
A RESPONSABILIDADE SOCIAL NA PEQUENA EMPRESA COMO ALTERNATIVA DE GESTÃO EMPRESARIAL

**Lilian Mara Aligleri (PPA-UEM/UEL)
José de Jesus Previdelli (UEM)**

Resumo

Novas questões começaram a ser veementemente colocadas para o mundo empresarial através das pressões externas, oriundas de diversos atores sociais e da sociedade civil organizada, exigindo um papel mais amplo e participativo das empresas em atividades sociais. Todavia, sendo a responsabilidade social empresarial, no contexto brasileiro, um tema relativamente incipiente quanto ao seu conhecimento teórico e empírico, a assimilação do conceito e o engajamento, não se dá igualmente entre as empresas de portes variados. Neste sentido, o presente artigo tem como objetivo discutir a responsabilidade social, a partir da pequena empresa, apresentando uma metodologia de envolvimento dessas empresas com uma gestão socialmente responsável. Para tanto, após a introdução, foram apresentadas algumas das diferentes conceituações de responsabilidade social das empresas e o impacto de cada uma delas no engajamento das pequenas empresas. Em seguida propõe-se uma metodologia de envolvimento estratégico das pequenas empresas, em oito passos, de forma a subsidiar tecnicamente o processo de engajamento. E finalmente, na conclusão é ressaltada a importância da cultura organizacional como suporte para tal forma de atuação.

INTRODUÇÃO

É inegável o poder de influência das empresas na conformação da atual sociedade, bem como a correspondente responsabilidade que lhe é reivindicada por diversos atores sociais, num esforço de construção de uma sociedade mais justa e democrática. Neste sentido, novos posicionamentos e papéis são exigidos das empresas, uma vez que os consumidores e a sociedade começam a priorizar as organizações com inserção social mais ampla, em detrimento daquelas que advêm de uma postura essencialmente comercial, financeira e trabalhista (Sheridam, 2000). A atuação das empresas no campo social passa a ser uma das variáveis de avaliação de sua eficácia e efetividade, sendo visto como um indicador de competitividade.

Todavia, sendo a responsabilidade social empresarial, no contexto brasileiro, um tema relativamente incipiente quanto ao seu conhecimento teórico e empírico, a assimilação do

conceito e o engajamento, não se dão igualmente entre as empresas de portes variados (Peliano, 2000, Programa Voluntários, 1999). Embora a necessidade de tal engajamento seja legítima, tanto nas grandes empresas quanto nas pequenas, observando a proporcionalidade quanto ao seu tamanho, impacto social e recursos, o mesmo vem acontecendo de maneira escassa e incipiente entre as pequenas empresas.

A responsabilidade social é entendida, para a grande maioria dessas pequenas empresas, como doações e práticas pontuais dirigidas para a comunidade externa, marcadas pelo assistencialismo e pelo paternalismo, tão comuns à cultura brasileira (Peliano, 2000). Talvez, porque estudos, pesquisas e metodologias de envolvimento venham sendo desenvolvidos, tendo como único foco, na maioria dos casos, apenas as grandes empresas.

Contudo, a participação das pequenas empresas de forma mais efetiva e estruturada, com políticas, práticas e programas gerenciais voltados à responsabilidade social, que perpassam todas as operações do negócio, é de grande relevância, principalmente no Brasil, em que as pequenas e micro empresas representam 56,3% do total das empresas constituídas¹, empregando 43,4% do pessoal ocupado no setor formal². A opção dessas empresas em participar comprometidamente com políticas de cunho ético e social é condição *sine qua non* para que a responsabilidade social se firme na cultura de gestão brasileira, possibilitando efetivamente a diminuição das desigualdades sociais e amenizando a crise ética pela qual passa o país.

Neste sentido, este artigo tem como objetivo discutir a responsabilidade social no contexto da pequena empresa, tomando como foco os limites e as facilidades deste envolvimento. Para tanto, o texto está estruturado em três seções, além desta introdução. Na primeira seção, são apresentadas algumas das diferentes conceituações de responsabilidade social das empresas, e o impacto destas no engajamento das pequenas empresas. Na segunda seção, propõe-se uma metodologia de envolvimento estratégico das pequenas empresas com uma gestão socialmente responsável, de forma a subsidiar tecnicamente o processo de engajamento. E finalmente, na conclusão, é ressaltada a importância da cultura organizacional, como suporte para tal forma de atuação, bem como a necessidade de repensar a lógica econômica, para a inserção efetiva de questões sociais.

