



A política de responsabilidade social como diferencial competitivo nas organizações

Social responsibility policy as competitive advantage in organizations

Francisco Augusto LUFT¹

Resumo: Este artigo consiste em uma pesquisa bibliográfica, que tem como objetivo promover reflexões, com base na temática dos Recursos Humanos (RH), acerca da importância, para as organizações, da existência de uma política de Responsabilidade Social (PRS). Mais especificamente, buscamos conceituar Responsabilidade Social, tendo como escopo a área organizacional; e indicar a importância da área de RH da empresa em direcionar estas ações como ferramenta estratégica, servindo como diferencial competitivo. A Responsabilidade Social corporativa pode ser considerada como a obrigação da administração de fazer escolhas e realizar ações que contribuirão para o bem-estar e os interesses da sociedade, assim como da organização. Este artigo apresenta, ainda, o RH como setor-chave da organização, no que tange à sua Política de Responsabilidade Social, devendo participar de forma efetiva, desde sua criação até sua implantação. Abordamos, também, o papel de agente de mudanças que deve ser desempenhado pelo RH. Como falamos de corporações, que são entes envolvidos constantemente na busca por lucros, apresentamos aqui a Política de Responsabilidade Social como um diferencial competitivo a ser apresentado ao mercado. Percebemos, com este trabalho, que o RH deve estar atento às variações que cercam a organização, como também, à dinâmica que a cerca, a fim de garantir que esta se mantenha à frente da concorrência, sem deixar de atender às necessidades de todos os seus *stakeholders*.

Palavras-chave: Responsabilidade social. Profissional de recursos humanos. Agente de mudanças. Diferencial competitivo.

Abstract: This article consists of a research based on the literature about the theme Human Resources(HR), regarding the importance of the existence of a Policy of Social Responsibility (PSR) for the organizations. More specifically, we tried to conceptualize social responsibility, having as its scope the organizational sector of a company to indicate the importance of Human Resources in a company, directing actions of social responsibility as a strategic tool, working as a differential. The Corporation social responsibility can be regarded as administrative obligation to make choices and take actions that contribute to the welfare and interests of society as well as to the organization. This paper also presents the HR sector as a key division of the organization. In relation to its Social Responsibility Policy, they must effectively participate from the moment of its creation to its development. We also approached the role of agent of change to be played by the HR sector. Speaking of corporations as entities that are constantly involved in search for profits, we present here the Social Responsibility Policy as a competitive advantage to be presented to the market. Due to this work we came to the conclusion that the HR sector must be aware of imminent changes in an organization as well as the surrounding dynamics in order to ensure that it remains ahead of competition while meeting the needs of all its stakeholders.

Keywords: Social Responsibility. Human resources professional. Agent of change. Competitive advantage.

1 Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos e professor da Faculdade IBGM, Recife | PE | E-mail: franciscoluft@gmail.com.

Introdução

Este artigo visa à sensibilização das empresas, no que tange à necessidade da existência de um Programa de Responsabilidade Social efetivo, atendendo à legislação própria, e que tenha um resultado pertinente, mudando a realidade do público atendido pelo Programa.

Iniciamos com o capítulo intitulado “O que é responsabilidade social?”, onde apresentamos o conceito de Responsabilidade Social segundo a visão dos autores, além de apresentar a forma como se estrutura a Política de Responsabilidade Social (PRS) nas organizações.

Por último, teremos o capítulo “E o RH, o que deve fazer para o desenvolvimento da política de responsabilidade social? ”, onde apresentaremos como esse setor pode, de fato, transformar a política de responsabilidade social em uma ação que venha a contribuir com o bem comum. E, ainda, que possa servir como diferencial competitivo, colocando a empresa na vanguarda do mercado.

Levando-se em consideração que o assunto abordado está em evidência e é explorado por algumas empresas de maneira que a execução dos programas de responsabilidade social ocorre, algumas vezes, de forma apenas aparente, acabou surgindo uma dúvida que se apresentou como questão a ser atendida por este artigo: “De que forma o RH pode atuar, no sentido de levar os colaboradores a participarem de maneira efetiva dos programas de responsabilidade social? ”. No sentido de responder a esse questionamento, desenvolveu-se uma pesquisa com caráter bibliográfico.

