

DESENVOLVIMENTO SOCIAL *VERSUS* GERAÇÃO DE RIQUEZAS RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL COMO ELEMENTO DA COMPETITIVIDADE

Nicolau Rohling Volpato – UFSC nicolauv@gmail.com¹
Ivoneti Silva Ramos – UNIDAVI/UFSC voneramos@gmail.com²
Alexandre Marino Costa – UFSC marino@cse.ufsc.br³

Resumo: A geração de riqueza e a forma como se distribui essa riqueza refletem conseqüências sociais. Historicamente, a busca da maximização da riqueza das empresas parece conflitar com a busca da maximização do bem-estar social. Por isso, aliar a responsabilidade social com a geração de riquezas é o grande desafio da empresa moderna. Este trabalho tem como objetivo analisar as práticas de responsabilidade social como elemento de vantagem competitiva através de um estudo na “R. S. Empreiteira de Mão de Obra”, empresa situada em Florianópolis, SC. O estudo aborda inicialmente os conceitos de ética empresarial, responsabilidade social e base teórica da influência da responsabilidade social sobre a competitividade. A coleta de dados foi realizada através do método de entrevista não estruturada do tipo focalizada para os dados primários e pesquisa documental em documentos e relatórios da empresa para dados secundários. O trabalho é concluído apresentando as vantagens competitivas, geradas a partir da adoção de um comportamento socialmente responsável, nas relações com os principais grupos de stakeholders: clientes, fornecedores, colaboradores e concorrentes. Com esses elementos, o presente trabalho mostra a possibilidade de a empresa promover o desenvolvimento social, sem fugir de seu principal objetivo, gerar lucro.

Palavras-Chave: Responsabilidade Social Empresarial RSE, Ética, Competitividade

1 Introdução

Toda organização, independente da atividade que pratique, exerce impacto sobre a sociedade e sobre o ambiente onde está inserida. É perceptível uma crescente preocupação do consumidor de hoje, sobre este impacto, o que leva a uma maior procura por produtos e serviços de empresas que também demonstrem interesse em amenizar e fazer com que essa influência ocorra da melhor maneira possível. Neste contexto surge o conceito de responsabilidade social.

Nas últimas décadas, o papel do Estado, da empresa e da sociedade vem sofrendo alterações. O Estado já não consegue cumprir com todas as obrigações sociais para com a

¹ Bacharel em Administração/UFSC.

² Mestre em Economia pela UFSC, professora dos departamentos de Economia/UNIDAVI e de Ciências da Administração/UFSC.

³ Doutor em Engenharia de Produção pela UFSC, professor do Departamento de Ciências da Administração/UFSC.

população e garantir qualidade de vida a todos, fazendo com que a sociedade passe a exigir das empresas uma gestão mais responsável, saindo do foco exclusivo na geração de lucro e da satisfação das necessidades do seu cliente. Diante dessa conjuntura, a empresa passa a buscar um crescimento e desenvolvimento conjunto com a sociedade onde está inserida, através de uma administração preocupada com a questão social e ambiental de forma a maximizar os impactos positivos e minimizar os impactos negativos sobre a comunidade que a cerca.

Surge um novo perfil de consumidor que opta e preza por empresas que pratiquem responsabilidade social, o que poderia ser considerado como mais uma dificuldade a ser encarada pelas empresas, porém, muitas empresas estão conseguindo observar que, proporcionando estes benefícios à comunidade, podem-se gerar muitos benefícios próprios, utilizando a responsabilidade social como estratégias para conquistar uma grande vantagem competitiva, sem fugir de seu principal objetivo, a maximização dos lucros.

A vantagem competitiva conquistada a partir da responsabilidade social se dá de várias formas. As empresas adeptas da responsabilidade social são bem vistas e tem apoio da comunidade, ou seja, melhorando a imagem da empresa, conquistando clientes, colaboradores com boa qualificação que optam por trabalhar nessas empresas, além de toda redução de custos ambientais e com impostos.

A prática da responsabilidade social remonta ao início da era cristã, porém, a discussão sobre o tema de Responsabilidade Social Empresarial RSE é recente, com o surgimento das primeiras discussões sobre o tema em meados do século XX. Em períodos que antecederam a Segunda Guerra Mundial muito se falava em ações de caridade e filantropia, porém, após esse marco, o debate sobre o papel das empresas em relação à ética e à responsabilidade social cresceu, bem como a reflexão sobre o, até então aceito, paradigma que as empresas devem somente responder pelos interesses de seus próprios acionistas.

Atualmente o tema está difundido entre países pobres e ricos, subdesenvolvidos e desenvolvidos, e passou a ser, para muitas sociedades, governos e empresas, prerrogativa no âmbito dos negócios. A RSE é uma prática que engloba o comprometimento da empresa para com o seu público e para com a sociedade e ultrapassa-se a idéia de que sua existência é função apenas de seu caráter e interesses econômicos.

A Responsabilidade social pode ser definida como atitudes e comportamentos que podem promover o desenvolvimento sustentável da sociedade refletindo seu valor social e a consciência de responsabilidade quanto à suas operações. O coração da sustentabilidade apóia-se em três grandes pilares: desenvolvimento social, responsabilidade ambiental e viabilidade e resultados para as empresas.

O setor social brasileiro está apresentando grandes transformações, com o maior envolvimento das empresas; ainda que seja caracterizado pelo envolvimento mais representativo das grandes empresas, já há uma respeitável participação das empresas de menor porte. Alguns setores, como a construção civil, demonstram grande potencial de crescimento; sendo que as ações que mais crescem no país são aquelas ligadas à melhoria na qualidade do emprego e às ações de inserção na comunidade.

Assim, para reforçar essa iniciativa teórica, buscou-se realizar uma pesquisa com abordagem qualitativa, com foco na análise de ações sociais praticadas em empresa do ramo da construção civil, localizada em Florianópolis, capital do Estado de Santa Catarina, a qual será mencionada através do nome fictício “R. S. Empreiteira de Mão de Obra”, com o objetivo de verificar a influência destas ações sociais sobre a competitividade da empresa. A metodologia utilizada nesta pesquisa, qual seja, o levantamento de questões teóricas, aliados ao estudo de caso permitiram confirmar a existência de uma relação direta entre RSE e competitividade na empresa em estudo.

As próximas três seções abordam questões teóricas como ética empresarial, RSE, inclusive diferenciando-as e, ainda, a RSE como fator de competitividade. A quinta seção apresenta o estudo de caso aplicado à empresa “R. S. Empreiteira de Mão de Obra”. Por fim, a sexta seção apresenta as considerações finais desta pesquisa.

2 Ética Empresarial

A ética empresarial vem se tornando uma das maiores preocupações do mundo dos negócios nos últimos anos. Isso se deve ao fato de ser crescente a exigência dos consumidores por um comportamento ético por parte das empresas, uma vez que a ética trata de questões tais como saber se práticas empresariais específicas são aceitáveis ou não.

Se analisarmos a palavra ética ela tem origem na palavra grega *ethikos* (*ethos* que significa hábito ou costume) e, na acepção de Aristóteles, o termo reflete a natureza ou caráter do indivíduo e hoje já designa a natureza das empresas também.

Para Wiley (1997, p.1), a ética pode ser definida de várias maneiras tendo a ver com obrigação moral, responsabilidade e justiça social. Segundo a autora, afirma-se que ética é justiça, ou seja,

princípios que todas as pessoas racionais escolheriam para reger o comportamento social, sabendo que eles podem ser aplicados também a si mesmos. Por meio do estudo da ética as pessoas entendem e são dirigidas pelo que for moralmente certo ou errado.