UM CONCEITO EM CONSTRUÇÃO

O conceito de responsabilidade social vem, ao longo do tempo, recebendo muitos significados e interpretações, justamente por se defrontar com áreas limites da ética e da moral (Tomei, 1984; Oliveira, 1984). Neste conjunto de discussões não tem havido muito consenso sobre o significado preciso da responsabilidade social, ou o grau de comprometimento da empresa para com a sociedade, surgindo assim, vertentes de conhecimento, que suscitam em teorias e teóricos com conceituações diferentes.

A ordem da mudança organizacional, quanto à responsabilidade social, pode ser vista como um contínuo, que se inicia com poucas ou nenhuma mudança no papel da empresa e no

¹ Fonte: Sebrae – Empresas constituídas no ano de 1999. Informação obtida a partir dos dados do Depto. Nacional de Registro do Comércio. www.sebrae.com.br

² Fonte: Sebrae – Distribuição do pessoal ocupado segundo o porte da empresa (1994). Informação obtida a partir dos dados do IBGE: “Estrutura Produtiva Empresarial Brasileira”. www.sebrae.com.br

modo de fazer negócios, caminhando para mudanças radicais nas atividades, políticas e relações organizacionais, envolvendo um grande número de agentes externos (Ashley, 2001).

A conceituação mais antiga e ainda hoje defendida por teóricos da economia clássica (Friedman, 1970), representa um dos extremos desse contínuo, uma vez que sustenta a posição de que a única responsabilidade social da empresa está na maximização do lucro. Seus defensores acreditam que a missão da empresa é meramente econômica, devendo satisfazer unicamente os objetivos e as expectativas de lucro dos proprietários.

Todavia, esta visão de responsabilidade social, limitada aos ganhos econômicos, vem sendo cada vez menos aceita na sociedade, na academia e entre as próprias empresas. A pouca inserção, no contexto atual, dessa compreensão de responsabilidade social empresarial, não quer dizer que o lucro deva ser banido das empresas. O lucro não é apenas economicamente necessário, uma vez que também possui uma importância ético-social, na medida em que garante a preservação e geração de empregos produtivos, a disponibilidade de bens e serviços, o desenvolvimento de novas soluções técnicas, bem como através de sua tributação, realiza uma importante contribuição para o financiamento das tarefas do Estado. (Leisinger e Schimitt, 2001)

Desta forma, não é o lucro como tal, nem o seu valor o que importa, mas a forma de obter tal lucro e sua aplicação situacional, algo assim como o enfatizado por Drucker (1996:70) quando diz que:

O desempenho econômico é a primeira responsabilidade de uma empresa. Uma empresa que não apresente um lucro no mínimo igual ao seu custo de capital é socialmente irresponsável. Ela desperdiça recursos da sociedade. O desempenho econômico é a base; sem ele não pode cumprir nenhuma outra responsabilidade, nem ser boa empregadora, uma boa cidadã, nem boa vizinha.

Hoje, a conceituação mais difundida nos principais veículos da grande mídia brasileira, principalmente os direcionados ao público empresarial, relaciona a responsabilidade social com a filantropia estratégica, visão esta que permite angariar inúmeros adeptos. Neste sentido, a responsabilidade social da empresa é entendida como a adoção de uma causa social estratégica que receberá investimentos privados, principalmente de capital. Segundo essa ótica, para que uma empresa seja considerada socialmente responsável, deverá estar engajada, direta ou indiretamente, em programas e atividades sociais, tanto para o público interno quanto para o externo, em áreas como educação, saúde, arte e cultura, meio ambiente, entre outros.

Esta conceituação está muito presente nas empresas brasileiras e sua força pode ser visualizada nas pesquisas realizadas tanto pela Comunidade Solidária (Programa Voluntários, 1999) quanto pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Peliano, 2000), em que, respectivamente, 56% e 67% das empresas entrevistadas dizem apoiar programas sociais. Este entendimento evidencia-se também, quando se analisa o grande número de empresas instaladas no Brasil, nacionais ou multinacionais, que possuem fundações e institutos próprios com o objetivo único de gerir projetos sociais, criados pelas empresas, como é o caso da Fundação O Boticário (meio-ambiente), Fundação Bradesco (educação), Fundação Telefônica (educação), Fundação Banco do Brasil (cultura e esporte), Fundação Ford (meio-ambiente e educação) Instituto C & A (educação) e Instituto Ronald MacDonald's (saúde).

É importante destacar que entender a responsabilidade social, sob este enfoque, restringe o número de empresas que podem estar comprometidas com a sociedade, pois o envolvimento em programas e projetos sociais exige um volume considerável de capital para realizar os investimentos, algo possível apenas para as grandes empresas. Talvez, aí esteja a explicação para os poucos estudos teóricos e empíricos e pesquisas direcionadas a compreender o fenômeno da responsabilidade social nas pequenas empresas. Muito pouco tem sido desenvolvido com o objetivo de sistematizar experiências e aperfeiçoar metodologias, pois a participação delas tem sido mínima, já que os recursos que possuem também são poucos, sejam eles financeiros, materiais ou humanos, causando pouco impacto na resolução dos problemas da sociedade.