Diante do exposto, este artigo tem como objetivo promover reflexões, com base na temática dos Recursos Humanos, acerca da importância, para as organizações, da existência de uma política de Responsabilidade Social. Mais especificamente, buscamos conceituar Responsabilidade Social, tendo como escopo a área organizacional; e indicar a importância da área de Recursos Humanos da empresa em direcionar as ações de Responsabilidade Social como ferramenta estratégica, servindo assim como um diferencial competitivo.

O que é responsabilidade social?

Com o desenvolvimento das novas técnicas de administração e com a busca constante de outras formas de desenvolver os trabalhos organizacionais de maneira objetiva e acurada, diminuindo custos e maximizando os ganhos, a fim de proporcionar uma liquidez maior, as empresas se tornam cada vez mais lucrativas. Este resultado advém do esforço dos colaboradores que compõem a organização e, conforme vão se desenvolvendo, surge a necessidade de não só receber um salário pelo seu trabalho, mas também perceber que a empresa oferece às comunidades vizinhas uma contrapartida deste esforço com ações que retribuam a sua acolhida.

Esse movimento de retribuição à sociedade é o que entendemos por Responsabilidade Social. As empresas não devem criar programas que abarquem esta demanda

apenas por uma questão filantrópica, mas sim, pelo fato de compreender a importância de devolver às pessoas daquela comunidade um pouco do que por elas é ofertado no apoio e aceitação da empresa ali inserida. De acordo com Ponchirolli (2011, p. 53), “O conceito de responsabilidade social compreende que as organizações hoje têm de fazer mais do que a lei determina. Elas perceberam que podem diferenciar-se e ser mais valorizadas se cumprirem com seu papel social”.

Daft (2010, p. 171) afirma que “a definição formal da responsabilidade social corporativa é a obrigação da administração de fazer escolhas e realizar ações que contribuirão para o bem-estar e os interesses da sociedade, assim como da organização”. Embora esta definição esteja apresentada de forma clara e objetiva pelo autor, a responsabilidade social é uma prática difícil de ser incorporada nas organizações, devido ao fato de as pessoas terem diferentes visões a respeito de quais ações melhoram o bem-estar da sociedade.

Ainda segundo o autor, o conceito de Responsabilidade Social está muito próximo ao conceito de ética empresarial, pois ambas tratam de distinguir o certo do errado. Para Ashley (2005), ética empresarial pode ser definida como uma série de normas padrões de comportamento que visem atender tudo aquilo que os *stakeholders*² da corporação consideram justo, correto ou de acordo com seus padrões de comportamento, e o que por eles for considerado dentro de seus direitos morais.

Para Camargo (2011, p. 79), é imprescindível evitar que os princípios éticos da empresa se baseiem exclusivamente em uma visão mercadológica, devendo buscar “[...] uma filosofia da dignidade do ser humano, na realização de suas diferentes dimensões”. Para que isto ocorra, o autor ressalta a importância da formação continuada das pessoas envolvidas, de forma que não se perca a essência do comportamento ético.

Todos os conceitos apresentam uma avaliação subjetiva de comportamento, proporcionando às pessoas diversas interpretações. Diante desta realidade, o Departamento de Recursos Humanos (RH) se depara com uma situação extremamente desafiadora: convencer os colaboradores sobre a necessidade de adotarem as práticas já estabelecidas pela empresa. Tais práticas se apresentam desta forma pelo fato de a organização entender que as ações de responsabilidade social terão como resultado uma melhora nas condições de convívio e bem-estar da sociedade ou de uma comunidade em especial.

Todo esse desafio se apresenta mais simples quando se tem um corpo de trabalhadores fortemente identificados com a cultura da organização, desde os padrões mais simples de comportamento, até às mais profundas regras de postura ética e moral. Acredita-se que, no momento em que as pessoas são inseridas em um ambiente com práticas que lhes são familiares, a absorção das pequenas variantes de opinião que venham a surgir no decorrer da relação de trabalho poderá ocorrer de uma forma mais ajustada.

