

## A RESPONSABILIDADE SOCIAL INSERIDA NA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

TATIANE SIMFRONIO<sup>1</sup>JOSÉ CÁSSIO SIMFRONIO<sup>2</sup>

**Resumo:** O presente artigo descreve a relação entre gestão e responsabilidade social, com base numa pesquisa bibliográfica descreve como integrar os preceitos da Filosofia da gestão e responsabilidade social, aos objetivos, cultura e missão estratégica de uma organização, a fim desta alcançar sua sustentabilidade.

**Palavras-chave:** Gestão, estratégia, responsabilidade social, missão, visão.

---

<sup>1</sup> TATIANE SIMFRONIO, Administradora de empresas (Feevale NH), Pós graduanda do Curso de Responsabilidade Social, Diretora da Inclusion Consultores Ltda, empresa de consultoria, onde atua na implementação de sistema integrado de gestão (ISO9001, OHSAS18001, ISO14001; SA8000), 5S's, ferramentas da qualidade, qualificação de fornecedores.

<sup>2</sup> JOSÉ CÁSSIO SIMFRONIO, Bacharel em comunicação social (Feevale NH), Pós graduado em Marketing, Diretor de Comunicação e Negócios e da Inclusion Consultores Ltda. Também atua como representante comercial de embalagens com foco em materiais sustentáveis.

## INTRODUÇÃO

Responsabilidade social, para alguns um modismo para outros uma pauta necessária a ser inserida na estratégia empresarial. Estratégia esta que contribui para a sustentabilidade de um mundo melhor.

O objetivo central desta pesquisa é a integração dos preceitos da gestão tradicional com gestão pela responsabilidade social.

Este assunto foi escolhido para compreender as formas de fazer a integração destes dois temas (gestão e responsabilidade social), pois cada vez mais a responsabilidade social vem sendo inserida na pauta empresarial e governamental, mas não basta inserir esta, sem que as pessoas entendam seu significado e a maneira de implementá-la conjuntamente com as ações tradicionais da organização.

Ao compreender que a responsabilidade social só não pode como deve ser inserida, na estratégia empresarial os gestores verificaram os resultados diretos e indiretos para sua organização.

Neste contexto este artigo pretende identificar “Como integrar os preceitos da Filosofia da gestão e responsabilidade social, aos objetivos, cultura e missão estratégica de uma organização?”

Ao pesquisar as respostas para esta pergunta imagina-se que várias ferramentas tradicionais possam ser utilizadas, mas além de ferramentas acredita-se que parte desta resposta será o entendimento da direção sobre a importância deste tema.

Atualmente um assunto que vem sendo inserido constantemente na agenda empresarial é a necessidade da organização ser sustentável e para que esta atinja a sustentabilidade é fundamental que tenha estratégias bem definidas sem abrir mão da responsabilidade social. Então talvez possa fazer parte desta resposta a inclusão da responsabilidade social na missão, visão e objetivos da organização por ser um método de alcançar a sustentabilidade.

Para resolver o problema deste artigo, este projeto adota a pesquisa bibliográfica, com base na consulta da bibliografia existente sobre o assunto deste projeto.

Uma pesquisa bibliográfica, que, segundo Gil (1999), é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído de livros e artigos científicos. Nesse estudo, são utilizados materiais existentes sobre trabalho e cidadania, como livros, periódicos, artigos extraídos de sites especializados no assunto.

Difícilmente um pesquisador irá fazer uma pesquisa por pura inspiração, como se algo lhe proporcionasse este sopro divino. Minayo menciona:

Enquanto abrangência de concepções teóricas de abordagem, a teoria e a metodologia caminham juntas, intrinsecamente inseparáveis. Enquanto conjunto de técnicas, a metodologia deve dispor de um instrumental claro, coerente, elaborado, capaz de encaminhar os impasses teóricos para o desafio da prática (1994, p. 16).

A autora ainda ressalta que:

a teoria é construída para explicar ou compreender um fenômeno, um processo ou um conjunto de fenômenos e processos. Este conjunto citado constitui o domínio empírico da teoria, pois esta tem sempre um caráter abstrato (1994, p. 18).