Todavia, esta forma de ver e entender a responsabilidade social, como o envolvimento da empresa em questões sociais, já começou a ser questionada pelos estudiosos, principalmente porque nada garante que uma empresa, ao possuir ou auxiliar um programa de cunho social, possa ser considerada cumpridora de seu papel social. Os investimentos realizados podem ser menores do que os impactos negativos de sua atividade causados à sociedade, o que ocorre na maioria dos casos em que as empresas utilizam tais investimentos de maneira instrumental, ou seja, apenas para reforçar sua imagem corporativa e conseqüentemente, aumentar sua legitimidade perante a comunidade. Enquanto danos maiores, como a poluição de rios, participação em processos corruptos, utilização de mão de obra infantil, são camuflados ou então vistos como amenizados, devido às ações sociais que realiza.

Isto fica evidente ao tomar como exemplo a Petrobrás, empresa que, mesmo aplicando recursos em projetos sociais ligados à educação e a cultura, não pode ser considerada socialmente responsável, haja visto os vários acidentes com derramamento de óleo ocorridos recentemente.

Um segundo questionamento sobre esta forma de compreender a responsabilidade social é levantada por Drucker (1996, 1999) ao lembrar um dos conceitos mais antigos da administração, o de que uma organização não pode perder seu foco, isto é, atuar em áreas nas quais ela não tem competência. Drucker, ao externar tal pensamento, não quer dizer que seja contra a empresa assumir um papel social. Entretanto, observa-se que ele se opõe ao envolvimento das empresas em programas e ações sociais destinados à comunidade nas áreas da saúde, educação ou em qualquer outra, e neste sentido argumenta dizendo que:

As organizações podem prejudicar a si mesmas, se se dedicarem a tarefas que estão além de sua competência especializada, dos seus valores especializados, das suas funções especializadas (...) as causas são certamente boas e exigem ação. Mas a ação necessária – ou pelo menos a ação escolhida por essas várias organizações – estavam além do foco e da função delas e totalmente fora da sua competência (1996:70).

Para o autor, as organizações precisam assumir uma responsabilidade além do econômico, pela grande intensidade de poder que vem adquirindo na sociedade atual, pois acredita que o poder precisa sempre estar equilibrado pela responsabilidade, caso contrário, se transformará em tirania. Este posicionamento encontra legitimidade, se for considerado o fato de que o faturamento de algumas empresas multinacionais chega a superar o Produto Interno Bruto de muitas pequenas nações (Goldberg, 20001).

Transportando o questionamento de Drucker (1996,1999) para a pequena empresa, é importante destacar que o mesmo se torna oportuno. É inadequado exigir das pequenas empresas, que sobrevivem com recursos financeiros, materiais e humanos escassos, o emprego de parte de seus recursos em atividades não inerentes ao negócio da empresa, desviando o foco de suas atividades para conduzir projetos filantrópicos. Além disto, o desvio de capitais tão parcos poderá não produzir resultados significantes, gerando frustrações e descontentamentos, tanto por parte da empresa, quanto do público beneficiado pelas ações. E, o pior, poderá vir a provocar um desequilíbrio no alcance dos objetivos organizacionais, de modo a concorrer, inclusive, para o fechamento da empresa, o que, com certeza, geraria um problema ainda maior para a sociedade.

Com base nestas críticas, é possível perceber uma crescente inquietação e desaprovação por parte de alguns estudiosos do assunto, sobre a forma de atuação mais comumente utilizada pelas empresas que assumem um papel de comprometimento com a sociedade. A responsabilidade social, entendida segundo a ótica da participação privada em projetos filantrópicos, não consegue atender a todas as dimensões necessárias, que farão com que a empresa possua um compromisso ético nas tomadas de decisões, de forma a minimizar os impactos negativos sobre a qualidade de vida. Além disto, a empresa privada penetra em um espaço há muito tempo eficientemente ocupado pelas entidades filantrópicas e organizações de fins sociais, gerando dubiedade de funções na sociedade, causando inclusive, confusão entre os colaboradores organizacionais, com atividades tão distintas das tradicionalmente realizadas.

Deste modo, nos últimos anos, vem sendo amplamente repensada uma nova forma de as empresas interagirem com a sociedade. Discussão que ocorre principalmente no Reino Unido, nos Estados Unidos e no Canadá, países em que a preocupação com o papel social das empresas avança de maneira acelerada, servindo inclusive de modelo para o Instituto Ethos³ no Brasil.

