabela 1: Resumo das Entidades Estudadas

	Ano de Criação	País de Origem	Área de Atuação	Faturamento (R\$ milhões)	Origem	Empresa Apoiadora
[Entidade S]	1997	Brasil	Alfabetização de Jovens e adultos	Não Disponível	Governo	[Empresa A]
[Entidade T]	1964	Brasil	Integração Educação-Trabalho	15	Empresariado	[Empresa B]
[Entidade U]	1994	Brasil	Promoção da Cidadania e Combate à Fome e à Miséria	5	Movimentos Sociais	[Empresa A]
[Entidade V]	1995	Brasil	Inclusão Digital e Cidadania	Não Disponível	Indivíduo	[Empresa B]
[Entidade W]	1990	Brasil	Recuperação e Educação Sócio-Ambiental	2	Movimentos Sociais	[Empresa B] [Empresa C]
[Entidade X]	1967	Brasil	Qualificação para o trabalho e Oficinas Produtivas	1,2	Empresariado	[Empresa C]
[Entidade Y]	1919 (EUA) 1994 (Brasil)	EUA	Empreendedorismo Jovem	0,4	Empresariado	[Empresa C]
[Entidade Z]	1994	Brasil	Desenvolvimento de Territórios e Empreendedorismo	0,8	Indivíduos	[Empresa C]

8. RESULTADOS E CONCLUSÕES:

A julgarmos pelo discurso unânime dos entrevistados, na medida em que empresas e entidades assumem relação de parceria, sem um sentido de subordinação hierárquica, desaparece a autoridade e, em decorrência, supera-se o estágio de Responsabilidade Social e avança-se para o estágio de Compromisso Social, onde, *“as parcerias estabelecem vínculos entre a empresa e seus beneficiários, agregando para ambos sustentabilidade às suas atividades (...) ao estabelecer espaços de diálogo e de negociação, supera-se a noção tradicional de cabe ao autor da prática social determinar as necessidades do beneficiado”* (GRAJEW, 2003 Apud CURADO, 2003).

No entanto, pode ser apressado aceitar sem reflexão o discurso quase unânime de que não há qualquer subordinação entre as entidades apoiadas e as empresas que as apoiam. Ainda que as relações sejam extremamente cordiais, vale refletir sobre o imenso poderio econômico das empresas estudadas e a conseqüente autoridade e poder que elas têm sobre as entidades estudadas. Neste momento, ganha relevância a sutil opinião da entrevistada da [Entidade W] sobre o exercício da autoridade pela [Empresa B]: *“Ela teria o poder para exercer [a autoridade], mas ela não exerce, porque justamente o nosso relacionamento é excelente, é*

uma relação de parceria”. Ou seja, há uma autoridade velada, adormecida, que não é exercida em função da mansidão da relação entre as partes, mas poderá a qualquer momento ser invocada. Então, ainda que o discurso dos entrevistados indique haver uma parceria entre as entidades e empresas estudadas, onde não há uma relação de subordinação daquelas a estas, é válido analisar estas ações sob a possibilidade de haver uma autoridade implícita nas relações. Assim, cabe enquadrar as ações empreendidas em um dos três estágios de responsabilidade social propostos por Curado (2003) ou, ainda, no estágio da responsabilidade legal, segundo o mesmo modelo.

Com relação à responsabilidade legal, surge a dúvida em relação ao uso de incentivos fiscais. Afinal, trata-se de um recurso financeiro que seria desembolsado de qualquer forma e, aproveitando-se de um recurso legal, a empresa acaba por aproveitá-lo da forma que melhor atende a seus interesses. Sobretudo quando, por exemplo, a [Empresa C] revela que mais da metade de seu investimento social é oriundo desta prática.

Assim, na Tabela 2 é apresentada uma classificação para as ações realizadas pelas entidades estudadas com financiamento das empresas, de acordo com as possibilidades elencadas por Curado (2003), assumindo-se que há, de fato, uma relação de autoridade – o que exclui a possibilidade “Compromisso Social”, e que a utilização de recursos provenientes de incentivos fiscais constitui-se uma ação de responsabilidade legal.