Para aprofundar os assuntos estratégia e sustentabilidade, e entendê-los com maior facilidade, lançou-se mão da teoria, pois, como retrata Minayo,

...a teoria é um conhecimento de que nos servimos no processo de investigação como um sistema organizado de proposições, que orientam a obtenção de dados e a análise dos mesmos, e de conceitos, que veiculam seu sentido (1994, p.19)

A autora contribui com o motivo de pesquisar teoricamente, dizendo que a teoria busca uma ordem, uma sistemática, uma organização do pensamento. Sua articulação com o real concreto é mais do que um domínio do que vem antes de fundamentar o estudo, pois trabalha-se com a linguagem científica das proposições, que são construções lógicas e com os conceitos que servem para ordenar os objetos e os processos, fixando melhor o limite daquilo que deve ou não ser examinado e construído.

A pesquisa bibliográfica permite ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos mais ampla do que faria diretamente, sendo importantíssimo para coletar dados que estão dispersos pelo espaço. Também é indispensável, nos estudos históricos, pois, em muitas situações, não há outra maneira de conhecer fatos passados, afirma Gil (1999).

O objetivo desta primeira fase é conhecer o assunto através de leituras e extrair de fontes diversas as informações mais relevantes para que o estudo tenha uma estrutura consistente e ao mesmo tempo prática e de fácil entendimento. Houve uma preocupação com o cuidado para não comprometer a qualidade da pesquisa, já que, segundo Gil (1999), as fontes secundárias podem apresentar dados coletados ou processados de forma equivocada. Isso faz com que se possa reproduzir seus erros ou até mesmo ampliá-los, devendo, então, o pesquisador analisar profundamente as informações e utilizar fontes diversas. Por essa razão sempre que possível, recorre-se também às fontes primárias citadas nestes materiais, para que os dados bibliográficos obtidos sejam os mais confiáveis possíveis.

## 1 DESENVOLVIMENTO

### 1.1 Conceitos

Para entender como integrar os preceitos da filosofia da gestão e a responsabilidade social, é necessário esclarecer os conceitos de missão, visão, estratégia, e responsabilidade social.

O que é a missão de uma organização? Segundo Karlöf (1994)<sup>3</sup> Missão é a oportunidade de fazer negócios que uma empresa identifica no contexto de necessidades, consumidores, produtos e margem competitiva. A missão esclarece o amplo quadro de negócios que confere à administração e aos empregados da organização a visão panorâmica essencial para a criação da competitividade de longo prazo.

Ao definir a missão é importante ter em mente:

- a) o que a empresa faz?
- b) Para quem faz?
- c) Para quem faz?
- d) Como deve fazer?
- e) Onde deve fazer?
- f) Qual a responsabilidade social que deve ter?

Já a Visão é um sonho de futuro é onde a organização deseja chegar.

Estratégia segundo Ansoff é o conjunto de linhas de ação que objetivam:

- ✓ Empreender um relacionamento dinâmico a Organização;
- ✓ Proporcionar os instrumentos para o atendimento de novas demandas;
- ✓ Identificar as potencialidades a serem exploradas;
- ✓ Prospecção de recursos;
- ✓ Tomada de consciência, por parte da organização, de pontos fracos que possam comprometer os seus objetivos.

---

<sup>3</sup> Karlöf, Bengt – Conceitos básicos de Administração

Alguns autores descrevem de forma diferenciada os conceitos de responsabilidade, porém na sua essência todos canalizam para um mesmo foco, são eles:

Responsabilidade Social Corporativa (RSC): as responsabilidades sociais das empresas variam do fato de estarem em conformidade com as regulamentações de saúde e segurança dos funcionários à proteção ambiental e à governança corporativa. No coração do movimento RSC, estão as questões de transparência e de responsabilidade para que todos os interessados e a própria empresa façam auditorias e relatórios sobre questões éticas, financeiras, sociais e ambientais (MCINTOSH, 2001, p. 313).