Neste sentido, a responsabilidade social tende a migrar da interação em projetos filantrópicos para o modo de conduzir suas atividades internas, isto é, a tomada de decisão condicionada pela preocupação com o bem estar da coletividade. A responsabilidade social da empresa passa a ser desenvolvida a partir da gestão da empresa, ou seja, do planejamento e da implementação das ações próprias ao negócio da empresa. Atividades estas que deverão levar em consideração os impactos gerados para os stakeholders internos, como acionistas e funcionários, bem como para os stakeholders externos, que sofrem consequência sobre determinada decisão tomada pela empresa e que são representados pelos concorrentes, meio-ambiente, fornecedores, consumidores, comunidade e governo.

O discurso passa a ser o grau de efetivação da responsabilidade social em suas atividades e para que isto ocorra deverá envolver um amplo conjunto de políticas, práticas e programas gerenciais que perpassam por todos os níveis e operações do negócio. A empresa deverá maximizar os efeitos positivos de sua ação e minimizar os impactos negativos provocados por ela e por consequência, melhorar a qualidade de vida de todos que *possam reclamar como parte interessada na atividade da empresa* (Cardoso, 2000).

³ O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma organização sem fins lucrativos fundada em 1998 que tem como objetivo mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerirem seus negócios de forma socialmente responsável. Hoje estão filiadas mais de 400 empresas espalhadas por todas as regiões do país, de portes variados e diferentes setores produtivos, que juntas, faturam conforme dados do próprio instituto, mais de 24% do PIB brasileiro, envolvendo diretamente mais de 500 mil pessoas.

Nessa linha de discussão observa-se uma descentralização do debate em torno da empresa e de suas ações isoladas, como ressalta Srour (2000:263):

(...) a responsabilidade social empresarial não se resume a uma coleção de práticas pontuais, de atitudes ocasionais ou de iniciativas motivadas pelo marketing, pelas relações públicas ou por quaisquer outras vantagens comerciais.

Cria-se assim uma visão de interação entre os diversos agentes sociais e as relações de troca passam a ser o foco da reflexão. Relações estas que não incluem unicamente os aspectos econômicos, como vem acontecendo classicamente na administração, mas também incluem relações de confiança e normas éticas (Ashley, 2001). Neste sentido, a responsabilidade social passa a ser um novo modelo de gestão, assim como a gestão pela qualidade, pela eficiência e pela produtividade, já que as decisões e atividades passam sempre pelo crivo do impacto de tais ações e decisões para a sociedade. Este novo enfoque da responsabilidade social, que vem rapidamente se consolidando, não necessariamente necessita de investimentos de capital, mas sim, torna-se imprescindível desenvolver, em todos os níveis da organização, valores que suportem esta tomada de decisão e priorizem o bem estar comum.

Transferindo a análise para as pequenas empresas, é importante destacar que se amplia a oportunidade de envolvimento dessas com a preocupação social. Primeiramente, porque uma empresa socialmente responsável, deverá gerir as decisões e atividades internas, tendo como foco a melhoria da qualidade de vida e o bem estar comum, não sendo obrigatoriamente necessário grande investimento de capital. As pequenas empresas também são privilegiadas, quando se observa que as atividades e decisões tomadas são de volume e amplitude reduzidos, possuindo um impacto pequeno na sociedade, sendo necessário monitorar, ao mesmo tempo, um número limitado de *stakeholders*. Em segundo lugar, porque, ao se tratar de uma organização menor, com um pequeno número de agentes internos e também externos, é mais fácil exercer o controle sobre determinadas decisões, de modo que todos os funcionários compreendam e atuem para o fim almejado.

UMA PROPOSTA METODOLÓGICA PARA O ENGAJAMENTO DAS PEQUENAS EMPRESAS

O engajamento das empresas em um processo estratégico de responsabilidade social centrado na competência e nas atividades internas é recente uma vez que começou a ser discutido em meados da década de 90 (Zadek, 2000). Apesar de algumas iniciativas apresentarem instrumentos para a gestão da responsabilidade social⁴, ainda existe uma grande lacuna sobre o processo de engajamento das empresas. Mais especificamente, sobre quais, os passos ou etapas a serem seguidos por aquelas que desejam institucionalizar tal modelo de gestão. Ainda que alguns instrumentos existentes osem apresentar, tecnicamente, uma metodologia de envolvimento das empresas, a grande maioria foi desenvolvida apenas com o intuito de ampliar, aprimorar ou até mesmo avaliar as ações já existentes na empresa, não apresentando como desenrolar a iniciação de organizações interessadas. Além disto, as poucas

⁴ O mais completo e abrangente instrumento de gestão socialmente responsável é a norma AA1000 desenvolvida, em 1999, pelo ISEA – Institute of Social and Ethical Accountability. No Brasil, o Instituto Ethos também desponta, em parceria com as entidades internacionais, com publicações inovadoras que incentivam esse modelo de gestão como é o caso do Manual de Primeiros Passos (1998), dos Indicadores Ethos (2000, 2001) e do Guia de Elaboração de Relatório e Balanço Anual (2001).

metodologias de envolvimento existentes foram, invariavelmente, desenvolvidas para o engajamento das grandes empresas.