Porém esta definição ainda causa muitas controvérsias em função de o que é certo para uma pessoa não necessariamente seria certo para outra. Por isso, Wiley (1997, p. 1) define ética em termos de comportamento:

uma pessoa é considerada ética quando seu comportamento está de acordo com sólidos princípios morais baseados em ideais como equidade, justiça e confiança. Estes princípios regem os comportamentos de indivíduos e organizações e podem se fundamentar em valores, cultura, religião e até mesmo em legislações, muitas vezes mutáveis.

Já Taylor (*apud* Ferrel, 2001 p.6) define ética como “indagação sobre a natureza e fundamentos da moralidade, sendo o termo moralidade entendido como juízos morais, padrões e regras de conduta”. E por fim para Stoner e Freeman (1982) a ética é o estudo do modo pelo qual decisões de umas pessoas afetam as outras pessoas, e ainda, o estudo dos direitos e deveres das pessoas, das regras morais que as pessoas aplicam ao tomar decisões e da natureza das relações entre as pessoas.

Dias (2004) ainda afirma que para que um comportamento ou conduta seja considerado ético, três elementos devem ser ponderados: a ação, a intenção e a circunstância. Para um comportamento ser julgado ético a ação deve ser certa, correta e boa, a intenção ou a finalidade deve ser certa, correta e boa bem como a circunstância e as conseqüências devem ser certas, corretas e boas.

Analisando estas definições pode-se chegar a um consenso de que a ética é um conjunto de elementos, sejam valores, cultura, moral ou outros que balizam e guiam o comportamento das pessoas e possibilita que elas vivam em harmonia na sociedade em que estão inseridos.

Sabe-se hoje que as empresas possuem cultura, valores e outros elementos que constituem a ética, portanto pode-se dizer que as empresas podem ter seu comportamento ou atitudes guiados pela ética.

Sobre isso, Mattar (2004) argumenta que as empresas não são simples agregados de indivíduos, como as multidões, já que se estruturam como sistemas de tomada de decisões, de responsabilidades, compromissos, relacionamentos e objetivos, portanto, podem ser consideradas agentes morais e avaliadas sob o ponto de vista ético.

Pode-se agora discutir a ética sobre uma outra abordagem, a empresarial.

Para chegar ao conceito de ética empresarial deve-se considerar algumas questões. Em primeiro lugar a empresa para sobreviver tem que ter lucro. Se os lucros são obtidos por meio de uma má conduta, esse fato significa, muitas vezes, que a empresa terá vida curta. Segundo,

a empresa deve equilibrar o desejo de obter lucro com as necessidades e os desejos da sociedade, o que geralmente exige acomodações ou trocas compensatórias. E, por fim, para lidar com estes aspectos peculiares ao mundo empresarial, a sociedade formulou regras, tanto legais quanto implícitas, para orientar as empresas em sua tarefa de obter lucro de maneira a não prejudicar nem os indivíduos nem a sociedade como um todo (FERREL, 2001).

Segundo Ferrel (2001), ética empresarial compreende princípios e padrões que orientam o comportamento no mundo dos negócios. Ashley (2006), por sua vez, define a responsabilidade ética como:

Atividades, práticas, políticas e comportamentos esperados (no sentido positivo) ou proibidos (no sentido negativo) por membros da sociedade, apesar de não codificado em leis. Elas envolvem uma série de normas, padrões ou expectativas de comportamento para atender aquilo que diversos públicos (stakeholders) com os quais a empresa se relaciona consideram legítimo, correto, justo ou de acordo com seus direitos morais ou expectativas.

Para Ferrel (2001), se um comportamento específico exigido é certo ou errado, ético ou antiético, é assunto determinado pelos stakeholders, tais como investidores, clientes, grupos de interesse, empregados, o sistema jurídico vigente e a comunidade e, embora esses grupos não estejam sempre certos, suas opiniões influenciam a aceitação ou rejeição, pela sociedade, da empresa e de suas atividades.

Dias (2004 p. 519) ainda define a ética empresarial como “o estudo do racional filosófico predominante no processo de tomada de decisão dentro da empresa e do grau em que isso é comunicado, compreendido, aplicado e reforçado na organização inteira”.

Pode-se dizer então que a conduta, ou comportamento, das organizações também é balizado por regras baseadas em valores, cultura, moral assim como ocorre com as pessoas. Comparando os conceitos de ética e ética empresarial percebe-se que a conduta ética das organizações é guiada, além da cultura e valores da empresa e dos funcionários, por exigências de outros atores da sociedade como, por exemplo, seus clientes.

Freeman (1982) classifica as questões éticas nas empresas em quatro níveis, os quais não são mutuamente exclusivos.

O primeiro nível é chamado nível de sociedade, onde são feitas perguntas sobre instituições básicas numa determinada sociedade. Perguntas sobre cumprimento ou não dos direitos humanos em um país, se existe ética no sistema capitalista, o papel do governo na regulamentação do mercado ou a tolerância flagrante às desigualdades de riquezas, status e poder. As questões de âmbito social geralmente representam um debate contínuo entre grandes instituições concorrentes.

O Segundo nível das questões éticas diz respeito aos stakeholders, ou seja, empregados, fornecedores, consumidores, acionistas e todos os outros. Neste nível a pergunta é como a empresa deveria lidar com os grupos externos afetados por suas decisões, e como os stakeholders deveriam lidar com a empresa.

São exemplos de questões ética do segundo nível as obrigações da empresa em informar aos seus clientes sobre os perigos potenciais de seus produtos, as obrigações para com seus fornecedores, para com a comunidade em que esta inserida, para com os acionistas.

Vê-se que neste nível as questões têm a ver com as políticas da empresa. Todos os dias os administradores tomam decisões neste nível.

O terceiro nível pode ser chamado de política interna e diz respeito às relações entre uma empresa e seus empregados, sejam administradores ou operários. Neste nível são questionados, por exemplo, quais contratos seriam mais justos, quais as obrigações mútuas entre administradores e funcionários e que direitos têm os empregados. Também são tomadas decisões diariamente no nível três.

E por fim tem-se o nível quatro, ou nível pessoal. No nível quatro pergunta-se como as pessoas devem se tratar dentro de uma empresa. Questões como se deve ser honestos uns com os outros, independente das conseqüências, que obrigações temos para com chefes, subordinados ou colegas, e ainda uma questão mais ampla, se pode utilizar as pessoas como meios para realização de nossos fins.

Uma empresa que busca uma postura ética deve trabalhar em cima de todos os níveis de questões éticas propostos por Freeman (1982) estimulando o comportamento ético dos colaboradores, estabelecendo políticas internas éticas, bem como políticas éticas de relacionamento com os stakeholders e mesmo em nível onde não se exerce influência direta, como, por exemplo, a questão do capitalismo no nível social, deve-se se buscar pelo menos um posicionamento ético frente a essas questões, agindo nos demais níveis, seja através de um código ético ou por um comportamento socialmente responsável.

3. Responsabilidade Social Empresarial

Os conceitos de ética e responsabilidade social são, muitas vezes, utilizados e apresentados como sinônimos apesar de estes termos possuírem significados distintos. Responsabilidade social diz respeito à obrigação que a empresa assume com a sociedade, ou

seja, maximizar os efeitos positivos e minimizar os negativos sobre a mesma. Já a ética, como visto anteriormente, são comportamentos e atividades que a sociedade espera das empresas.