O conceito de responsabilidade social corporativa está associado ao reconhecimento de que as decisões e os resultados das atividades das companhias alcançam um universo de agentes sociais muito mais amplo do que o composto por seus sócios e acionistas (*stakeholders*). Desta forma, a responsabilidade social corporativa, ou cidadania empresarial, como também é chamada, enfatiza o impacto das atividades das empresas para os agentes com os quais interagem (*stakeholders*): empregados, fornecedores, clientes, consumidores, colaboradores, investidores, competidores, governos e comunidades (TINOCO, 2001, p.23).

A responsabilidade social tem a ver com a consciência social e o dever cívico. A ação de responsabilidade social não é individual. Reflete a ação de uma empresa em prol da cidadania. A empresa que a pratica, demonstra uma atitude de respeito e estímulo à cidadania corporativa; conseqüentemente, existe uma associação direta entre o exercício da responsabilidade social e o exercício da cidadania empresarial (MELO NETO E FROES, 2001, p26).

Para Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável – WBCSD a responsabilidade social corporativa é o comprometimento permanente dos empresários de adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, melhorando, simultaneamente, a qualidade de vida de seus empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo (ALMEIDA, 1999 ‘jornal’<sup>4</sup>).

Ao analisar os conceitos anteriormente abordados é possível verificar que se complementam, pois ambos destacam a preocupação com o futuro da organização. Seja definindo o que vai fazer ou como será feito, seja definindo as demandas que o mercado apresenta ou então identificando potencialidades e seus recursos, sempre visando os resultados da organização. E quanto se fala em resultado não se pode destacar apenas os resultados financeiros, mas sim os resultados em relação aos seus funcionários, meio ambiente, clientes, acionistas, comunidades e demais partes interessadas, e assim vem a responsabilidade social para potencializar e integrar estes resultados.

## **1.2 Responsabilidade social inserida na gestão**

Muitas são as teorias sobre estratégias, planejamentos e ferramentas de gestão Muñoz-Seca e Riverola (2004), mencionam que a teoria econômica clássica supõe, que o objetivo de uma organização é maximizar os lucros. Para eles este critério é muito restrito e deveria ser banido do mundo, a partir daí mencionam que o fim último da empresa é a sobrevivência indefinida.

---

<sup>4</sup> Fernando Almeida é presidente executivo do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável.

Para os autores anteriormente citados no conceito de sobrevivência indefinida está inserida a análise de riscos e oportunidade temporal, sem descartar a necessidade do lucro para as partes interessadas. Além disto incluem neste conceito a satisfação em longo prazo dos diversos grupos que formam a organização.

Esta forma de pensar vem ao encontro da necessidade das empresas serem sustentáveis. E para entender o que é uma empresa sustentável é necessário conhecer alguns conceitos que permeiam a palavra sustentável.

O quadro 1 foi elaborado baseando-se nestes conceitos apresentados por Magalhães et tal (2005).

Quadro 1 – Conceitos de sustentabilidade

Autor	Conceito de sustentabilidade
O Novo Dicionário Aurélio	qualidade de sustentável (aquele que se pode sustentar).
Falconer (1999)	é a capacidade de adquirir recursos – sejam eles financeiros, materiais ou humanos – e utilizá-los de forma eficiente e duradoura, para que a organização alcance seus propósitos de maneira continuada.
Cruz e Estraviz (2000)	alertam que, já que toda organização precisa de recursos para realizar a sua missão, não se deve contar com uma única fonte, dividindo as fontes de captação de recursos em sete grupos: indivíduos, eventos especiais, empresas, governo, fundações, instituições religiosas e geração de renda própria. Assim, esses autores associam sustentabilidade à captação de recursos financeiros, sendo esta uma ferramenta essencial para a manutenção da organização social.
Capra, 1988	a soma de diversos fatores: interdependência, reciclagem, parceria, flexibilidade e diversidade.
Armani (2002)	No nível micro, a sustentabilidade pode ser entendida como a capacidade das organizações se relacionarem com ambientes mutáveis, de forma duradoura; no nível macro, ela pode ser concebida como o grau de legitimidade da instituição no tocante ao combate de problemas sociais perante o Estado, a sociedade e os agentes financiadores.