Neste sentido, baseado nas publicações do Instituto Ethos e nos trabalhos de Duarte e Dias (1986) e de Srour (2000), propõe-se, em oito passos, uma metodologia para o envolvimento das pequenas empresas com a responsabilidade social. É importante salientar que esse processo é uma experiência bastante particular, de forma que a metodologia proposta torna-se apenas um dos caminhos que podem ser utilizados.

A primeira etapa proposta para o engajamento das pequenas empresas em uma gestão de responsabilidade social está centrada na figura do empreendedor, que geralmente é o principal gestor, e consiste em uma reflexão pessoal sobre a missão, as orientações e os valores praticados pela empresa. Esta reflexão tem como principal objetivo repensar como tudo tem sido feito e decidido de forma a conceber e decretar uma “revolução” moral dentro da empresa.

Esta reflexão pessoal se faz importante, pois, num primeiro momento, fundamentalmente na pequena empresa, o processo de preocupação com a questão social deverá ser uma ambição formada na cabeça do principal líder empresarial. As principais questões a serem pensadas são:

1. Qual a missão, os valores e a visão que norteiam a atuação da empresa⁵ ?
2. A empresa promove alguma atividade que seja danosa às pessoas e ao meio ambiente ?
3. Quais são as ações de responsabilidade social que a empresa realiza ?
4. A empresa é considerada séria e íntegra ?

Após realizado este processo de reflexão inicial sobre o estado atual da empresa e os valores principais que conduzem os negócios, o empreendedor deverá construir um novo referencial organizacional, caracterizando-se como uma segunda etapa. Deverá elaborar uma nova missão e assimilar uma nova visão para o empreendimento – um novo perfil ideológico. Isto é importante, pois, conforme Mintzberg et al (2000), em qualquer organização, a forma como o empreendedor vê o negócio e se posiciona perante ele tende a disseminar-se por toda a organização. Algumas principais questões a serem discutidas nesta etapa são:

1. Qual a missão, os valores e a visão que deveriam norteiam a atuação da empresa ?
2. Que objetivos ou prioridades institucionais a empresa pretende alcançar ao implementar uma gestão voltada para a responsabilidade social ?

O terceiro passo também depende unicamente do empreendedor e consiste em identificar e articular os principais valores éticos a serem instituídos na organização. Atividade indispensável, pois o conjunto de valores éticos torna-se uma importante ferramenta para que o empreendedor e seus funcionários tomem decisões condizentes com as

⁵ Segundo Goldberg (2001) missão é definida como um enunciado que traz a razão de ser da organização, espelhando aquilo que ela faz ou tenta realmente realizar. Visão é definida como o objetivo claro e abrangente que fornece uma idéia nítida do que a organização vislumbra ser ou alcançar no futuro. Valores são definidos como um conjunto de crenças sob os quais uma organização opera.

metas e convicções traçadas. Destaca-se que quando bem alinhavada, uma declaração de valores éticos especifica a forma pela qual a empresa administra o negócio, e pode ser utilizada como um valioso indicador de atuação empresarial. Principalmente para solucionar situações de conflitos entre fornecedores, clientes, funcionários ou outros parceiros, e também para tomar decisões difíceis que envolvem dilemas éticos. Neste momento, princípios como honestidade, integridade, justiça, lealdade, solidariedade, respeito ao próximo, compaixão, compromisso, devem ser considerados para fins de implementação do processo.

Apesar destas prescrições, a conversão da empresa, mesmo que pequena, em uma organização socialmente responsável, não é tarefa de um só gestor. Portanto, a quarta etapa é conquistar os funcionários e compartilhar com eles esta nova visão do negócio, permitindo que eles se apropriem da iniciativa para que comecem a adotar um posicionamento condizente com tal proposta. Desta forma, a participação dos funcionários é vital para a continuidade do processo e do sucesso do modelo de gestão proposto pelo empreendedor. Este engajamento pode ser obtido a partir de estratégias, como a inserção de material e artigos sobre o tema no mural da empresa, o fomento de discussões informais nos horários de intervalo, ou mesmo através da introdução de temas em reuniões rotineiras.