2 Stakeholders “são todos aqueles que têm algum interesse na empresa, ou seja, pessoas ou organizações que participam direta ou indiretamente no sucesso do negócio” (CHIAVENATO, 2009, p. 22).

Uma vez tendo os colaboradores como parceiros, é importante que a corporação defina a forma através da qual irá elaborar sua Política de Responsabilidade Social, a fim de estabelecer a abordagem que mais se aproxime da cultura organizacional, facilitando, assim, o êxito no atendimento das metas estabelecidas.

Estrutura da política de responsabilidade social corporativa

De acordo com Daft (2010), a responsabilidade social corporativa pode ser tipificada em quatro categorias principais de responsabilidades, sendo elas: econômica, legal, ética e discricionária. Diante da grande demanda de situações a serem tratadas simultaneamente por gerentes e organizações, fazendo com que as tomadas de decisões sejam sempre críticas em relação às posturas éticas e discricionárias, estas duas vertentes cada vez mais ganham importância e já são tão importantes quanto as demais.

As empresas são unidades básicas econômicas da sociedade, e sua responsabilidade é produzir bens e serviços para suprir as necessidades da sociedade, além de maximizar seus lucros, com vista a atender os desejos de proprietários e acionistas. Quando observada da maneira mais intensa, a responsabilidade econômica é chamada de visão de maximização de lucro, defendida pelo economista, Prêmio Nobel de Economia em 1976, Milton Friedman (DAFT, 2010).

O autor ainda diz que a visão da maximização dos lucros parte da ideia de que a empresa deve buscar constantemente uma base orientada para o lucro, tendo como único objetivo o aumento dos lucros, sem deixar de seguir as regras preestabelecidas de comportamento e postura. Esta forma de atuar, no entanto, não é mais vista como uma maneira adequada de abordar os negócios no Canadá, Estados Unidos e Europa, pois ela vê somente o ganho econômico como única responsabilidade social e pode gerar problemas à corporação.

A Responsabilidade Social faz com que parte do valor agregado pelos lucros empresariais possa ser convertida em 'ganhos sociais' direcionados aos *stakeholders*. Em contrapartida, quem busca obter lucros de qualquer forma, se vê na iminência de tornar a operação inviável, sacrificando sua 'licença social para operar', por conta da frustração das expectativas de seus clientes (SROUR, 2012).

As sociedades organizadas possuem leis, regras e regulações que as empresas devem seguir. A responsabilidade legal define os parâmetros que a empresa tem que atender para que possa ter um comportamento corporativo adequado. Espera-se que as empresas atinjam seus objetivos econômicos sem desrespeitar as exigências legais impostas pelas câmaras legais, legislações estaduais e agências regulatórias federais.

Organizações que sabidamente infringem a lei não tem bom desempenho em sua categoria. Os gerentes em numerosas empresas aprenderam nos últimos anos que as organizações e seus respectivos gerentes, no final das contas, pagam por ignorar responsabilidades legais (DAFT, 2010, p. 178).

Quando discutimos acerca de responsabilidade ética, estamos nos referindo a uma série de comportamentos que, diferentemente dos princípios citados anteriormente, não estão necessariamente apresentados na forma de leis ou regulamentações, e podem também não servir aos interesses econômicos da corporação.

Quando falamos em Responsabilidade Social como questão ética, afirmamos que “pressupõe uma atuação eficaz da empresa com todos aqueles que são afetados por sua atividade [...], possuindo um alto grau de comprometimento com seus colaboradores internos e externos”. (MOYSÉS, 2001, p. 85 apud PASSOS, 2013, p. 164).

Daft (2010) defende que, para agir com responsabilidade ética, os tomadores de decisões da empresa deveriam agir de forma justa, equitativa e imparcial, oferecendo tratamento distinto a indivíduos somente quando este tratamento for importante para as metas e funções da organização. São considerados comportamentos antiéticos aqueles que fazem com que indivíduos ou empresas obtenham ganhos à custa de outras pessoas, organizações ou da sociedade como um todo.

