



Social

S.A. Credibilidade que dá lucro

ANDRÉ BOUDON
Especial para *Conjuntura Econômica*

NO CENÁRIO EMPRESARIAL GESTÕES VOLTADAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE PROGRAMAS SOCIAIS SE TRANSFORMARAM EM UMA QUESTÃO ESTRATÉGICA, TÃO IMPORTANTE PARA O DESEMPENHO DAS EMPRESAS QUANTO OS RESULTADOS FINANCEIROS DE SEUS RELATÓRIOS ANUAIS. ADOPTAR O CONCEITO DE BOA CIDADANIA CORPORATIVA – OU DE RESPONSABILIDADE SOCIAL – É CONSEQÜÊNCIA IMEDIATA DOS ANSEIOS DO MERCADO, QUE AO LONGO DA ÚLTIMA DÉCADA VEM EXIGINDO MUDANÇAS NO MODO COMO AS CORPORAÇÕES FAZEM NEGÓCIOS E SE RELACIONAM COM O MUNDO.

A COBRANÇA DA SOCIEDADE É UMA REAÇÃO AO poder conquistado pelas grandes corporações ao longo das últimas décadas. As empresas — sobretudo as privadas — geram empregos e conhecimento, dominam tecnologia, criam novas técnicas de gestão, dispõem de capital e concentram talentos extraordinários. Por tudo isso, o mundo corporativo tem um papel fundamental na comunidade em que se insere, sendo responsável pela preservação do meio ambiente e por estabelecer novos parâmetros de qualidade de vida. Em países como o Brasil, que possuem uma significativa parcela de sua população sem acesso a serviços básicos como educação e saúde, as ações de cidadania corporativa são essenciais para reduzir as desigualdades sociais.

Nesse novo ambiente, os interesses dos acionistas dividem espaço com os anseios da sociedade. É para esse grupo que a empresa tem de gerar valor. Com o aumento brutal da competitividade gerado pela globalização, as empresas precisam estar atentas para as novas atribuições que devem assumir perante a opinião pública. Promover o bem-estar social será um fator determinante para o sucesso nos negócios.

“A companhia socialmente responsável deve estar atenta às necessidades de todos os elementos que contribuem decisivamente para o seu êxito: acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente. A empresa de sucesso precisa incorporar todas essas demandas ao planejamento de suas atividades”, explica o

presidente do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, Oded Grajew.

O Instituto reúne, no Brasil, 453 empresas associadas, cujo faturamento somado é de cerca de R\$ 250 bilhões – o equivalente a 25% do PIB nacional. O Ethos é parceiro do *Business For Social Responsibility*, organização americana que congrega 1,8 mil associados que faturam, juntos, cerca de US\$ 1,6 trilhão. Ao iniciar suas atividades, em 1998, o Instituto teve participação ativa na adoção, pelas companhias, da nova filosofia voltada para a área social. “As empresas já faziam investimentos sociais, embora o conceito de cidadania corporativa ainda fosse confundido com filantropia.

Hoje, a responsabilidade social é parte integrante das estratégias de gestão empresarial”, comemora Grajew, que também é presidente do Conselho de Administração da Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança.

Fazendo o dever de casa

Mas não são apenas as ações externas que tornam as empresas exemplos de boa cidadania corporativa. Antes disso, é essencial traçar estratégias que promovam a melhoria das relações de trabalho entre os funcionários. Essa é a missão do Instituto *Great Place to Work*, entidade fundada em São Francisco (EUA) e que atua no Brasil avaliando as ações que visam ao bem-estar social de seu quadro funcional.

“O primeiro passo para a implementação de um programa de responsabilidade social é gerar satisfação interna. O sucesso de qualquer ação depende do comprometimento dos funcionários, o que só pode ser alcançado a partir da transparência nas relações profissionais”, diz o presidente do Instituto, Alceu Amoroso Lima Filho.

Para medir o sucesso das companhias brasileiras, o *Great Place to Work* elaborou um *ranking* anual em que classifica as 100 melhores empresas para se trabalhar no país. A pesquisa abrange mais de 370 empresas, ficando de fora as que tenham menos de 200 funcionários e cinco anos de atividade. A avaliação é feita com base nas respostas dos funcionários a questionário elaborado pelo Instituto. Com as respostas obtidas, é traçado o perfil da empresa, a partir de critérios como transparência, confiança, solidariedade, credibilidade, respeito e justiça.

O cruzamento dos dados obtidos com a pesquisa e o desempenho fiscal das empresas comprovam que a satisfação dos empregados contribui diretamente para o sucesso das empresas. “As 100 melhores empresas apresentaram as maiores rentabilidades sobre o patrimônio líquido, mostrando que o bem-estar é um componente vital para se obter bons resultados”, conta Lima Filho.