Uma vez disseminados tais valores, o quinto passo é a escolha cuidadosa das políticas de ação, caracterizando-se como um profundo trabalho de planejamento. A exemplo de qualquer iniciativa que parte do zero, o programa só evoluirá se houver o envolvimento e o esforço dos diversos setores da empresa. Desta forma, a proposta é que o empreendedor e os funcionários atuem em conjunto para definir tipos de ações a serem implementadas para os diversos *stakeholders* da empresa. É importante, desde o início, ter em mente as estratégias e até mesmo os recursos que a empresa deverá dispor para permitir a estruturação e a sustentação de tais ações, o que possibilitará o desenvolvimento de atividades, metas e objetivos realistas.

Para ilustrar, abaixo é apresentado um quadro com a proposta de algumas políticas de ação que podem ser desenvolvidas pelas pequenas empresas. Embora o quadro permita compreender algumas práticas de responsabilidade social, é importante ressaltar que não é possível, nem exigido, que se executem todas as políticas elencadas. Na verdade, neste primeiro momento de engajamento, seria mais adequado que a empresa concentrasse seus esforços em apenas alguns *stakeholders*, comprometendo-se com poucas políticas para cada um deles.

QUADRO 1: AÇÕES PARA PEQUENAS EMPRESAS FRENTE AOS STAKEHOLDERS

PUBLICO INTERNO

DIRETRIZ DE EMPREGO

- * política de diversidade
- * política de redução de quadro e demissão
- * política de treinamento e desenvolvimento de talentos

DIRETRIZ DE REMUNERAÇÃO

- * política de participação nos resultados
- * política de incentivos

DIRETRIZ DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

- * política de segurança e higiene
- * política de estímulo a prática esportiva
- * política de inserção das famílias

MEIO AMBIENTE

DIRETRIZ DE QUALIDADE DO AMBIENTE

- * política de manutenção da qualidade do ar elevada
- * política de prevenção de novas formas de poluição
- * política de descarte de produtos tóxicos

DIRETRIZ DE PREVENÇÃO DOS RECURSOS NATURAIS

- * política de redução de consumos de papéis, energia e água
- * política de separação de materiais recicláveis
- * política de redução do uso de descartáveis

CONSUMIDOR E MERCADO

DIRETRIZ DE QUALIDADE DOS PRODUTOS/SERVIÇOS

- * política de durabilidade e segurança
- * política de garantia e reposição
- * política de assistência técnica

DIRETRIZ DE RELAÇÃO COM OS CLIENTES

- * política de cumprimento dos contratos
- * política de proibição do uso de marketing e técnicas comerciais anti-éticas

FORNECEDOR

- * política de desenvolvimento de fornecedores
- * política de disseminação de valores éticos
- * política de exigência de padrões de conduta

COMUNIDADE

- * política de apoio e reconhecimento ao trabalho voluntário dos
- * política de doação de produtos / serviços
- * política de mobilização/empréstimo de materiais e instalações para ONGS
- * política de gerenciamento do impacto da empresa junto a comunidade

CONCORRENCIA

A sexta etapa consiste em implementar as ações delineadas, pois o empreendedor já refletiu sobre a idéia, criou um novo referencial de valores para a organização, convocou seus funcionários a participar e desenhou um projeto para orientar suas políticas de ação. E, neste momento, é importante que o empreendedor conduza as ações de forma séria e com segurança, caso contrário não terá proporcionado condições para que o programa se desenvolva.

Um outro passo, a sétima etapa, é o reforço das práticas implementadas. Isto deverá ser feito tendo como base a própria postura do empreendedor frente às atividades e decisões rotineiras da empresa, bem como o reconhecimento e a valorização pessoal da atuação dos empregados. O sucesso da política de valorização e reconhecimento consiste em descobrir qual a maneira adequada de homenagear os funcionários, sobretudo aqueles que se destacaram para que as ações fossem realizadas com sucesso. Salienta-se, neste contexto de envolvimento com o social, ser essencial que a valorização das ações da empresa para com o público interno esteja acontecendo rotineiramente bem antes que a organização dispense ações de comunicação voltada para o público externo, caso contrário, poderá perder a credibilidade tanto dos funcionários como dos demais *stakeholders*.

A oitava etapa refere-se ao estabelecimento de mecanismos de controle para avaliar regularmente a empresa. Esta avaliação poderá ser tão informal quanto a pergunta: “Como estamos nos saindo?” Talvez seja necessário contemplar objetivos, como a avaliação da situação atual da empresa em relação à missão e as metas e também o modo como a empresa vem respondendo às novas iniciativas. É importante lembrar que existe um tempo de aprendizagem organizacional, que difere de empresa para empresa, em que os novos valores e ações vão sendo assimilados, sobretudo quando as atividades escolhidas não são familiares.