Um exemplo de comportamento antiético seria o caso de uma empresa que fizesse um pedido de valor significativo em bens a um único fornecedor, mesmo sabendo que sua realidade não permitiria o cumprimento desse compromisso. Daft (2010) cita como exemplo de postura ética o caso de um médico do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Estadual da Louisiana que se recusa a aceitar pagamento significativo de uma companhia de equipamentos médicos, mesmo os indicando amplamente aos seus pacientes.

Chamamos de responsabilidade discricionária quando há o desejo da empresa em fazer contribuições sociais que não estejam necessariamente obrigadas pela economia, legislação ou padrão ético. As ações discricionárias se caracterizam por importantes contribuições filantrópicas sem esperar que haja necessariamente um retorno financeiro ou de reconhecimento para a melhora da empresa. Esse tipo de responsabilidade social é o critério mais elevado, uma vez que extrapola a todas as demais expectativas de responsabilidade social, visando unicamente contribuir para o bem-estar da sociedade.

Como exemplo de responsabilidade discricionária, Daft (2010) cita o caso da *Emigrant Savings*, que depositou US\$ 1.000,00 nas contas dos clientes que viviam em áreas atingidas pelo furacão Katrina³. Mesmo depois de saber que o número de clientes que residiam na área era muito superior ao previsto, o CEO Howard Milstein manteve sua decisão e destinou às vítimas quase todos os recursos que a empresa dispunha, apenas pelo fato de acreditar que era a coisa certa a fazer.

A organização, após perceber a abordagem que mais se aproxima de sua cultura e necessidades a serem atendidas a partir da Política de Responsabilidade Social, deve entender que, para ter um peso maior diante do mercado, precisa adotar uma doutrina de responsabilidade social que “significa uma transformação radical na concepção da empresa e de seu papel na sociedade.” (DUARTE; DIAS, 1986, p. 66 apud PASSOS, 2013, p. 165).

3 O Katrina atingiu a costa Sul dos Estados Unidos em 29 de agosto de 2005, proporcionando um custo de recuperação de US\$ 108 bi (BARBOSA, 2012).

E o RH, o que deve fazer para o desenvolvimento da política de responsabilidade social?

Segundo Ponchirolli (2011), nos últimos anos podemos observar uma crescente demanda da empresa, não só no sentido de geradora de riquezas, mas também como ente responsável por atender demandas sociais. O autor ainda enfatiza que, no atendimento destas necessidades, a empresa pode contemplar também suas questões estratégicas. Porém, a aplicação das políticas de Responsabilidade Social demanda um alto grau de comprometimento de todos os envolvidos, ou seja, colaboradores internos e externos.

O primeiro grande desafio do RH para viabilizar a adesão dos colaboradores à Política de Responsabilidade Social da empresa é fazer com que estes absorvam de forma total sua cultura organizacional. Nesse sentido, Chiavenato (2009, p. 87) afirma que a cultura organizacional ou cultura corporativa “representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia-a-dia e que direcionam suas ações para a realização dos objetivos organizacionais”.

Wright, Kroll e Parnell (2007) entendem que a cultura corporativa tem como objetivo fazer com que a empresa seja capaz de se adaptar a mudanças ambientais, além de coordenar suas ações internas. Para a maioria das organizações, a principal influência sobre a cultura organizacional vem de seu fundador. Entretanto, os autores ainda afirmam que as mudanças ambientais vão, ao longo do tempo, alterando esta cultura, de forma a tornar os princípios totalmente obsoletos, obrigando as organizações a substituí-los a fim de se manter atualizada.

Em um mundo no qual percebemos rápidas mudanças culturais, demográficas e políticas, globalização e uma gradativa e intensa desregulamentação dos negócios, as organizações precisam saber cada vez mais administrar seus recursos, conhecimentos, habilidades e competências e, principalmente, agregar pessoas que incorporem essas novas características. Diante desta realidade, o papel do RH passa a ser não apenas a manutenção do *status quo*, mas também se transformar na área capaz de tornar as organizações mais ágeis, proativas e competitivas (CHIAVENATO, 2009).