Mas o bom desempenho financeiro é apenas mais um indicador que comprova o sucesso das políticas adotadas por essas empresas. As vantagens obtidas no campo institucional são mais difíceis de ser mensuradas, embora não tenham menos importância que os resultados expressos nos relatórios anuais. “Uma empresa que zela pela qualidade de vida angaria o carinho e o respeito de seus trabalhadores. E não existe ferramenta de *marketing* mais eficiente que a satisfação dos funcionários”, destaca Lima Filho. Segundo ele, essas companhias recrutam com mais facilidade novos talentos, selecionam os melhores profissionais, reduzem a rotatividade dos funcionários e elevam sua produtividade.

Para Grajew, a implementação de programas que promovem o estreitamento das relações entre os funcionários é essencial para o sucesso de qualquer ação social. E vai além, criticando as empresas que não buscam a qualidade no trabalho. “Não é recomendável que uma corporação tente ocultar os problemas internos lançando projetos sociais externos. Essa é uma estratégia suicida. Antes de olhar para fora, é necessário fazer o dever de casa, mapear as necessidades dos funcionários, conquistar seu apoio. Dificilmente uma ação social será bem-sucedida se não contar com a participação ativa dos empregados”, alerta. O estabelecimento de padrões éticos é, para Grajew, outro fator fundamental para o sucesso das políticas de cidadania corporativa. “De

nada adianta a empresa traçar um grande projeto social, tendo em vista apenas o retorno de imagem institucional. Responsabilidade social não é ferramenta de *marketing*”.

Voluntariado

Entre os inúmeros projetos sociais implementados pelo empresariado brasileiro, os que são baseados no voluntariado corporativo apresentam os resultados mais positivos. Apostar na colaboração dos funcionários e incentivá-los a doar parte de seu tempo e de suas habilidades em prol do bem-estar da comunidade vem se transformando em um diferencial para o mundo corporativo. “O voluntariado eleva as possibilidades de sucesso dessas ações”, afirma Lima Filho.

Pessoas treinadas para seguir normas de excelência e perseguir resultados podem colocar em prática qualidades desenvolvidas no ambiente corporativo: comunicação, criatividade, capacidade de alocar recursos e de trabalhar em equipe. Para eles, ter a oportunidade de contribuir diretamente para o bem-estar social gera algo que qualquer empresa moderna e responsável busca proporcionar: satisfação pessoal e motivação verdadeira para o trabalho. Só isso seria o suficiente para que as empresas apostem em programas de voluntariado.

**O PRIMEIRO PASSO
PARA A
IMPLEMENTAÇÃO DE
UM PROGRAMA DE
RESPONSABILIDADE
SOCIAL É GERAR
SATISFAÇÃO
INTERNA**

Mas, além da satisfação gerada no corpo de funcionários, existe o ganho de imagem perante a comunidade assistida.

O presidente do *Great Place to Work* acredita que o sucesso dos programas de voluntariado é mais uma prova clara da importância que a transparência e a ética nas relações corporativas têm para a implantação de estratégias de responsabilidade social. A empresa que não está sintonizada com as necessidades de seus funcionários não terá condição de arrematá-los em projetos voluntários.

As áreas de atuação são distintas, mas os objetivos são os mesmos: contribuir para o desenvolvimento social, proteger o meio ambiente e garantir melhores condições para seus funcionários. Esse é o perfil de cinco empresas que abraçaram, com sucesso, o compromisso de implementar uma filosofia de responsabilidade social.

Companhia Siderúrgica Nacional

Criada em 1961 com o objetivo inicial de desenvolver programas sociais e de defesa do meio ambiente, a Fundação CSN adotou uma filosofia realizada na educação para o trabalho. Ao todo, a entidade mantém 11 projetos – desde a educação técnica até a musical – implementados em todas as regiões onde a CSN está presente. Em Volta Redonda (RJ) – sede da empresa – a Fundação mantém a Escola Técnica Pandiá Calógeras e núcleos de Educação Ambiental, Saúde Oral, Esportes, Lazer e Cultura. Além disso é responsável pela conservação da Floresta da Cicuta – reserva florestal com 131 hectares de Mata Atlântica.

Na cidade de Congonhas (MG), a empresa financia o Centro de Educação Tecnológica General Edmundo Macedo Soares e Silva (CET), que oferece uma série de cursos profissionalizantes. Na área cultural, destaca-se projeto CSN In Concert, que visa educar o cidadão através da música. Para assistir aos concertos, o público contribui com alimentos e roupas, que são repassados a entidades selecionadas pela Fundação. Na área ambiental, a CSN desenvolveu, no estado, o projeto “É de Lei”, que inclui a preservação da Reserva de Corumbá, no município de Arcos.