Também é fundamental que a empresa troque conhecimentos e experiências de sua atuação com outras empresas, mesmo que informalmente. Melhor ainda seria participar de fóruns de discussão sobre o tema. Este envolvimento permite ampliar o nível de conhecimento sobre as outras empresas bem como identificar crenças, valores e compromissos afins que possam evoluir para o estabelecimento de parcerias e alianças estratégicas com outros *stakeholders*.

Com base nestas etapas, é possível perceber, conforme já ressaltado por Duarte e Dias (1986), que o processo compreende três fases distintas: a política, a técnica e a de institucionalização. A fase política é a primeira, uma vez que se caracteriza pelo despertar do empreendedor para com a preocupação social. Nesta fase de engajamento, eventuais contribuições são feitas à causa, contudo não está definido ainda um envolvimento oficial e sistemático. Na metodologia proposta ela se manifesta nas duas primeiras etapas, visto que estas são compostas apenas por uma reflexão do empreendedor, sem maiores pretensões quanto ao assunto.

Já a fase técnica significa uma tomada de decisão oficial do empreendedor sobre os rumos da empresa, manifestando de modo mais claro seu interesse. Esta fase pode ser visualizada na terceira, quarta e quinta etapas, que vai de um posicionamento mais conciso quanto aos valores a serem seguidos pela empresa chegando ao seu ápice na escolha das políticas a serem adotadas. É importante destacar que esta fase está caracterizada pela busca em incluir um novo elemento, no caso valores de responsabilidade social, nos esquemas técnicos habituais de funcionamento da empresa.

Finalmente, a última fase descrita como de institucionalização, está representada na metodologia proposta pelas etapas de seis a oito. É a partir delas que se encontra um envolvimento mais profundo da empresa com o assunto, estando amplamente difundida em suas atividades rotineiras.

É importante ressaltar que a metodologia proposta, principalmente pelo processo de reflexão exigido do empreendedor, não se caracteriza como definitiva, pois gera questionamentos e cobranças. Porém, pode resultar em respostas, esclarecimentos, encaminhamentos e acima de tudo, compromisso e oportunidade de crescimento para a empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito deste artigo foi discutir a responsabilidade social no contexto das pequenas empresas. A partir das diferentes conceituações de responsabilidade social que coexistem entre as empresas, foi possível demonstrar formas de intervenção social bastante variadas, tanto no que diz respeito a ações e programas empreendidos, quanto pelas motivações para tal atuação.

Em seguida, foi apresentada uma proposta metodológica para o envolvimento estratégico das pequenas empresas, com programas e políticas socialmente responsáveis. Ressalta-se que não se tentou estabelecer uma “receita” para o envolvimento das empresas, como se fosse a única trilha a ser percorrida pelo empreendedor. A idéia foi apenas trazer subsídios para discussões de modo a permitir uma progressão no tratamento da pequena empresa em questões ligadas à responsabilidade social.

Todavia, é evidente que uma empresa que polui o meio ambiente, possui problemas trabalhistas, comete arbitrariedades e possui um clima organizacional tenso não oferece condições para a adoção do modelo de gestão proposto. Abordar e implementar políticas de responsabilidade social, conforme apresentado, significa uma interação organizacional de âmbito cultural, de maneira que a decisão de focar o bem estar coletivo, só pode resultar de uma reflexão madura do empreendedor, bem como de valores, crenças, plano de negócio e visão de futuro que suportem a atuação.

Neste contexto, é inevitável o aumento da complexidade da gestão das empresas, que, além de monitorar os indicadores financeiros clássicos, deve incorporar apreciações de excelência frente aos *stakeholders*, em questões sociais, ambientais e éticas. Dessa forma, o risco da hipocrisia de envolvimento das empresas não pode ser descartado, uma vez que algumas se encantam com possibilidades de fazer da responsabilidade social uma tática convincente para ganho de imagem. Contudo, conforme ressalta, Srour (2000), “a estreiteza de horizonte pode custar caro às empresas”. É ingênuo pensar que investimentos no social possam acobertar uma estratégia fraudulenta, seja no mercado ou junto à comunidade, principalmente para as pequenas empresas, em que as intenções de tal investimento ficam ainda mais evidentes, face a maior proximidade com a comunidade em que atuam, e a estreiteza das relações com alguns dos stakeholders, como é o caso de consumidores e fornecedores.