Além dos conceitos apresentados Magalhães et tal (2005), mencionam que a sustentabilidade é um termo recente na Administração, o que faz com que a definição desta não seja muito clara. Etimologicamente, sustentabilidade, no latim, origina-se da palavra “sustentare”, que remete às idéias de: suportar; defender, favorecer, auxiliar; manter, conservar em bom estado, fazer frente a, resistir.

Magalhães et tal (2005) também relata que nas análises organizacionais, o conceito de sustentabilidade sempre esteve muito limitado ao aspecto econômico, em particular no que tange à dimensão estritamente financeira das organizações e seus projetos. A sustentabilidade tradicionalmente significou a viabilidade econômica das organizações, o que influenciou a forma como as organizações sociais passaram a trabalhar esse conceito.

Assim para que uma empresa consiga atingir sua sobrevivência indefinida ou para se manter sustentável, ela necessita analisar o cenário onde está inserida, analisar os riscos que circundam este ambiente e por fim partir para as ações garantidoras de sua vida.

Estas ações devem estar ligadas diretamente ao seu planejamento estratégico. E para que uma organização realize seu planejamento estratégico ela deve definir sua missão, visão e estratégias, analisando seus cenários, riscos, oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos. Assim volta-se para os parágrafos anteriores onde cita-se que para uma organização atingir sua sustentabilidade é necessário analisar o futuro em relação ao seus recursos.

A Responsabilidade Social é um dos tripés da sustentabilidade, juntamente com os fatores econômicos e ambientais, então quando uma empresa definir por sua sobrevivência indefinida ou sustentabilidade ela necessita decidir se irá realizar ações de responsabilidade social pontuais ou se estas estarão inseridas como um dos pilares de sua gestão.

Caso a empresa opte por adotar a responsabilidade social corporativa, Melo Neto e Froes (2001), mencionam que para a empresa decidir a sua visão de responsabilidade social é importante escolher seu principal foco de atuação (cidadania, recursos humanos, melhoria da qualidade de relacionamento de seus públicos alvo, foco nos funcionários, estes são apenas alguns exemplos de foco), sua estratégia de ação (negócios, marketing de relacionamento ou institucional e outras) e o papel principal (difusora de valores, promotora de cidadania, capacitadora, formadora de novas consciências, disseminadora de conhecimento ou outra).

Escolhidos então na ordem apresentada: o foco, a estratégia e o papel social da ação; surge a visão de responsabilidade social.

A figura 1 abaixo apresenta os elementos da visão de responsabilidade social.



Figura 1: Os elementos da visão de responsabilidade Social

Fonte: (Melo Neto e Froes, 2001, p. 43.)

Assim como um triângulo é formado por três lados, a visão da responsabilidade social da empresa precisa ter definido foco, estratégia e papel social de suas ações. Somente dessa forma, pode-se dizer que as ações de responsabilidade social praticadas pela empresa estão ligadas a sua visão e dão suporte para que esta seja completamente atingida.

Basicamente, os focos da responsabilidade social são dois: as ações de responsabilidade social interna e de responsabilidade social externa. Para Melo Neto e Froes (1999), a primeira direciona as ações para os funcionários e seus dependentes, tendo como principal objetivo desenvolver um ambiente de

trabalho salutar e contribuir, assim, para o bem-estar dos que ali trabalham, deixando-os mais satisfeitos. O ganho para a empresa é considerável, pois os funcionários se tornam mais dedicados, empenhados, proporcionando, muitas vezes, um ganho de produtividade.

Já a responsabilidade social externa, para Melo Neto e Froes (1999), tem suas ações focadas na comunidade, normalmente para a local ou para aquela mais próxima da empresa que está investindo.

Os autores em questão ainda mencionam que a empresa deve ter o raciocínio lógico segundo o qual, se ela obtém recursos da sociedade, é sua obrigação dar retorno não apenas com produtos e serviços, mas também com ações sociais, que possam solucionar os problemas. Deve-se ter em mente que estas não são ações caridosas, mas sim, justas, para compensar os recursos que estão sendo utilizados pela empresa e que, de um modo ou outro, podem ter sido tirados desta sociedade.