Conceitos distintos, porém interligados, uma vez que, segundo Ferrel (2001), o conceito de responsabilidade social abrange quatro tipos de responsabilidades as econômicas, legais, éticas e filantrópicas.

A responsabilidade econômica consiste em produzir bens e serviços que a sociedade necessite, e quer, a um preço que possa garantir a continuação das atividades da empresa e satisfazer as obrigações com os investidores. As responsabilidades legais onde se espera que a empresa cumpra as leis. A responsabilidade ética que visa à minimização os impactos negativos e maximização dos positivos, realizando aquilo que a sociedade espera da organização. E por fim a responsabilidade filantrópica que diz respeito à ter comportamentos e atividades desejados pela sociedade e ditados pelos valores empresariais como obras beneficentes e contribuição com projetos comunitários (FERREL, 2001).

Toda organização, independente da atividade que pratique, exerce impacto sobre a sociedade e sobre o ambiente onde está inserida. Esta relação é apresentada pela teoria dos *stakeholders* que, segundo Mattar (2004), seriam todos aqueles que tivessem algum tipo de *stake* (risco, participação ou interesse) naquilo que a organização faz e em seus resultados. Freeman (1984, *apud* KARKOTLI, 2006) define os *stakeholders* como qualquer grupo de indivíduos ou indivíduo que é afetado ou afeta o alcance dos objetivos da organização, clientes, fornecedores, acionistas, proprietários, governo e comunidade local.

Como visto anteriormente, para Mattar (2004), as empresas não são simples agregados de indivíduos, como as multidões, já que se estruturam como sistemas de tomada de decisões, de responsabilidades, compromissos, relacionamentos e objetivos, portanto, podem ser consideradas agentes morais e avaliadas sob o ponto de vista ético.

Se as organizações são agentes morais, influenciam o meio onde estão inseridas, possuem, portanto, responsabilidades. Cabe aqui então a pergunta: até onde se estende a responsabilidade social das empresas?

Por se tratar de um assunto relativamente novo a responsabilidade social tem conceitos que diferem em alguns pontos para cada autor e, em alguns casos, totalmente opostas como é o caso de Milton Friedman. Friedman (1963 *apud* STONER E FREEMAN, 1982) afirma que “há uma, e apenas uma, responsabilidade social das empresas: usar seus recursos e sua energia em atividades destinadas a aumentar seus lucros, contanto que obedeçam às regras do jogo... (e) participem de uma competição aberta e livre, sem enganos e fraudes...”. O autor ainda afirma que os dirigentes das empresas não estão em posição de determinar a urgência

relativa dos problemas sociais nem a quantidade de recursos organizacionais devem ser destinados a um determinado problema.

Porém, para Stoner e Freeman (1982), as empresas como sendo, juntamente com o governo, as duas instituições mais poderosas do país, seu tamanho enorme obriga-as a se envolver em problemas públicos. Tanto as corporações quanto o governo dependem da aceitação da sociedade à qual pertencem e ignorar os problemas sociais pode ser, para eles, destrutivo em longo prazo. António (2002) complementa dizendo que a redefinição do papel das empresas deve-se ao fato de não existir prosperidade numa sociedade ameaçada. Dessa forma a falta de estabilidade política e social atinge também o mundo dos negócios.

Ashley (2003 p. 6) conceitua a responsabilidade social como:

o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente de modo amplo e alguma comunidade de modo específico, atingindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas com ela.

Segundo Franco (2001 p. 126) “a responsabilidade social é o empenho das empresas em desenvolver iniciativas para diminuir as desigualdades e as injustiças sociais”.

Por fim para Ferrel (2001 p. 68)

a responsabilidade social consiste na obrigação da empresa em maximizar seu impacto positivo sobre os *stakeholders* (clientes, proprietários, empregadores, comunidade, fornecedores e governo) e em minimizar seu impacto negativo.

A grande maioria dos autores concorda que as empresas, como participantes que exercem grande influência sobre a sociedade, possuem responsabilidade por suas ações e devem buscar uma convivência harmoniosa com o meio em que vivem.

É preciso fazer a distinção entre a responsabilidade social e a responsabilidade ambiental. Zarpelon (2006) discorre que a diferença entre os dois conceitos está no foco, responsabilidade social tem o foco nas pessoas e no meio na qual estão inseridas onde todos os raciocínios adjacentes estão voltados às necessidades inerentes às pessoas como alimentação, vestimenta, moradia, educação, saúde, transporte e lazer.

Já a responsabilidade Ambiental tem o foco voltado ao meio ambiente onde o raciocínio é de acordo com as necessidades do meio ambiente e não das pessoas como, por exemplo, equilíbrio da fauna e da flora, degradação e preservação do meio ambiente e outras. Isso não significa que as pessoas ficam de fora quando se trata de responsabilidade ambiental,

elas sofrem influência e são afetadas, mas, como o foco está nas necessidades do meio ambiente, as pessoas deixam de ser foco e passam a ser componentes.

A Business for Social Responsibility – BSR, ONG norte-americana, estabeleceu os mandamentos a empresa socialmente responsável, os quais Melo Neto e Froes (2001) citam como sendo: ecológica - usa papel reciclado em produtos e embalagens, o uso de tecnologia limpa, a prática de gestão e políticas ambientais, entre outros procedimentos; filantrópica – filantropia é apenas mais uma ação inserida no contexto mais amplo da responsabilidade social. Muitos especialistas nem a consideram uma ação da responsabilidade social, mas um estágio de pré-responsabilidade social. Ex. permite que os funcionários reservem parte do horário de serviço para a prestação de trabalho voluntário; flexível – a flexibilidade não é uma dimensão apenas da responsabilidade social, mas de toda a empresa. A responsabilidade social exige da empresa uma gestão efetiva da sua força de trabalho, do ambiente de trabalho e de qualidade de vida no trabalho; interessada – o interesse da empresa por seus funcionários é um indicador de responsabilidade social interna. Não basta a pesquisa somente com os funcionários, ela deve estender-se aos problemas de seus familiares, bem como dos prestadores de serviço; saudável – a ênfase na saúde dos funcionários engloba questões relacionadas à saúde mental, ocupacional e segurança no trabalho; educativa – No campo da educação, a abrangência é ainda maior. Pois, engloba ações de formação, treinamento e capacitação profissional, tanto para funcionários e seus dependentes, quanto para clientes, fornecedores e demais parceiros, além da sociedade e comunidade; comunitária - na relação comunitária, a empresa socialmente responsável não se limita a ceder suas instalações para a prática esportiva, ou para atividades de cunho social. Ela atua com um espectro maior, envolvendo ações de inserção social, de fomento do desenvolvimento social e de apoio social; e íntegra – a empresa socialmente responsável deve considerar a integridade como a dimensão de maior amplitude. É a base ética do comportamento da empresa, não somente a ética aplicada aos negócios (propaganda enganosa ou abusiva, venda casada), mas também a ética em todo o ambiente organizacional.