Observa-se, então, neste contexto, que há a preponderância de ações de responsabilidade social como negócios e como imagem, nos casos estudados. Das dez ações relatadas por empresas e entidades, quatro são de imagem, cinco como negócios e uma de responsabilidade legal. Seria possível, ainda, acrescentar a esta lista os prêmios de música e teatro, promovidos pela [Empresa C]; e o de jornalismo, promovido pela [Empresa B], como casos de *corporate issue promotion*, também consideradas ações de responsabilidade social como imagem, segundo Curado (2003). Estas ações, entretanto, não foram relacionadas na tabela 2 em função de serem atividades realizadas diretamente pelas empresas, sem a participação de uma das entidades.

Observa-se, também, que não há a ocorrência de ações de responsabilidade social como cidadania, na medida em que Curado (2003) entende que esta situação ocorre quando a empresa busca “*parcerias com o Estado e entidades governamentais visando melhorar indicadores sociais*”. É interessante perceber que as empresas estudadas não realizam qualquer ação diretamente com governos, em qualquer nível. Nem mesmo a ação nº. 1 pode ser enquadrada nesta opção, uma vez que, mesmo envolvendo governos, a [Empresa A] não mantém qualquer relação com autoridades governamentais, delegando este relacionamento à [Entidade S]. Este fato não deve ser relevado, na medida em que empresas com uma visão de responsabilidade social como cidadania devem assumir uma postura de utilidade pública (Curado, 2003). Este apoio das empresas diretamente junto aos governos é fundamental para que estes superem uma lógica extremamente atrelada às variáveis do processo eleitoral. E se as empresas de petróleo atuantes no Brasil desejam ser vistas como empresas-cidadãs devem, de forma corajosa, assumir uma relação direta com os governos, no sentido de apoiar a superação de problemas sociais graves, como o analfabetismo.

É interessante observar que Curado (2003) considera “responsabilidade legal” e “responsabilidade social como imagem” estágios convencionais do desenvolvimento moral, enquanto que “responsabilidade social como negócio” e “como cidadania” e “compromisso social” seriam estágios pós-convencionais, de acordo com a classificação proposta por Kohlberg (1976 *apud* CURADO, 2003). Neste sentido, observa-se as empresas estudadas, em seu conjunto, num momento de transição para o estágio pós-convencional. Observa-se, ainda, a [Empresa B] ainda muito plantada no estágio convencional, enquanto as outras já

empreendem ações mais decisivas no sentido de não atuar apenas de acordo com as expectativas dos outros e mais preocupadas com a busca do bem comum (KOHLBERG, 1976 *apud* CURADO, 2003). É certo, entretanto, que este entendimento é resultado apenas da análise das ações estudadas junto às entidades selecionadas. A análise da totalidade das ações de cada uma das empresas poderá confirmar ou não esta perspectiva.

Tabela 2: Classificação das Ações Sociais

Ação	Executora	Financiador	Classificação
Alfabetização de Jovens e Adultos em dois Municípios do Norte e Nordeste	[Entidade S]	[Empresa A]	Negócio (apoio ao desenvolvimento da comunidade onde atua)
Apoio Institucional à entidade	[Entidade T]	[Empresa B]	Imagem (<i>joint issue promotion</i>)
Doação de cartuchos de Impressora para reciclagem com recursos destinados a jovens em risco social	[Entidade U]	[Empresa A]	Negócio (apoio ao desenvolvimento da comunidade onde atua e preservação do ambiente)
Apoio Institucional ao Espaço de Construção da Cidadania	[Entidade U]	[Empresa A]	Legal (incentivos fiscais)
Apoio Institucional	[Entidade V]	[Empresa B]	Imagem (apoio ao desenv. da comunidade onde atua)
Apoio Institucional à entidade	[Entidade W]	[Empresa B] [Empresa C]	Imagem (apoio ao desenv. da comunidade onde atua)
Educação Ambiental em Postos, edição de livro com distribuição em escolas municipais	[Entidade W]	[Empresa C]	Imagem (<i>sales-related fund-raising</i>)
Qualificação Profissional de Jovens	[Entidade X]	[Empresa C]	Negócio (apoio ao desenvolvimento da comunidade onde atua)
Promoção do empreendedorismo jovem	[Entidade Y]	[Empresa C]	Negócio (apoio ao desenv. da comunidade onde atua)
Promoção do empreendedorismo jovem	[Entidade Z]	[Empresa C]	Negócio (apoio ao desenv. da comunidade onde atua)