Ao optar por atuar na dimensão social externa ou interna, a empresa deve analisar o resultado de cada ação. Muitas empresas atuam em prol da comunidade local, mas se esquecem de seus funcionários, demitindo, pagando maus salários, não proporcionando bom ambiente de trabalho. Mas, mesmo assim, aparecem na mídia como empresas socialmente responsáveis, apenas por contribuir com algumas entidades, muitas vezes, para usufruírem o marketing que lhes é proporcionado, mencionam Melo Neto e Froes (1999).

Notícias de que a empresa está investindo em ações sociais externas, muitas vezes, chegam aos empregados e provocam o efeito contrário do esperado, desmotivando-os e baixando a produtividade, pois a empresa não valoriza quem contribui para seu desenvolvimento direto, mas apenas com a comunidade, consideram Melo Neto e Froes (1999).

Estes são apenas alguns dos aspectos que definem em que linha a empresa deve atuar.

Para definir qual o foco que a empresa deve atuar, é importante conhecer os possíveis graus/quadrantes de responsabilidade social de uma empresa. Na figura 2 abaixo estão demonstrados estes graus/quadrantes.

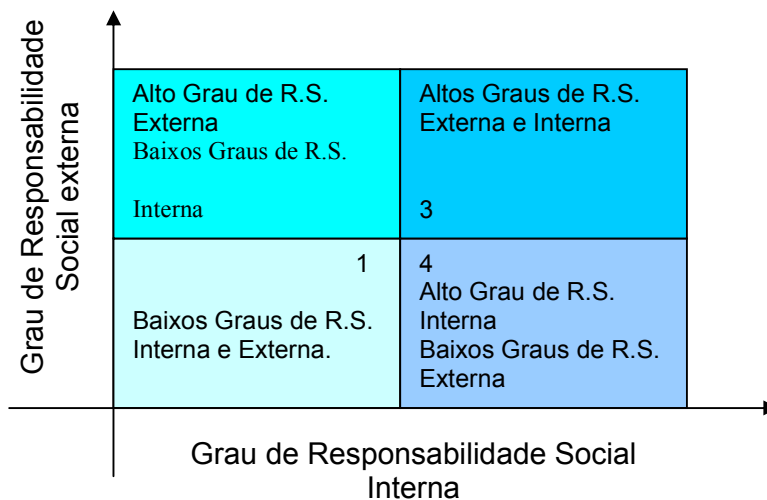


Figura 2 : Os Estágios de Responsabilidade Social de uma Empresa

Fonte: Melo Neto e Froes (1999), p.84.

O quadro 2 apresenta a explicação para as formas de atuação das empresas enquadradas em cada quadrante da figura 2.

Quadro 2 - Explicação dos estágios de responsabilidade social de uma empresa

Quadrante	Forma de Atuação da Empresa
Quadrante 1	Ignora os anseios do público interno e da comunidade.
Quadrante 2	Investe em projetos sociais externos, pratica a filantropia em detrimento das ações do ambiente interno, em busca sim de marketing e reconhecimento da marca.
Quadrante 4	É o início da cidadania corporativa, pois primeiro investe nos funcionários, naqueles que participam do desenvolvimento da empresa. Normalmente, estas empresas partem, em seguida, para ações de responsabilidade externa.
Quadrante 3	Respeita e investe nos funcionários e ajuda a comunidade, buscando satisfazer, assim, o anseio de ambos. É a responsabilidade social plena.

Fonte: Adaptado: Melo Neto e Froes (1999), p. 84 à 85.

Melo Neto e Froes (1999) diferenciam melhor estes dois focos, responsabilidade social interna e externa, o que pode ser visualizado no quadro 3.

Quadro 3 - Responsabilidade Social Interna e Externa

	Responsabilidade Social Interna	Responsabilidade Social Externa
Foco	Público Interno (Emprego e seus dependentes)	Comunidade
Áreas de atuação	Educação Salários e Benefícios Assistência Médica, Social e Odontológica.	Educação Saúde Assistência Social Ecologia
Instrumentos	Programas de RH Planos de Previdência Complementar	Doações Programa de voluntariado Parcerias Programas e Projetos Sociais
Tipo de Retorno	Retorno de produtividade Retorno para os acionistas	Retorno social, propriamente dito Retorno de imagem Retorno Publicitário Retorno para os acionistas

Fonte: Melo Neto e Froes (1999), p. 87.