Os autores contribuem acrescentando um nono aspecto, a cidadania. A cidadania individual de cada funcionário, a cidadania coletiva e a promoção da cidadania pela empresa junto à sociedade e à comunidade. Ainda complementam com dizendo que as empresas socialmente responsáveis devem possuir as seguintes características: a) Alto comprometimento com a comunidade; b) Atuar em parceria com o governo, demais empresas e entidades em programas e projetos sociais; c) Apresentar progressão de investimentos nas áreas sócias; d) Viabilizar projetos sociais independentemente dos benefícios fiscais

existentes; e) Realizar ações sociais, cujo principal objetivo não é o marketing, mas um comprometimento efetivo com a comunidade; f) ter funcionários conscientes da responsabilidade social da empresa, que atuam como voluntários em campanhas e projetos sociais; g) ter valores e princípios empresariais que, além de sua missão e visão estratégica, incorporam responsabilidades diversas, envolvendo o seu relacionamento com comunidade.

Melo Neto e Froes (1999) ainda classifica a responsabilidade social em duas dimensões, com focos distintos, mas que se inter-relacionam:

- a) A responsabilidade social interna: cujo foco é o público interno da empresa, seus funcionários e dependentes;
- b) A responsabilidade social externa: cujo foco é a comunidade onde a empresa está inserida.

Segundo Duarte (*apud* Zarpelon, 2006) Jesus Cristo aprimorou as práticas de responsabilidade social, pregando a caridade, o amor, ao próximo, e o desprendimento dos bens terrenos, o que culminou na época em uma mudança cultural em relação às práticas e aos conceitos entre os cristãos convertidos.

Não se pode afirmar com precisão quando surgiram os primeiros estudos aplicados à responsabilidade social porém, para Zarpelon, (2006) seus conceitos informais e subliminares surgiram com a Revolução Francesa, em 1789, quando houve a falência da gestão despótica e autoritária, que não atentava para os direitos dos cidadãos nem para as questões sócias. Observou-se também uma revolução no âmbito social causada pela Revolução Industrial nos séculos XVIII e XIX com a revolta do proletariado em resposta as opressões sofridas.

Segundo Ashley (2006) até o início do século XX a premissa fundamental da legislação sobre as corporações era a de que tinham, como propósito, a realização de lucros para seus acionistas.

A Revolução Industrial foi um fator determinante para a migração das pessoas do campo para a cidade em função da substituição dos meios produtivos do campo pelos meios produtivos industriais. Em virtude do novo modelo produtivo foi demandado um grande contingente de mão de obra. Essa migração das pessoas em busca de emprego nas indústrias fez nascer as grandes cidades e com isso o conceito de operário proletariado.

Segundo Zarpelon (2006), a concentração populacional nos centros urbanos gerou um desequilíbrio na produção rural e agrícola e um aumento da fome e das desigualdades sociais, e quando se torna inviável o gerenciamento público deste processo vertiginoso, surge a necessidade de parcerias, as quais são realizadas com a sociedade e com as empresas, transferindo-se parte da responsabilidade pública ao setor privado.

As primeiras manifestações científicas voltadas especificamente à responsabilidade social datam de 1906, com Charles Eliot, e 1907, com Arthur Hakley. Um dos principais precursores da responsabilidade social no Brasil foi Gilberto Freyre com a obra **Casa Grande e Senzala** de 1936.

No Brasil, a idéia e propagação do conceito de responsabilidade social é muito recente, segundo Ashley (2006) as primeiras discussões remontam a meados da década de 1970, tendo como protagonista a Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE) do Brasil, a qual tinha como objetivo inicial promover o debate sobre o balanço social e com isso marcou de forma contundente a relevância do pensar a dinâmica social das empresas com mais intensidade no Brasil.

O Cenário nacional já se alterou bastante no que tange a responsabilidade social empresarial, isso é visível através da grande quantidade de produções acadêmicas, lançamentos de premiações, fundação de organizações associativas promotoras do conceito, representado principalmente pela fundação, em 1998, do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social.

4 Responsabilidade Social Empresarial como fator da competitividade

A regra do jogo mudou para as empresas, no ambiente relativamente estável dos anos 1960 e início dos anos 1970, era tão somente encontrar uma posição atrativa no mercado, ao que bastava oferecer o mais baixo preço ou a melhor qualidade. Quando, porém, os termos de competitividade mudaram do baixo custo para a alta qualidade, para a flexibilidade e para a capacidade de inovar, as empresas descobriram que tanto sua estratégia competitiva quanto sua estratégia industrial rapidamente caducaram (DRUCKER *apud* Karkoltli, 2006).

A concorrência entre as empresas aumentou significativamente nos últimos anos por uma série de fatores, principalmente em função da globalização. Novas tecnologias, novos canais de comunicação e distribuição, abertura de mercados, tudo isso fez com que surgisse a necessidade das empresas adaptarem suas estratégias a esse ambiente de mudança, buscando, mais do que nunca, o seu diferencial competitivo.

Para Porter (1998) a estratégia competitiva consiste em estabelecer uma posição única que engloba um conjunto diferente de atividades, ou seja, adotar um conjunto de atividades as quais se inter-relacionam e se adaptam entre si e, a partir deste conjunto, buscar uma posição que crie maior valor para os clientes perante seus concorrentes.

Freire (1977) afirma que a estratégia é o conjunto de ações da empresa que visa proporcionar aos clientes mais valor que o oferecido pela concorrência. Já Hamel (*apud* Freire) defende que a estratégia deve ser revolucionária de forma a identificar vias completamente distintas e inovadoras para a empresa alcançar seus objetivos.

Todos os autores concordam no fato de que se deve buscar, através da estratégia, meios que lhe proporcionem uma posição sustentável e que gere vantagem sobre seus concorrentes, vantagem competitiva, fazendo assim com que a empresa consiga se manter no mercado.

Vantagens competitivas são fatores que contribuem para que um produto, serviço ou empresa tenha sucesso em relação aos seus concorrentes. As vantagens competitivas podem também ser entendidas como a razão pelas quais o cliente prefere uma empresa, produto ou serviço (MAXIMIANO, 2000).

Segundo Franco (2001), essa busca pelo diferencial competitivo tornou-se tão acirrada que as empresas buscaram caminhos totalmente novos. O investimento estratégico passa do aspecto palpável para impalpável, como exemplo o capital humano: criatividade, imaginação e talento. Muito embora o objetivo continue sendo material, o lucro, o investimento adquire uma característica própria, é imaterial.

De acordo com a Guia... (2002), ao assumirem práticas socialmente responsáveis e transformar essas práticas parte de sua cultura, as empresas passam a lidar com uma gama de assuntos muito maior do que aqueles referentes à administração de uma empresa. A evolução das práticas e abordagens sobre a responsabilidade social empresarial fez com que ela passasse a não ser mais entendida como uma ação filantrópica, mas sim, como atitudes capazes de construir sociedades sustentáveis, além de também passar a ser compreendida como parte da estratégia empresarial, seja através de ações promovidas individualmente pelas empresas ou através de parcerias com outras organizações e instituições (universidades, escolas, ONGs etc), as empresas deixaram de enxergar as atividades sociais como despesa e passaram a percebê-la como um instrumento de melhoria de gestão, captação de recursos e até mesmo aumento nos resultados financeiros.

Ferrel (2001) diz que uma empresa socialmente responsável depende dos valores e princípios morais sustentados pelos indivíduos que dela fazem parte. Para o autor a estratégia deve obrigatoriamente refletir a compreensão dos valores de seus membros e dos stakeholders; refletir a compreensão da natureza ética da opção estratégica e; levar em conta as implicações de suas atividades para importantes stakeholders. Aceitando estas afirmações, a ética torna-se uma decisão fundamental na estratégia empresarial.