Para manter todos esses projetos em atividade, a Fundação possui uma verba de R\$ 11 milhões. A valorização da imagem da CSN é a principal vantagem obtida com as atividades sociais. “O retorno para a empresa é muito positivo. Contudo, o mais importante é gerar benefícios para a comunidade, que

podem ser medidos a partir do impacto gerado por essas ações na vida da população”, afirma o presidente da Fundação CSN, Matheus Cotta de Carvalho.

Grupo Votorantim

Em 2001 os investimentos do grupo Votorantim em ações sociais foram de R\$36 milhões, excluídos os valores relativos a salários, impostos e benefícios trabalhistas. A empresa destinou 46% dessa verba em ações internas e 54% foram dirigidos a programas externos, indicando a preocupação da empresa com as diferentes demandas sociais que necessita atender.

Do total dos recursos dirigidos aos projetos de cidadania corporativa, a Votorantim aplicou 33,1% em meio ambiente, 16,4% em saúde, 16,2% em cultura, 11,3% em educação, 8% em integração e 8% em alimentação.

O compromisso da Votorantim com a educação é expresso na manutenção de três escolas. Em Sobral (CE), Paulista



(PE) e Rio Branco do Sul (PR), que garantem o atendimento pré-escolar e de ensino médio, favorecendo 1,2 mil alunos, filhos de colaboradores e pertencentes às comunidades locais. As três escolas receberam no ano passado uma verba de R\$900 mil. O grupo também firmou parceria com o Canal Futura, apoiando projetos educacionais em escolas na região Sul do país.

Xerox do Brasil

A empresa mantém um eficiente programa de voluntariado. Os funcionários que desejam participar das “células solidárias” – denominação dos grupos de ação social – são dispensados de

suas funções e têm total liberdade para formular e encaminhar projetos para apoio financeiro.

Mas a “menina dos olhos” da Xerox é a Vila Olímpica da Mangueira, um dos mais prestigiados programas sociais implementados no país ao longo da última década. “O sucesso da Vila Olímpica é a prova de que os funcionários precisam se identificar com os projetos de ação social. Caso haja essa sintonia, a empresa consegue manter a fidelidade de seu quadro e ainda atrair novos talentos”, destaca o diretor de Assuntos Corporativos da Xerox, José Pinto Monteiro.

Alcoa Alumínio

O desenvolvimento de ações, benefícios e programas voltados à qualidade de vida e excelência profissional é a base da estratégia social da Alcoa no Brasil. Através da Universidade Alcoa, a empresa realizou no ano passado 5,5 mil programas de ação social, totalizando um investimento de R\$3 milhões. Os números constam dos balanços Social e de Responsabilidade Social, publicados pela Alcoa em janeiro e distribuídos a dez mil pessoas, entre funcionários e representantes das comunidades beneficiadas com os projetos sociais.



Na área ambiental, a companhia investiu mais de R\$19 milhões em diferentes projetos no período entre 1988 – ano em que iniciou suas atividades no Brasil – e 2000. Dentre eles, destaca-se o programa “Um Milhão de Árvores”, que conta com o trabalho voluntário de seus funcionários, que fizeram o plantio de cerca de 200 mil mudas. Projetos de saúde e segurança consumiram cerca de R\$ 11 milhões.

Paralelamente, a empresa criou, em 1990, o Instituto Alcoa, que recebe verba da *Alcoa Foundation*, entidade sem fins lucrativos sediada nos EUA. Somente no ano passado, a filial brasileira recebeu um aporte de capital de US\$1,7 milhão, destinado a 90 projetos e ações comunitárias, selecionados e aprovados a partir de sugestões encaminhadas pelos funcionários.

— Não há mais espaço para as empresas que não investem na área social – conta a presidente do Instituto, Suzana Sheffield. Para ela, a adoção de programas de responsabilidade social reflete o grau de maturidade e comprometimento da companhia com a sociedade.

A luta para desenvolver projetos bem-sucedidos foi árdua. “Erramos, acertamos e revimos nossa atuação em diversas ações sociais. O mais importante foi constatar que o sucesso só é alcançado quando há a interação dos funcionários e das lideranças comunitárias. O empregado acaba se tornando um porta-voz das necessidades da sociedade”, conclui.

Grupo Pão de Açúcar

Fundado há três anos com o objetivo de promover a educação complementar de crianças e jovens menores de 18 anos, o Instituto Pão de Açúcar obteve, desde o início das atividades, cerca de R\$ 15 milhões em recursos. O resultado: 1,6 mil alunos formados.

O Instituto coordena seis núcleos de atividade, que recebem o suporte de seis unidades educacionais próprias e cinco conveniadas. Os alunos da 1ª à 4ª série do Primeiro Grau têm acesso a alimentação complementar, apoio nas lições de casa, educação esportiva e artística e curso de informática. Da 5ª à 8ª série, além das atividades já listadas, os estudantes aprendem inglês e são estimulados a desenvolver a capacidade de questionamento e senso crítico.