Definido o foco é importante escolher as estratégias das ações.

Melo Neto e Froes (2001) apresentam diferentes estratégias e papéis, que podem ser utilizados para definir a visão de responsabilidade social da empresa.

O quadro 4 define as estratégias, enquanto o quadro 5, os papéis.



Quadro 4 - Exemplos de estratégia de responsabilidade social

Estratégias
Postura estratégica empresarial – aqui a valorização de seu negócio está centrada em termos de faturamento, vendas, gerando, assim, retorno positivo para o negócio.
Estratégia de relacionamento - as ações visam a melhorar o relacionamento com as partes interessadas da empresa, clientes, fornecedores, distribuidores em especial.
Estratégia de marketing institucional - visa à melhoria da imagem institucional da empresa, otimizando, assim, sua reputação.
Estratégia para agregar valor às ações das empresas - uma pesquisa realizada pela Dow Química indicou que 70% do valor de mercado de uma empresa depende de ser resultados financeiros. Os outros 30% dependem da sua reputação no mercado.
Estratégia de Recursos Humanos - o objetivo é manter a satisfação dos empregados, reter os principais talentos e aumentar a produtividade.
Estratégia de valorização dos produtos/serviços – não apenas no sentido da qualidade, mas sim, de que são fabricados de forma socialmente correta.
Estratégia social de inserção na comunidade - visa a melhorar a relação com a comunidade e sociedade, buscando formas inovadoras de continuar inserida na comunidade.
Estratégia de desenvolvimento da comunidade - atua como agente de desenvolvimento local, juntamente com outros agentes.
Estratégia de Integração social – cria condições para que seja efetivada a inclusão social.

Fonte: Adaptado de Melo Neto e Froes (2001)

Várias estratégias foram citadas no quadro 4, em consonância com a estratégia de agregar valor às ações da empresa McIntosh menciona que,

embora o investimentos éticos representem apenas uns 10% do investimento total do mundo hoje, é um indicador útil de um futuro pensamento. Embora os critérios tradicionais de investimento ético variem em questões como o não investimento em armamentos, tabaco, política ambiental e regimes opressores, cada vez mais fora do campo de investimentos ético, os investimentos estão sendo canalizados para empresas que divulgam o impacto social e ambiental que causam. Isso representa em torno de 8 por cento das empresas negociadas na bolsa de valores de Londres (2001, p.311).

Para que estas estratégias citadas no quadro 4 sejam colocadas em prática, é necessário se utilizarem algumas ferramentas. Ferramentas que podem ser desde planos de ações internos realizados em conjunto com cada departamento, atendimento a padrões normativos (por exemplo a Norma SA 8000, a NBR 16001, ISO 26000 a metas do milênio) e adesão a projetos setoriais, em fim ferramentas que possam contribuir para que algumas estratégias sejam colocadas em prática como, por exemplo:

a) na estratégia de relacionamento, pode-se:

- Desenvolver controle de Fornecedores,
  - Comunicação Externa: padronizar a forma de se comunicar com todas as partes interessadas na empresa (comunidade, cliente, fornecedores e outros).

b) na estratégia de marketing institucional, apresentar selos de empresa socialmente responsável (Certificação SA 8000, metas do milênio, Abring e outros);

c) na estratégia de recursos humanos, é importante desenvolver ações que tenham por objetivo principal melhorar as condições do ambiente de trabalho, então, e deixam os funcionários mais satisfeitos;

d) na estratégia de valorização dos produtos e serviços, aliar-se as estratégias de marketing para atestar que aqueles produtos foram produzidos em ambiente de trabalho adequado, e então poder comunicar ao seu público-alvo que os produtos por ela fabricados são socialmente corretos.