Peter Drucker (*apud* ASHLEY, 2003) defende a idéia de que a prática da responsabilidade social empresarial cresce com a situação de sucesso da empresa, ou seja, em função de ela ser bem-sucedida no mercado há o crescimento da necessidade da atuação social com o intuito de minimizar os problemas sociais. Assim, Drucker considera a responsabilidade social um fator relevante para a manutenção da sustentabilidade empresarial e pode-se afirmar que sua prática, devido a importância exposta por Drucker, passou a ser um elemento estratégico nas empresas.

Karkotli (2006) complementa dizendo que a responsabilidade é uma nova estratégia para aumentar o lucro e potencializar o desenvolvimento das empresas. O autor complementa que esta tendência decorre da maior conscientização e conseqüente procura por produtos e práticas que gerem melhorias para o ambiente e para a comunidade, valorizando aspectos éticos ligados à cidadania.

Dunn (*apud* ASHLEY, 2003), presidente da BSR, afirma que a Responsabilidade Social é um dos pilares de sustentação dos negócios cuja importância pode ser comparada a da tecnologia, qualidade e capacidade de inovação. Para ele a condição de empresa socialmente responsável atrai consumidores e clientes, aumenta o potencial de vendas, gera maior lucro para os acionistas, além de ser um sinal de reputação corporativa. Nota-se que há a convergência entre os interesses empresariais e sociais e que a sociedade passa a valorizar as práticas de Responsabilidade Social empresarial: de acordo com uma pesquisa realizada pelo Instituto Ethos e pelo jornal Valor, 31% dos consumidores brasileiros prestigiaram ou puniram uma empresa tendo em consideração a conduta social da mesma. Entre consumidores classificados como “líderes de opinião”, esse índice chega a 50% e, entre os entrevistados com maior nível de escolaridade, 40% e, para 51% dos consumidores, a ética nos negócios é um dos principais fatores para avaliar se uma empresa é boa ou ruim (ASHLEY, 2003).

A RSE deixa de ser apenas ações filantrópicas e ou resultado da benevolência de empresários e passa a ser encarado como elemento da estratégia da organização, como fator influenciador de sua competitividade. Esta mudança ocorre principalmente a partir do momento que a percepção da empresa pelo cliente, ou seja, a imagem da empresa torna-se fator decisivo na hora da compra.

Segundo Franco (2001) as primeiras empresas a se tornarem “limpas”, com certificado de respeito ambiental puderam usar exaustivamente esse fato a seu favor, consolidando uma imagem de respeito, modernidade e consciência ecológica que agregou valor a seus produtos.

O mesmo vem ocorrendo hoje com a responsabilidade social, assim como a empresa deve zelar pelo meio ambiente ao produzir suas riquezas, elas deve colaborar para distribuir melhor essas riquezas diminuindo a as desigualdades sociais.

Para Franco (2001), então, a responsabilidade social é um diferencial competitivo. As organizações que realizam investimentos para melhorar as condições sociais sem visar lucro imediato obtém retornos de diversas ordens, tanto do ponto de vista do público externo, consumidor, quanto do ponto de vista interno atual e potencial, os profissionais.

A prática da responsabilidade social empresarial, se aplicada corretamente, pode melhorar o desempenho da empresa a médio e longo prazos. Pode proporcionar, entre outros benefícios, valor agregado à imagem corporativa da empresa, posição influente tanto nas decisões de compras, quanto na cadeia produtiva, reconhecimento dos dirigentes como líderes empresariais, motivação do público interno e melhoria do clima organizacional (LEVEK, 2004).

Muitos gerentes consideram programas de ética uma atividade cara, que só traz vantagens para a sociedade, uma má interpretação do papel da natureza ética no mundo dos negócios. (FERREL, 2001). Segundo Ferrel (2001) as vantagens da ética e da responsabilidade social nas decisões de negócios incluem aumento na eficiência das operações diárias, dedicação dos empregados, melhoramento na qualidade dos produtos, processo de tomada de decisão mais eficiente e eficaz, fidelidade do cliente e melhor desempenho financeiro.

Segundo Instituto Ethos (2000), uma empresa socialmente responsável é aquela em que seus líderes acreditam que, ao fazerem isso, ela será uma empresa melhor e estará contribuindo para uma sociedade mais justa. Ainda afirma que ao adotar uma conduta responsável por seus clientes e empregados, a empresa terá aumentada tanto sua capacidade de recrutar e manter talentos, como a de fidelizar seus clientes, fatores chave para o sucesso de um negócio.

Castillo (2006) fala de uma nova forma empresarial que faz parte da economia social, a qual é baseada em valores distintos dos tradicionais do mundo empresarial, porém competindo em um mesmo mercado e com as mesmas armas.

Segundo a Conferencia...(apud Castillo, 2006), a grande diferença dessas empresas está no fato de:

- a) se fundamentarem nos princípios de solidariedade e no compromisso das pessoas com a cidadania;

- b) ser socialmente responsável.

Segundo Castillo (2006) os principais benefícios desta nova forma de empresas seriam:

- a) Gerar empregos em maior quantidade e melhor qualidade. Além do gerar o comprometimento com este emprego, o que o torna mais duradouro do que em empresas tradicionais;
- b) Comprometer-se com o entorno. O êxito destas empresas não se mede unicamente em função dos seus resultados econômicos, que são uma condição indispensável para que possam dar continuidade em suas atividades mutualistas e solidárias, mas também por sua contribuição em termos de solidariedade, coesão social e atuação na região onde está inserida.
- c) Proporcionar um valor agregado ao processo de desenvolvimento local e ao progresso social. Permite a construção de capital social graças ao estabelecimento de relações de confiança, de espírito comunitário ao compromisso cívico e à participação na sociedade.
- d) Tornar estas empresas modelos a serem seguidos na busca pelo desenvolvimento sustentável.

Todos estes benefícios gerados para a sociedade tornam-se uma grande e importante vantagem competitiva para as empresas, pois melhoram sua reputação. Segundo Ferrel (2001) a reputação de uma empresa produz um efeito poderoso sobre suas relações com clientes, empregados, fornecedores e investidores.

Em entrevista concedida em 12/12/2006, Rui Souza, responsável pela responsabilidade social na empresa Dudalina, uma das maiores empresas de confecções de Santa Catarina, afirmou que a empresa aderiu às práticas de responsabilidade social com os objetivos de obter o reconhecimento de empresa socialmente responsável, fortalecer a interação do entorno da fábrica, além de obter um atrativo para novos talentos. Ao final de dois anos do início dessas atividades a empresa obteve os seguintes resultados:

Quadro 1: Resultados da R S E com relação aos ambientes interno e externo da empresa Dudalina

| AMBIENTE INTERNO | AMBIENTE EXTERNO |
|---|--|
| a) Aumento da motivação e orgulho dos funcionários | a) Melhoria da imagem da empresa junto a clientes, fornecedores, representantes, bancos e órgãos públicos. |
| b) Aumento do desempenho de algumas áreas como RH, Segurança, | b) Convite dos líderes de processos da empresa para proferirem palestras e dar depoimentos em outras empresas e associações. |
| c) Diminuição do turn over nas unidades fabris. | c) Empresa passou a ser CASE para benchmarking. |
| | d) Convite para participação da empresa em projetos na comunidade. |
| | e) Tornou-se líder empresarial nas regiões onde atua. |
| | f) Facilidade de negociação quando comparada com concorrência. |

Fonte: elaborado a partir da entrevista à empresa Dudalina

Pode-se perceber que as principais vantagens obtidas pela Dudalina estão relacionadas ao comprometimento dos funcionários e a imagem da organização perante outras entidades. Percebe-se então que o valor que está sendo dado ao fato da empresa adotar esta conduta.