Urge, entretanto, nesse exercício de busca de um equilíbrio e funcionalidade, pensar como despertar a consciência, o desejo e o querer verdadeiro, para conduzir a ação. Reflexão

esta que subverte o pensamento econômico subjacente ao capitalismo e, por consequência, o modelo de configuração das relações comerciais internacionais e nacionais. Desse modo o desafio que se propõe é reconciliar a lógica de longo prazo do social com a de curto prazo empresarial.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALIGLERI, Lilian Mara; BORINELLI, Benilson. Responsabilidade social nas grandes empresas da região de Londrina. In: Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, 25, Campinas. **Anais...**, Campinas: ANPAD, set 2001.

ASHLEY, Patrícia Almeida. Um modelo conceitual para a incorporação da responsabilidade social à governança das relações negócio-sociedade. In: Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, 25, Campinas. **Anais...**, Campinas: ANPAD, set 2001.

ASHLEY, Patrícia Almeida. A responsabilidade social nos negócios: um conceito em construção. In: ASHLEY, Patrícia. (coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2001. p. 02-16.

AZAMBUJA, Marcos de. O Brasil e a cidadania empresarial. *Jornal Valor Econômico*, São Paulo, ano 2, n. 244, 20 de abril de 2001. Disponível em: < <http://www.valoronline.com.br/valoreconomico/materia.asp?id=585486> >. Acesso em: abril 2001.

CARDOSO, Carlos Cabral. Ética e políticas éticas em contexto empresarial. In: RODRIGUES, Suzana Braga; CUNHA, Miguel P (orgs). **Estudos Organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas – uma coletânea luso-brasileira**. São Paulo: Iglu, 2000.

DUARTE, Gleuso Damasceno; DIAS, José Maria. **Responsabilidade social: a empresa hoje**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1986.

DRUCKER, Peter. **Sociedade Pós-Capitalista**. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

DRUCKER, Peter. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FRIEDMAN, Milton. **The social responsibility of business is to increase its profits**. *New York Times Magazine*, september, 1970.

GOLDBERG, Ruth. Como as empresas podem implementar programas de voluntariado. São Paulo: Instituto Ethos, 2001. Disponível em: < <http://www.ethos.org.br> > Acesso em: maio 2001.

INSTITUTO ETHOS. **Manual Primeiros Passos**. São Paulo: junho de 1998.

INSTITUTO ETHOS. **Indicadores Ethos de responsabilidade social**. São Paulo: junho de 2000.

INSTITUTO ETHOS. **Indicadores Ethos de responsabilidade social**. São Paulo: junho de 2001.

INSTITUTO ETHOS. **Guia de Elaboração de Relatório e Balanço Anual**. São Paulo: junho de 2001.

LEISINGER, Klaus; SCHIMITT, Karin. **Ética empresarial: responsabilidade social e gerenciamento moderno**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

LISBOA, Armando de Melo. Empresa cidadã: nova metamorfose do capital ?. **Caderno “Outros Valores”**, n. 1. Editora Cidade Futura. Florianópolis, 2000.

MINTZBERG, Henry; ASLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MAGALHÃES, Iliana Maria Michel. Responsabilidade social das empresas e ação política dos indivíduos e da sociedade. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 4, p. 220-225, out./dez. 1984.

OLIVEIRA, José de Arimatés. Responsabilidade social em pequenas e médias empresas. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v.24. n. 4, p. 203-210, out./dez. 1984.

PELIANO, Anna Maria Medeiros (coord.). A iniciativa privada e o espírito público: um retrato da ação social das empresas do sudeste brasileiro. Brasília, 2000. Disponível em: < <http://www.ipea.gov.br/asocial> >. Acesso em: mar 2000.

PROGRAMA VOLUNTÁRIOS. Estratégias de empresas no Brasil: atuação social e voluntariado. São Paulo, 1999. Disponível em: < <http://www.programavoluntarios.org.br/sec4/news/news3.htm> >. Acesso em: nov 1999.

SHERIDAN, Eileen. Ethics on the march. Guardian, United Kingdom, October, 2000. Disponível em: < <http://www.csreurope.org/Library> >. Acesso em: abril 2001.

SROUR, Robert Henry. **Ética empresarial: posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

TOMEI, Patrícia. Responsabilidade social de empresas: análise qualitativa da opinião do empresariado nacional. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v.24. n. 4, p. 189-202, out./dez. 1984.

ZADEK, Simon. Trading ethics: auditing the market. **Journal of Economic Issues**, v. 28, n. 2, p. 631-645, jun. 1994.

_____. Balancing performance, ethics, and accountability. **Journal of Business Ethics**, v. 17, n. 13, p. 1421-1441, oct. 2000.