#### Quadro 5 - Exemplos de papéis da responsabilidade social

Papéis
A responsabilidade social como atitude e comportamento empresarial ético e responsável - a empresa deve ter uma postura transparente, responsável e ética em suas relações com seu público-alvo.
A responsabilidade social como um conjunto de valores - a responsabilidade social vista como um conjunto de valores incorpora, além da ética, conceitos sustentáveis, como, por exemplo, a auto-estima dos empregados.
Papel de Promotora da cidadania individual e coletiva - a empresa contribui para formação de cidadãos no seu quadro funcional, contribuindo, assim, para a promoção da cidadania na sociedade.
Com papel de difusora de valores e práticas ambientais - a empresa investe em programas de educação e preservação do meio ambiente.
Com papel de capacitadora profissional - a empresa capacita profissionalmente seus funcionários e membros da comunidade.

Fonte: Adaptado de Melo Neto e Froes (2001).

De uma forma mais pragmática é importante que a empresa compreenda todas estas teorias e a cite realmente de forma explícita em sua missão, a qual norteará todas as ações da empresa.

Integrar os preceitos da filosofia da gestão e da responsabilidade social aos objetivos, cultura e missão estratégica de uma organização não é uma tarefa muito fácil, pois envolve valores pessoais, cultura arraigadas por anos de organização, mas isto é possível, como pode ser visto nos exemplos citados abaixo:

#### Exemplo 1 – A nova estratégia da Wal-Mart<sup>5</sup>

Segundo Herzog (2006) a Wal-Mart, pela primeira vez em uma década registrou queda em seus lucros, isto aliado a um crescimento desacelerado. Fez com esta empresa revisse suas estratégias. Várias são as estratégias para alavancar novamente o crescimento, mas dentre elas pode se citar a inserção da responsabilidade social.

Herzog (2006) cita que a *“Wal-mart quer deixar para trás a fama de vilã para se tornar uma companhia certinha, politicamente correta – justa com os funcionários, protetora do meio ambiente e simpática a gays e lésbicas.”*

#### Exemplo 2 – CaixaRS<sup>6</sup>

Ao completar 30 meses de gestão, A direção da CaixaRS implantou um processo de aprimoramento da governança corporativa e da transparência nas relações com o Estado e a Sociedade.

<sup>5</sup> Exemplo extraído da Revista Exame de n 18 13/09/06

<sup>6</sup> Exemplo extraído do Folder da CaixaRS e em entrevista feita com Diretora da Caixa.

Sendo que seu processo de gestão é balizado por estes dois princípios governança corporativa e da transparência.

O planejamento estratégico da organização demonstra de forma clara e objetiva o comprometimento com a Responsabilidade Social, sendo citada como um dos valores da organização e como o orientador do processo de Gestão Corporativa, a partir da incorporação dos conceitos de desenvolvimento sustentável, explicitados na missão e valores.

Definições estratégicas da CaixaRS:

**Visão:** Até 2006, tornar-se referência nacional como instituição com soluções financeiras para as demandas estratégicas de desenvolvimento de seu Estado.

**Negócio:** Soluções financeiras e estratégicas para o desenvolvimento econômico e social.

**Missão:** Contribuir para o desenvolvimento econômico e social do RS, fornecendo soluções financeiras e estratégicas diferenciadas, em consonância com as políticas governamentais.

**Valores:**

Responsabilidade Social;

Auto-sustentabilidade;

Qualidade no atendimento ao cliente;

Transparência, cooperação e ética nos relacionamentos internos e externos;

Cooperação com agentes públicos e privados;

Compromisso com a gestão compartilhada do conhecimento;

Valorização e qualificação do quadro funcional;

Atitude pró-ativa, criativa e empreendedora;

Comprometimento com o desenvolvimento econômico e social sustentável;

Compromisso com a democratização do crédito.

Mesmo que não aprofundado, mas apresentou-se dois exemplos da integração da filosofia da gestão com a responsabilidade social, demonstrando que esta é possível.

## CONCLUSÃO

A responsabilidade social corporativa está baseada na ética, na transparência das relações entre diferentes públicos que dependem da organização, sejam seus funcionários, clientes, fornecedores, acionistas e comunidades, necessitando ter as ações vinculadas ao planejamento estratégico e serem sistêmicas e focadas em resultados.