No programa de capacitação profissional para o mercado de trabalho os jovens de 15 a 18 anos discutem temas como responsabilidade social, habilidade de comunicação e trabalho em equipe. Na conclusão do curso, os estudantes precisam desenvolver projetos de empreendimento que poderão ser implementados na rede Pão de Açúcar. Os melhores trabalhos são apresentados aos executivos do grupo e os alunos que mais se destacaram no programa têm a chance de integrar o quadro de funcionários da empresa.

Petrobras

A empresa, uma das mais cobradas pela sociedade na promoção de programas ambientais, mantém diversos projetos sociais em todo o país e levou um ano reestruturando sua política de cidadania corporativa, período em que manteve contato direto com as comunidades, grupos acadêmicos e Organizações Não-Governamentais. A gerente de comunicação, Lia

Blower, diz que o alvo dos projetos sociais da empresa são os jovens e envolvem o público em geral, professores, líderes comunitários e governantes. “É preciso ouvir as comunidades antes de tomar qualquer decisão sobre a nossa política social, cujo tema é Cultura da Paz. A meta é estabelecer projetos de desenvolvimento sustentável, trabalhos que promovam ações de prevenção à violência.”

Grande parte dos projetos envolve educação, cultura e esporte, e é voltada a jovens que vivem em áreas de risco social. Antes de serem aprovados, os programas enviados pelas ONGs e comunidades são analisados por uma comissão mista. Cerca de R\$ 8 milhões serão direcionados pela Petrobras em seu mais novo programa de ação social, o Geração pela Paz. Lançado em outubro, o projeto envolve a adoção de novas políticas em saúde, educação e esportes.

Já o Programa Engenharia Social, que analisa o relacionamento entre as unidades de produção da empresa e as comunidades à sua volta, recebeu, desde sua implementação, em 2000, mais de R\$ 64 milhões. Dentre esses projetos, destaca-se a Vila Olímpica da Maré, que atende a oito mil jovens em ações educacionais, esportivas e de saúde.

Outro projeto, o Nós no Morro, é desenvolvido na Favela do Vidigal e promove aulas de educação complementar, teatro e cinema para adolescentes. Mas é na área ambiental que a presença da empresa é mais marcante. Além dos patrocínios bem-sucedidos aos projetos TAMAR — de preservação às tartarugas marinhas, Baleia Jubarte, Golfinhos de Fernando de Noronha e Peixe-Boi — destaca-se o projeto Criações Juvenis de Caranguejos em Larga Escala, coordenado pela Universidade do Paraná e desenvolvido no laboratório da empresa Camarão Vitória, em São Mateus (ES). O projeto prevê a disseminação de 1,2 milhão de larvas de caranguejos nos manguezais da Baía de Guanabara, para o repovoamento da espécie na região.

Cia. Vale do Rio Doce

Antes voltada prioritariamente para a área habitacional, a Fundação Vale do Rio Doce passou a ser um instrumento de caráter social a partir da privatização da Vale, implementando seus



projetos em meados de 1999. Para 2002, o orçamento da entidade chega a R\$17 milhões, destinados a 34 ações e 20 novos programas, com foco na educação.

— Ser socialmente responsável faz parte da filosofia de atuação da Vale. Empresas que não fazem esse investimento estão destinadas a colher maus resultados no futuro. Mas é preciso não confundir estratégia social com assistencialismo. Não há espaço para paternalismo. Queremos parceiros locais para acompanhar o andamento dos trabalhos que financiamos, afirma o embaixador Fernando Alves, presidente da Fundação Vale.

O carro-chefe da estratégia social da empresa, o Projeto Escola que Vale, criado em 1999, envolve professores, alunos e comunidade. Foram criadas oficinas de dança, cinema, música e fotografia para que cada região pudesse montar um painel sobre a sua própria história e seus personagens. O projeto foi implementado em seis municípios de Minas Gerais, do Espírito Santo, do Maranhão e do Pará.

A Vale também destinou cerca de R\$10 milhões ao programa Escola que Vale, beneficiando 10 mil alunos da rede pública, 300 professores e 250 diretores e supervisores de escola. O projeto recebeu, no ano passado, o prêmio ECO (Empresa-Comunidade), oferecido pela Câmara Americana de Comércio de São Paulo.

Outro projeto da empresa é o Vale Informática, com capacidade de formar 50 mil alunos por semestre. A companhia doou mil computadores, possibilitando a crianças e adolescentes aprender informática em centros criados no Espírito Santo, no Maranhão e em Minas Gerais. ■



Embaixador Fernando Silva Alves