Neste sentido, ainda que cinco das ações analisadas tenham sido relacionadas como de responsabilidade social como negócio, não é difícil perceber que o conjunto das ações pouco afetam o contexto competitivo. Mesmo identificando na ação nº7 alguma repercussão pontual nas condições da demanda; nas ações nº. 1, 3, 7, 8, 9 e 10 o envolvimento de empregados, fornecedores e clientes e a conseqüente repercussão nas condições dos fatores e nas indústrias relacionadas e de apoio, o fato é que o impacto que estas ações causam no contexto competitivo das empresas é muito pequeno. Isso acaba contribuindo para que se identifique poucos recursos garantidos com essas ações. Talvez o mais relevante seja a retenção de talentos internos e a fidelização de clientes e fornecedores propiciadas pelas ações de voluntariado, presentes nas já citadas ações nº. 1, 3, 7, 8, 9 e 10. Até porque, nos casos de retenção de talentos e de fidelização de clientes, são estas, de fato, estratégias deliberadas das áreas de Recursos Humanos ([Empresa C]) e comercial ([Empresa A]). Observe-se, por outro lado, que não há qualquer iniciativa das empresas no sentido de selecionarem empregados ou fornecedores por algum critério que contemple a participação nestas ações.

A conclusão, portanto, é que estas ações causam muito pouco impacto no contexto competitivo, garantem muito poucos recursos, e o fazem sobretudo de forma emergente. Esse entendimento pode levar ao questionamento da validade do arcabouço teórico proposto para este trabalho. De fato, apresentam-se prejudicadas as análises relativas ao impacto no contexto competitivo (PORTER, 1993) e, sobretudo, a perspectiva da dependência de recursos (PFEFFER & SALANCINK, 1978), na medida em que, se há algum resultado estratégico para as empresas, advindo destas ações sociais, certamente o mesmo não é deliberado (MINTZBERG & WATERS, 1985).

Entretanto, de um ponto de vista mais distanciado, teórico e reflexivo, permanece válido o modelo, na medida em que, mais do que descrever a atuação presente ou pretérita, poderá indicar caminhos para o entendimento e o planejamento das futuras ações sociais a serem empreendidas. Essa perspectiva alinha-se ao entendimento de que duas das empresas encontram-se no processo de transição para uma atuação pós-convencional ([Empresa A] e [Empresa C]) e a outra se mantém no estágio convencional ([Empresa B]), levando à conclusão de que ainda há caminhos a percorrer para que estas empresas venham a alinhar suas ações de responsabilidade social às suas estratégias de negócios. Por outro lado, do ponto de vista acadêmico, permanecem abertos os caminhos para a reflexão sobre o alinhamento de ações de responsabilidade social às estratégias de negócios.

Especificamente no campo pesquisado seria interessante o aprofundamento do estudo, selecionando uma das empresas estudadas para uma análise que envolvesse a totalidade de suas ações sociais, a trajetória histórica dessas ações e entrevistas com os profissionais atuantes na área de planejamento e estratégia. Neste caso, é de especial interesse a [Empresa C], pela maior estrutura da área envolvida nas ações sociais, pela tradição relatada de construção de cenários e planejamento estratégico, pela prática já consolidada de submeter seus fornecedores a uma carta de princípios empresariais e, sobretudo, pelo processo de implantação do que denominaram “modelo de sustentabilidade e performance social”.

Em relação à [Empresa A] deverá ser interessante acompanhar a trajetória que, parece, inevitavelmente levará à criação de um setor específico para tratar do tema responsabilidade social. O arranjo atual, na forma de um comitê, certamente é provisório. Pela forma como foi criado e, sobretudo, pelo fato de seu líder ser oriundo da área financeira, há indícios de que o arranjo organizacional que ganhará contornos mais definitivos poderá indicar caminhos originais de institucionalização da responsabilidade social corporativa.