Para a Comisión... (2006), são muitas as maneiras pelas quais a responsabilidade social colabora com o aumento da competitividade da empresa: um bom clima interno e uma preocupação com o bem estar dos funcionários dentro da organização cria relações que melhoram a flexibilidade, receptividade e capacidade de seu negócio de compartilhar conhecimento, ainda, um pessoal motivado gera estabilidade e desejo de trabalhar e ajuda a criar uma boa reputação para a empresa.

O respeito pela legislação em relação a segurança e saúde no local de trabalho já poderia bastar para satisfazer as necessidades básicas dos trabalhadores, porém um compromisso visível com a melhoria das condições de trabalho, com o desenvolvimento profissional e com o bem estar demonstrará que a empresa os valoriza como pessoas e reconhece sua contribuição. Isso lhe permitirá obter algo a mais de seus funcionários como novas idéias, compromisso e lealdade (COMISION..., 2006).

A adoção de uma política social traz para a empresa vantagens como valiosas relações pessoais e vínculos com outras empresas da região, maior aceitação e estima por parte do cliente, melhor reputação empresarial e melhores condições para atrair e reter talentos (COMISION..., 2006).

Para a Comisión... (2006), definir e transmitir seus valores ajuda a permanecer fiel a suas crenças e fortalecer o prestígio da empresa. A grande vantagem aí se encontra no fato de que as pessoas preferem trabalhar com quem compartilhe seus valores então é de se esperar que isso o ajude a atrair empregados, clientes, fornecedores e investidores que compartilhem de seus princípios.

Entretanto é para que se obtenha todas estas vantagens com relação imagem da empresa, é necessário que as ações sociais da empresa se tornem conhecida pelos stakeholders. Para isso a empresa pode fazer a utilização e publicação de indicadores de responsabilidade social e do balanço social.

Segundo IBASE (2006), a definição de Balanço Social é:

O balanço social é um demonstrativo publicado anualmente pela empresa reunindo um conjunto de informações sobre os projetos, benefícios e ações sociais dirigidas aos empregados, investidores, analistas de mercado, acionistas e à comunidade. É também um instrumento estratégico para avaliar e multiplicar o exercício da responsabilidade social corporativa.

Pode-se afirmar, com base na definição acima citada, que a função principal da divulgação do Balanço Social é tornar público as ações quanto à responsabilidade social empresarial que determinada empresa vem fazendo. Assim, o Balanço Social procura mostrar as ações da empresa quando da melhoria nas relações com profissionais, dependentes, colaboradores e comunidade, bem como a promoção de melhores condições de trabalho, maior conscientização ambiental, promoção do desenvolvimento sustentável, entre outros, dando transparência às atividades que buscam melhorar a qualidade de vida para todos. O Balanço Social configura-se, portanto, como uma ferramenta de avaliação das ações socialmente responsáveis da empresa, demonstrando sua preocupação com os públicos interno e externo e toda a sociedade.

No Brasil, há vários modelos de Balanço Social utilizados pelas empresas, bem como critérios para a avaliação da atuação social empresarial. O modelo mais conhecido foi elaborado pelo Instituto IBASE, que também fornece um selo para as empresas que o utilizam e seguem seus critérios, e é adaptado para empresa de pequeno, médio e grande porte e cooperativas (ver anexos).

Já os indicadores são critérios para avaliação da responsabilidade social das empresas. No Brasil os mais utilizados são os do Instituto Ethos e da SAI (*Social Accountability international*). Os indicadores do Instituto Ethos são subdividido nas áreas valores, transparência e governança, público interno, meio ambiente, fornecedores, consumidores e

clientes, comunidade e governo e sociedade. Já os indicadores da SAI, chamado de norma SA 8000, se divide nos quesitos, trabalho infantil, trabalho forçado, saúde e segurança, liberdade de associação e direito à negociação coletiva, discriminação, práticas disciplinares, horários de trabalho, remuneração e sistemas de gestão.

O balanço social e os indicadores de responsabilidade social além de realizar a divulgação de suas ações, proporcionarão à empresa um melhor gerenciamento de suas atividades relacionadas à responsabilidade social e permitirá conhecer o impacto que estão exercendo sobre a comunidade em que atuam e assim melhorar cada vez mais seu desempenho social.

5 Responsabilidade social empresarial como elemento da competitividade: apresentando um estudo de caso

Num contexto onde o lema é a solidariedade, as empresa, além de visar os lucros, buscam colaborar para o desenvolvimento social, que por sua vez, melhora a posição competitiva da empresa. Para a verificação empírica, partiu-se para um estudo de caso em uma empresa do setor da construção civil, onde se encontra uma grande ocorrência de baixos salários, o que acarreta carências materiais e psicológicas.

A empresa pesquisada, “R. S. Empreiteira de Mão-de-obra”, desenvolvia as atividades sociais, inicialmente, de forma assistencial, por meio financeiro, adiantamentos de salários, ajudas de custos, doações, e essas ajudas estavam saindo do controle de forma que ele não tinha condições de atender todos os pedidos e ajudar todas as pessoas que precisavam, ou que muitas vezes nem precisavam realmente.

O gerente administrativo da “R. S.” alertou que era preciso criar ações que garantissem estabilidade e proporcionassem o desenvolvimento de seus colaboradores. Nesse momento surge o primeiro projeto social da empreiteira, o programa de alfabetização para adultos.

Após a implementação do projeto de alfabetização e frente a grande repercussão na mídia e entre os colaboradores a empresa se sentiu motivada a dar continuidade a esse projeto e iniciar vários outros, a princípio voltados aos colaboradores internos, mas que no ano de 2006 começam a se expandir e já dão origem a projetos que atingirão a comunidade externa a R. S. também. As ações sociais da “R. S. Empreiteira de Mão de Obra” podem ser conferidas no quadro abaixo.

Quadro 2: Ações sociais já realizadas pela “R. S. Empreiteira de Mão de Obra”

| PROJETO | OBJETIVO | PERÍODO | PARCERIAS | CUSTOS PARA A EMPRESA |
|--|--|---------|--|---|
| Projeto de alfabetização | Realizar a instrução básica | 2005 | SESI - programa do Governo Federal “Por Um Brasil Alfabetizado”; Caixa Econômica Federal | R\$ 0,0 (Doações) |
| | Realizar a instrução básica | 2005 | Outras duas empreiteiras de Santa Catarina Comunidade e funcionários da empreiteira | 618,99 (dividido entre as três empresas) |
| Campanha do agasalho | Arrecadação de agasalhos para os funcionários mais necessitados | 2006 | | R\$ 0,0 (Doações) |
| Campanha contra álcool drogas, e tabagismo | Conscientização dos problemas que acarreta o uso de drogas | 2006 | SINDUSCON e Escola Técnica Geração | R\$ 0,0 Técnicas em enfermagem da Escola Técnica Geração (Palestras gratuitas) |
| Campanha de higienização bucal | Realizar palestras sobre a importância e como realizar a escovação | 2006 | Técnica de saúde e segurança no trabalho | R\$ 0,0 Técnica de saúde e segurança no trabalho da “R. S.” (Palestras gratuitas) |

Fonte: Questionário aplicado à R. S. Empreiteira de mão-de-obra em janeiro de 2007

Segundo a empresa todos os projetos, com exceção do programa de alfabetização, tiveram custos mínimos que não chegaram a ser contabilizados como destinação para os projetos sociais da empresa ou foram realizados em parceria com outras empresas reduzindo muito seus custos. Portanto as ações sociais comprometeram uma parte mínima do capital da “R. S.”.