É na execução deste papel que o RH deve se tornar o departamento responsável na elaboração da Política de Responsabilidade Social nas empresas. Esta política fará com que a empresa se aproxime da sociedade, auxiliando-a em itens que deveriam ser atendidos pelas políticas públicas, o que nem sempre acontece, além de apresentar benefícios que exacerbam as necessidades básicas da população, representando um ganho ainda maior para a comunidade.

Mas, quando falamos de organizações, é sempre importante entender que o objetivo maior das empresas é obter lucro para seus proprietários e acionistas, o que os leva a outro ponto importante da Responsabilidade Social: seu uso como diferencial competitivo.

Atualmente, as grandes empresas, que competem mundialmente, possuem sólidas e efetivas Políticas de Responsabilidade Social, não só para darem à sociedade uma

contrapartida de seus lucros e ganhos a partir desta mesma sociedade, mas também para se apresentarem em condições de igualdade perante seus concorrentes, que possuem esta prática e, com base nela, ganham fatias cada vez mais interessantes do mercado.

Mas não basta apenas criar uma Política de Responsabilidade Social bem estruturada, que atenda a sociedade em vários aspectos, ou ainda que tenha uma abrangência que exceda a comunidade em que a organização esteja alocada. É de fundamental importância que os colaboradores estejam engajados nesta causa, incorporem, de fato, a ideia de participar e fazer com que esta política seja exitosa.

Algumas organizações se empenham em elaborar boas ações voltadas ao público externo. Entretanto, relegam seus colaboradores e familiares à uma condição de oprimidos, sendo submetidos a salários incompatíveis com o mercado, estando preteridos em campanhas de motivação ou crescimento pessoal, sequer tendo acesso a condições minimamente aceitáveis para o desenvolvimento de suas atividades laborais cotidianas (PASSOS, 2013).

O RH, que já tem o dever de ser protagonista na criação desta política, passa a ter um papel ainda mais importante, a partir da sua implantação: o de educador. Ulrich (2003) afirma que os profissionais de RH devem agir como parceiros estratégicos da organização, proporcionando a criação de práticas e táticas, a fim de criar uma unidade estratégica, trazendo, sobretudo, clareza na execução desta estratégia. Os colaboradores devem fortalecer os valores e objetivos da empresa, agir de acordo com o que prega esta estratégia, serem treinados e desenvolvidos para apurar as habilidades que os levem ao cumprimento da política. Quando o corpo funcional da organização sentir-se responsável pela execução da estratégia – neste caso a PRS – o RH terá atingido um patamar aceitável de atuação e saberá que está no caminho certo da execução da Política de Responsabilidade Social. Ainda segundo Ulrich (2003, p. 18),

Para desempenhar efetivamente o papel de parceiro estratégico, os profissionais de RH precisam dominar a teoria e a prática da formação de e implementação de estratégias. Devem estar aptos para atrair os gerentes para discussões sobre visão, valores, objetivos e intenções. Devem ajudar a definir ajustes entre as atividades da empresa. Devem compreender quem elabora a estratégia, que forma devem adquirir suas declarações e como a empresa e os funcionários devem colocá-las em ação.

O RH é fundamental na hora de sensibilizar os colaboradores no sentido de mudar sua forma de agir diante da PRS, principalmente, no que tange à necessidade de adesão do grupo. Mais do que isso, o RH não pode se abster de seu *status* de agente da mudança e, para tanto, segundo Ulrich (2003), terá que contemplar quatro etapas.

No primeiro momento, o profissional de RH deve encontrar um modelo no qual se basear, para saber por onde começar a mudança, como alavancá-la e como determinar os modelos de comportamento a serem seguidos. O segundo passo é identificar as pessoas certas no momento certo. Para tanto, se faz necessário envolver os responsáveis

pelos processos decisórios em situações de mudança, a fim de obter ferramentas para gerenciar e habilidade para concretizar eventos que sustentem esta mudança. A terceira etapa é desenvolver os sistemas de RH que se façam coerentes com as mudanças apresentadas. Este novo sistema deve contemplar funções como comunicações, treinamento, contratação e sistemas de remuneração, e devem ser facilmente compreendidos pelos funcionários e demais *stakeholders*. E, por último, o RH deve ser o espelho para as mudanças na organização, servindo como exemplo. Se a empresa quer implantar uma PRS, o primeiro departamento a aderir deve ser o RH.