Na [Empresa B], por sua vez, abrem-se possibilidades de se analisar mais profundamente as ações e, conhecendo a visão e a opinião de outros atores envolvidos, confirmar ou não o entendimento de que a empresa encontra-se em um estágio ainda convencional de seu desenvolvimento moral (KOHLBERG, 1976 *apud* CURADO, 2003).

Outro aspecto que merece continuidade e aprofundamento diz respeito às relações entre entidades apoiadas e empresas. A natureza destas relações, a hierarquia que é estabelecida, o impacto nas entidades, nos seus profissionais e no público por elas atendido, para que se possa verificar com mais clareza como reconhecer uma atuação que seja realmente de compromisso social. Poderá, também, contribuir para o entendimento do que realmente vem a ser o chamado terceiro setor, quais os caminhos para a sua profissionalização e sustentabilidade e quais as reais possibilidades de atuação em prol da sociedade.

9. REFERÊNCIAS

ASHLEY, P. A.; COUTINHO, R. B. G. e TOMEI, P. A. Responsabilidade Social Corporativa e Cidadania Empresarial: Uma Análise Conceitual Comparativa. Anais do 24º EnANPAD – Encontro Anual da ANPAD, Florianópolis, 2000 (CD-Rom).

ASHLEY, P. A. Analisando Vertentes Brasileiras Contemporâneas no Movimento de Mudança em Direção à Responsabilidade Social Empresarial. <http://www.ceiaplus.pro.br/>, acesso em 25/10/2003.

BERLE, A.dolf A. e MEANS, Gardiner C. The modern corporation and private property. New York: Macmillan, 1932.

CRESWELL, John. Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches. 2. Ed. Thousand Oaks: Sage, 2003.

CURADO, I. B. Responsabilidade legal, responsabilidade social e compromisso social: uma questão de autoridade?. Anais do 27º. ENAMPAD, Atibaia, SP, 2003 (CD-Rom).

CYERT, R.M. & MARCH, J.G., A behavioral theory of the firm. Engelwoods Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1963.

DOYLE, Peter. Setting Business Objective and Measuring Performance, Journal of General Management, vol. 20, n. 2, p 1-19, Winter 1994.

DRUCKER, Peter. The responsibilities of management. New York: Harper, 1954.

FAYOL, H. Administração industrial e geral. São Paulo: Atlas, 1971. 9ª Ed.

FREEMAN, R. E. Strategic management: a stakeholder approach. Boston: Pitman/Ballinger. 1984.

FRIEDMAN, M.F. The social responsibility of business is to increase its profits. New York Times Magazine. September, 13th 1970.

GALBRAITH, John K. The affluent society. Boston: Houghton Mifflin, 1958.

KOHLBERG, L. Moral stages and moralization: the cognitive-developmental approach. In: LICKONA, T. (ed) Moral Development and Behavior: Theory, research and social issues. New York: Holt, Rinhehart and Wiston, 1976

LEAVITT, T. The Dangers of Social Responsibility. Harvard Business Review. V.36, N.5 (Sep.-Oct.), 1958

LERNER, L. D. & FRYXELL, G. E. CEO stakeholder attitudes and corporate social activity. Business and Society. v. 33, n. 1, p. 58- 81, apr. 1994.

MINTZBERG, Henry & WATERS, James A. Of Strategies, Deliberate and emergent, Strategic Management Journal, vol. 6, p. 257-272, 1985.

MINTZBERG & QUINN, Readings in the strategy process, Prentice-Hall, NJ, 1998.

OLIVEIRA, A. A. V. Responsabilidade social corporativa: uma revisão do estado da questão. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 2001. Dissertação (Mestrado – COPPEAD/UFRJ).

PFEFFER, Jeffrey & SALANCINK, Gerald R., The external control of organizations: a resource dependence perspective, New York: Harper & Row, 1978.

PORTER, Michael E. A vantagem competitiva das nações. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PORTER, M. e KRAMER, M. R. A vantagem competitiva da filantropia corporativa in Harvard Business Review, dezembro de 2002.

TOMEI, Patrícia Amélia. Responsabilidade social: uma análise qualitativa da opinião do empresariado brasileiro, Rio de Janeiro: PUC RJ, 1981. Tese (Mestrado - PUC/RJ).

WEBER, Max. Ética protestante e o espírito do capitalismo. São Paulo: Pioneira, 1989.