Alguns dos projetos da “R. S.” tiveram grande repercussão na mídia, mesmo que esse não fosse o objetivo da empresa. Os projetos renderam à empresa três reportagens nos informativos do SINDUSCON, que circula nas empresas de construção civil, uma reportagem veiculada no site do Sistema FIESC, reportagem no site da CBIC (Câmara Brasileira da Construção Civil), reportagem no portal on-line do MEC (ver anexo), além de publicações em diversos outros sites menores, e reportagens veiculadas na RBS e na Rede Record.

Mesmo ciente de que existe um retorno, os projetos executados e os que ainda estão sendo elaborados são criados apenas com o intuito de melhorar a qualidade de vida dos funcionários e da comunidade que cerca a empresa. Para a “R. S.” a grande conquista realizada através da divulgação ocorrida de seus projetos foi o exemplo repassado à outras empresas que em 2006 também iniciaram projetos sociais, principalmente de alfabetização.

Portanto o principal ganho da empresa “R. S.” ao adotar uma postura socialmente responsável é referente à imagem passada aos seus stakeholders. Em cada grupo se obtém um retorno diferente e que irá trazer vantagens sobre seus concorrentes.

Nos últimos anos a “R. S.” obteve uma grande evolução de sua carteira de clientes, passando de um cliente em 1997 para cinco clientes em 2006, chegando hoje a atender uma

das maiores construtoras da região. É difícil para empresa mensurar a participação da Responsabilidade Social nessa evolução, mesmo porque a empresa passa, paralelamente à questão social, por uma grande evolução nos processos administrativos e na qualidade de seus serviços.

Para a “R. S.” o momento em que fica mais claro a vantagem competitiva gerada pelas ações sociais é o momento da negociação com os clientes. A responsabilidade social é apresentada como elemento de diferenciação da empresa e normalmente é um fator muito influente não decisão por fechar ou não um contrato com a “R. S.”.

A empresa “ABC construtora” é um exemplo disso. Segundo a empresa:

Quando contratamos um serviço terceirizado avaliamos a empresa prestadora de serviço, pois esta não se tornara somente um fornecedor, e sim uma parceira de trabalho, e sempre em prol dos objetivos em comum buscando a satisfação dos nossos clientes. Trabalhar em parceria com uma empresa que tem responsabilidade para com a sociedade nos traz uma garantia de compromisso com qualidade e ética profissional.

A empresa ainda afirma que “possui uma parceria com a “R. S.” há alguns anos, e nossos contratos continuam se renovando justamente por estarmos ao encontro neste sentimento e compromisso pela ética profissional”.

Outro fato que gera vantagem competitiva para a “R. S.” são as parcerias efetuadas com os clientes para execução dos trabalhos, o que intensifica e prolonga a relação com seus clientes. Como é o caso de três grandes construtoras da grande Florianópolis que participam de ações sociais em parceria com a “R. S.”.

A “R. S.” tem contato direto e constante com a sua concorrência principalmente através da Associação das Empreiteiras de Mão de Obra. Para a empresa a principal vantagem obtida nesse grupo de stakeholders está no fato de que a “R. S.” tornou-se referência entre as construtoras por ter sido a pioneira na adoção de um comportamento socialmente responsável.

A empresa reconhece que esta imagem de pioneirismo é percebida pela concorrência como liderança e as empresas passaram a olhar a “R. S.” não apenas como referência de comportamento socialmente responsável, mas também como referência de empresa eficaz, organizada, e bem administrada, levando à posição de uma das empreiteiras mais fortes da região da grande Florianópolis.

Os salários pagos na construção civil, considerando as necessidades para sustentar uma família, são baixos. O piso salarial mais alto da categoria na região de Florianópolis está estipulado em R\$650,00 reais conforme apresentado na tabela a seguir:

Na “R. S.” a média salarial está em torno de R\$739,58 acima da média do piso no setor. Além dos baixos salários outro problema que atinge tanto os funcionários quanto a empresa é a alta rotatividade dos colaboradores, uma característica do ramo de atividade.

Ainda, segundo o gerente administrativo da “R. S.”, no ramo de construção civil a relação entre empresa e colaboradores é normalmente muito conturbada isso é causado tanto pelos salários baixos quanto pela falta de instrução dos operários que tem uma grande desconfiança sobre a empresa que o contrata. Isso gera um problema muito grave para as empresas principalmente nas empresas do ramo de construção civil em função dessa desconfiança, os processos trabalhistas.

Com suas ações sociais a “R. S.” conseguiu amenizar muitos destes problemas. A insatisfação dos colaboradores quanto aos salários é amenizada e está dando lugar a motivação por estarem trabalhando em uma empresa que se preocupa com seu bem estar.

José Paulo da Rosa, 42 anos e empregado da “R. S.” há 10 anos, participou de todas as ações sociais da empresa. Para José Paulo:

Uma empresa que se preocupa com os funcionários é uma empresa diferenciada, pois são poucas as empresas que se preocupam com seus funcionários, se preocupam em oferecer boas condições de trabalho e, além disso, se preocupam com o lado social de seus empregados.

O funcionário ainda coloca: “trabalho mais satisfeito, pois percebo que a empresa me valoriza e se preocupa comigo”.

Esse bom relacionamento com seus empregados fez com que a desconfiança sobre a empresa diminuísse e, conseqüentemente, reduziu-se o número de processos trabalhistas movidos contra a empresa.

A fim de agilizar o entendimento entre colaboradores e empresas e evitar a sobrecarga do sistema judiciário, o SINDUSCON criou a Comissão de Conciliação Prévia – CCP – que oferece a oportunidade para trabalhadores e empresas chegarem a um acordo antes de chegarem à Justiça do Trabalho.

A Evolução do numero de ações trabalhistas contra a “R. S.” que chegaram a CCP, bem como seus valores é apresentada a seguir.

No primeiro gráfico pode-se perceber o grande volume de ações no ano de 2003, num total de 13 ações, caindo para 2 ações em 2004. O ano de 2005, quando a “R. S.” iniciou suas ações sociais, foi encerrado sem que nenhum colaborador desse entrada em processos na CCP. Em 2006 o numero de ações aumentou para 4 porém ainda é bem menor que os índice de 2003.

No segundo gráfico temos os valores acordados nas ações. Em 2002 a empresa teve uma despesa de R\$1400,00 em acordos realizados na CCP. Em 2003 esse número subiu para R\$2.532,00, em 2004 caiu para R\$1060,00 e ficando em R\$0,00 no ano de 2005. No ano de 2006 a o valor pago em acordos subiu para R\$1.900,00, mas cabe ressaltar que das 4 ações que chegaram na CCP em 2006 a empresa efetuou acordo e apenas uma delas era responsável por R\$1.500,00 dos R\$1.900,00 pagos neste ano, podendo ser considerado um valor discrepante se comparados aos demais acordos feitos.