Cada vez mais, percebemos a importância da atuação do RH como função de *staff* na aplicação da PRS da empresa, desde sua elaboração, até sua implantação, com especial destaque para o papel deste setor como agente que promove esta política que pode ser nova, quando recém-concebida, ou já existir de forma ainda incipiente. O mais importante nesse processo é garantir que a PRS não seja apenas mais um projeto a ser citado no site da empresa, ou um indicador a ser apresentado aos clientes, como forma de abarcar mais faturamento, e sim algo efetivo, para que possa atender seus dois principais papéis: fornecer uma contrapartida à sociedade; servir como um diferencial competitivo para a organização.

Uma vez cumprido este trabalho, o RH terá contribuído não somente para que a empresa seja mais competitiva, mas também para que a sociedade se apresente de forma mais justa, com menos desigualdades e menos pessoas desassistidas.

Considerações finais

Levando-se em consideração os objetivos apresentados, percebemos a importância da existência de uma Política de Responsabilidade Social nas organizações, não apenas para que possam cumprir seu papel de proporcionar condições melhores para a sociedade, mas também como um diferencial competitivo diante de um mercado tão acirrado.

Diante do exposto, foi definida a cultura organizacional e sua importância no desenvolvimento das organizações. Percebemos que normalmente ela está ligada às convicções de seu fundador, presidente ou CEO, mas que tem no RH um parceiro, no sentido deste buscar adequações em relação às mudanças constantes proporcionadas pela globalização.

Percebemos, com isso, que o RH deve atuar de forma propositiva, agindo na mudança da cultura organizacional, no sentido de criar nos colaboradores a necessidade de participar de ações voltadas à Responsabilidade Social. Esta mudança, sistemática e gradual, deve, certamente, culminar em uma marca presente em todas as ações institucionais, trazendo um ganho inicialmente intangível para a organização, mas que se tornará palpável ao longo do tempo.

Na sequência, pudemos perceber a necessidade da atuação do RH, em quatro etapas, quais sejam: a escolha do sistema a ser implementado pela organização, bem como seus modelos comportamentais; encontrar as pessoas que serão multiplicadoras da

nova cultura; readequação dos sistemas de RH, a fim de ajustar a organização à nova realidade; e, por último, servir como espelho para a empresa como um todo, facilitando, assim, a compreensão por parte de todos os níveis organizacionais desta nova realidade.

Sentimos, ainda, a necessidade de uma pesquisa mais profunda a respeito da Responsabilidade Social Corporativa, além da criação de novas ferramentas de gestão que visem à praticidade na implantação das políticas pertinentes a esta área.

Referências

ASHLEY, Patricia Almeida. (Org.) **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

CAMARGO, Marculino. **Ética na empresa**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2011

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DAFT, Richard L. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

PASSOS, Elizete. **Ética nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2013.

PONCHIROLLI, Osmar. **Ética e responsabilidade social empresarial**. Curitiba: Juruá, 2011.

SROUR, Robert H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: 2012

ULRICH, David. (Org.) **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. 2. ed. São Paulo: Futura, 2003.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2007.

BARBOSA, Vanessa. 11 furacões que castigaram pra valer os Estados Unidos. Sandy deve se juntar à lista de megatempestades mais caras e destrutivas da história dos EUA. **Exame.com**. Mundo, 29 out. 2012. Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/mundo/noticias/11-furacoes-que-ja-castigaram-os-eua/>>. Acesso em: 02 ago. 2014.

Recebido em: 03/09/2015

Aprovado em: 15/09/2015

Para referenciar este texto:

LUFT, Francisco Augusto. A política de responsabilidade social como diferencial competitivo nas organizações, **Lumen**, Recife, v. 24, n. 1, p. 119-127, jan./jun. 2015.