Através da pesquisa elaborada foi possível perceber que é viável sim, integrar os preceitos da Filosofia da Gestão e responsabilidade social. Basta para isto que a empresa tenha esclarecido junto ao seu corpo o motivo de implantar a responsabilidade social, como uma estratégia e não somente como uma ação dissociada das demais ações.

Atualmente empresas têm incorporado em sua gestão a Responsabilidade Social como pilar de suas ações, o que baliza suas relações com as partes interessadas contribuindo para a melhoria da satisfação de todos e conseqüentemente melhoria nos resultados da organização.

Mas, também é necessário deixar de lado a visão romântica de que basta colocar uma frase bonita dizendo que a empresa é responsável social, que respeita o meio ambiente que tudo mudará. Não, não é tão fácil assim, para que a empresa incorpore estes valores é necessária uma série de atitudes, como por exemplo:

- a) inserir em sua política de RH a valorização dos funcionários e familiares;
- b) inserir na estratégia de marketing ações que promovam o desenvolvimento de produtos sustentáveis, que respeitem o meio ambiente; ações de mídia que divulguem estes valores, respeito com o clientes;
- c) inserir na estratégia de relacionamento a divulgação e disseminação destes valores também para seus fornecedores e clientes;
- d) pautar todos estes valores nos planos de ações de cada departamento e preferencialmente comprová-los através de indicadores

Em fim redigir os planos é o mais fácil, agora colocá-los em prática é o que faz com que algumas empresas deixem para trás tudo o que planejaram, para que isto não aconteça a liderança da organização precisa mais do que ninguém entender este preceitos e demonstrá-los para todos os públicos, criando assim uma onda que erradia estes valores por toda a organização.

Uma onda modificadora, uma onda que busca um mundo melhor.

## BIBLIOGRAFIA

ANSOFF, H.I., DECLERK, R.P. & HAYES, R.L. (org.) Do planejamento estratégico à administração estratégica.

ALMEIDA, Fernando. Empresa e responsabilidade social. *Gazeta Mercantil*, 15 jun. 1999. Disponível em <<http://www.cebds.com/asp/artview.asp?ID=24>> Acesso em 21 fev. 2002.

ASHLEY, Patrícia Almeida. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

Caixa RS – Folder do Programa de Governança Corporativa.

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas Técnicas para o Trabalho Científico**. 11 ed. Porto Alegre: s.n, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa Social** . 5ed. São Paulo: Atlas, 1999.

Herzog, Ana Luiza. O Desafio de mover um transatlântico. **Revista Exame**. São Paulo. Ed 876. n 18, ano 40. p 78. 13 set. 2006.

GIOSA, Lívio. A Lei Social. **Revista Exame**. Guia da Boa Cidadania Corporativa. São Paulo: ed. 754, n. 24. ano 36. p.30. 28 nov., 2001.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. Ferramentas de gestão responsabilidade social empresarial. São Paulo, Junho, 2002.

KARLÖF, Bengt – Conceitos básicos de administração – São Paulo: Nobel. 1994.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

Magalhães, Ósia Alexandrina V. et al. Re)Definindo a Sustentabilidade no âmbito da Gestão Social: Reflexões a partir de duas Práticas Sociais. UFRGS – 2005.

MCINTOSH, Malcom. et al .**Cidadania corporative**: estratégias bem sucedidas para empresas responsáveis. Tradução de Bazan Tecnologia e Lingüística. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed, 2001.

MELO NETO, Francisco de; FROES, César . **Responsabilidade Social e cidadania Empresarial**: a administração do terceiro setor – Rio de Janeiro – Qualitymark Ed. 1999.

\_\_\_\_\_.**Gestão da Responsabilidade social corporativa**: o caso brasileiro. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed. 2001.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade – Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

TINOCO, João Eduardo Prudêncio. **Balanco Social**:Uma abordagem da Transparência e da Responsabilidade Pública das Organizações. São Paulo: Atlas, 2001.