O índice de rotatividade também foi reduzido nesses últimos anos, como mostra o gráfico a seguir:

Nos ano de 2003 a “R. S.” demitiu 187 funcionários contratou outros 209. Em 2004 a empresa contratou 183 novos colaboradores e chegou a demitir 228. Porém pode-se perceber que em 2005, após o início das ações sociais, estes números caíram pela metade ficando em 107 contratações e apenas 89 demissões.

Um dos projetos que mais contribuiu para melhoria da relação empresa-funcionário foi o projeto de alfabetização. Este projeto, além de mostrar a preocupação da empresa para com seus colaboradores, proporcionou um desenvolvimento pessoal e cultural muito grande aos participantes, o que facilitou muito a comunicação interna da empresa e deu qualidade aos serviços visto que quatro mestres de obras estão participando do projeto.

Toda essa preocupação com os colaboradores faz com que a “R. S.” seja uma empresa diferenciada, ajudando-a a reter talentos em sua equipe.

A “R. S.” não trabalha com um número muito grande de empresas fornecedoras, apenas equipamentos de segurança e ferramentas e quarterização de serviços. São quarterizados serviços hidráulicos, elétricos, pintura e de ferragens.

A vantagem competitiva da “R. S.”, neste caso, está no poder de barganha junto aos fornecedores que quarterizam serviços para a empreiteira, pois os funcionários quarterizados que trabalham nas obras da “R. S.” participam das ações sociais da empresa. Atualmente existem em torno de vinte e seis destes funcionários participando dos projetos da empreiteira.

Os resultados alcançados em relação aos Stakeholders até o momento estão resumidos no quadro abaixo:

Quadro 3: Resultados das ações sociais da “R. S.” junto aos Stakeholders

| STAKEHOLDERS | RESULTADOS |
|---------------|---|
| Clientes | Evolução de sua carteira de clientes, passando de um cliente em 1997 para cinco clientes em 2006, chegando hoje a atender uma das maiores construtoras da região a Magno Martins Engenharia |
| Concorrentes | Imagem de pioneirismo é percebido pela concorrência como liderança |
| Colaboradores | Aumento da satisfação dos funcionários no ambiente de trabalho; redução da rotatividade da mão-de-obra e redução dos processos trabalhistas |
| Fornecedores | Poder de barganha junto aos fornecedores que quarteirizam serviços para a empreiteira |

Fonte: Questionário aplicado à “R. S. Empreiteira de mão-de-obra” em janeiro de 2007

Para o registro de todas essas ações e resultados positivos existe o Balanço Social, uma ferramenta que divulga e concretiza os atos de Responsabilidade Social Empresarial. Quando questionado sobre o Balanço Social, o gerente administrativo da “R. S.” respondeu que: "nossa empresa ainda não possui esse sistema porque nossas ações sociais formais ainda são muito recentes, até então não tínhamos conhecimento sobre os benefícios desta ferramenta".

A empresa planeja para 2007 dar continuidade às ações sociais através de novos projetos: inclusão digital, voltado aos filhos dos colaboradores e cooperativa das mulheres dos colaboradores da “R. S.”, buscando uma forma de complementar a renda dessas famílias.

O início das atividades da “R. S.” não foi com o intuito de promover a empresa ou obter uma vantagem competitiva sobre os seus concorrentes, porém a grande repercussão desses projetos fez com que a empresa se motivasse a dar continuidade nesses projetos e iniciar muitos outros.

5 Considerações Finais

A responsabilidade social empresarial vêm se apresentando como elemento da competitividade. Analisando o conceito de ética como um guia para o comportamento das pessoas e também das organizações percebe-se que um comportamento ético nos leva também a uma postura socialmente responsável, seja apenas cumprindo as exigências legais para com a sociedade, ou indo além disso e realizando ações que visem melhorar a qualidade de vida das pessoas com quem convivemos.

Viu-se que nos últimos anos que tem sido possível aliar dois aspectos até então considerados totalmente opostos, a geração de riquezas por parte da empresa e o desenvolvimento social de seus colaboradores e da comunidade ao seu redor. A responsabilidade social empresarial tem sido usada como uma nova forma de agregar valor aos produtos e serviços das empresas que a adotam.

Viu-se que todos estes projetos têm influência sobre a competitividade da empresa e para melhor evidenciar estas influências elas foram divididas por grupo de stakeholders, clientes, fornecedores, colaboradores e concorrentes.

Com muitos projetos pela frente a “R. S.” tende a aperfeiçoar cada vez mais seus projetos, ajustando controles e identificando necessidades a fim de melhorar ainda mais a condição de vida de seus colaboradores e aumentar sua contribuição para uma sociedade mais justa. Neste ínterim a empresa também se beneficia, ganhando em competitividade.

6 Referências

ANTÓNIO, Firmin. **Pela força do exemplo**. Disponível em: <www.filantropia.org.br> Acesso em: 31 de outubro de 2006.

ASHLEY, Patrícia Almeida (Coord). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2003.

ASHLEY, Patrícia Almeida (Coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2006

CASTILLO, José Manuel Salazar. **Las empresas de economía social y la responsabilidad social corporativa**. 2006

COMISION Europea <http://ec.europa.eu/enterprise/csr/campaign/documentation/index_es.htm> Acesso em: 07 de janeiro de 2007

DIAS, Sergio Roberto (Org.). **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2004.
empresarial: a administração do terceiro setor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

FERREL, O. C. **Ética Empresarial: dilemas, tomadas de decisões e casos** /O. C. Ferrel, John Fraedich, Linda ferrel; tradução [da 4ª ed. Original] Cecília Arruda. –Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2001.

FRANCO, S. **O profissionalista**: você no mercado de trabalho do século XXI. São Paulo: Futura, 2002.

FREIRE, Adriano. **Estratégia é ação**. Exame Executive Digest: Opinião – Edição nº 27 1977.

Instituto Ethos. <www.ethos.org.br> Acesso em 05 de janeiro de 2007

KARKOTLI, Gilson. **Responsabilidade social empresarial**. Rio de Janeiro: Vozes, 2006.

LEVEK, Andrea Cunha. **Gestão de Negócios com Responsabilidades Social:** Atuação da empresa socialmente responsável vai além de proporcionar lucro financeiro. revista FAE BUSINESS número 9 setembro 2004.

MATTAR NETTO, João Augusto. **Filosofia e ética na administração.** São Paulo: Saraiva , 2004.

NETO, Melo e FROES, César. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor.** 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MELO NETO, Francisco P. de.; FROES, César. **Gestão da responsabilidade social corporativa:** O caso brasileiro. Da filantropia tradicional à filantropia do alto rendimento e ao empreendedorismo social. 1.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PORTER, Michael. «**What is strategy?**», *Harvard Business Review*, vol. 74, Novembro-Dezembro de 1996, pp. 61-78.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

GUIA de Boa Cidadania Corporativa. **Revista Exame.** São Paulo: Ed Abril,2002.

STONER, James A F. & FREEMAN, R. Edward. **Administração.** Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 1982.

WILEY, Carolyn. **O ABC da Ética.** HSM Management – março-abril 1997. <http://www.hsm.com.br/hsmmanagement/edicoes/numero_1> Acesso em: 11 de novembro de 2006.

ZARPELON, Márcio Ivanor. **Gestão e responsabilidade social:** NBR 16.001/SA 8000: implantação e prática. 2ª ed. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2006.