

**AREA TEMÁTICA:
GESTÃO SOCIOAMBIENTAL**

TITULO:

FATORES MOTIVACIONAIS DAS AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: ESTUDO DE CASOS E PESQUISA DE CAMPO.

AUTORES

ALLONES DOS SANTOS SILVA

Universidade de São Paulo

llones07@msn.com

GISELLE MENDES SILVA

Universidade de São Paulo

gi.mendes@gmail.com

RESUMO

O presente trabalho se propôs a analisar a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) do ponto de vista dos possíveis fatores motivacionais que levam as empresas a realizarem ações e desenvolverem programas nessa área. O objetivo era testar a hipótese de que o principal fator motivador da responsabilidade social nas empresas são os ganhos de imagem e reputação trazidos por uma postura socialmente responsável por parte das empresas que adotam tais políticas. Os quatro fatores levantados pela revisão bibliográfica e utilizados na pesquisa de campo como possíveis motivadores das ações de Responsabilidade Social (RS) foram resumidos nas seguintes expressões: filantropia empresarial, ganhos de imagem / reputação, estratégia organizacional, e exigências legais. Os resultados demonstraram que o principal fator motivador foi da filantropia empresarial, sendo que o fator ganhos de imagem / reputação fica em terceiro lugar, pouco atrás do fator estratégia empresarial. Além da pesquisa de campo foi realizado um estudo multi-casos com duas instituições privadas socialmente responsáveis e uma organização sem fins lucrativos diretamente envolvida com o tema da Responsabilidade Social. A saber: PricewaterhouseCoopers, IBM e Instituto Ethos.

PALAVRAS-CHAVE

Responsabilidade Social Corporativa(RSC) / Reputação / Estratégia.

ABSTRACT

This article studied the Social Corporate Responsibility (SCR) in the viewpoint of the motivational possible factors that take the enterprises to realize actions and to develop programs in this area. The objective was to test the hypothesis that the most important motivational factor of the SCR are the image and reputation gains brought by the social responsible attitude of an enterprise that adopts this kind of policies. The four factors raised by the bibliographic revision and utilized at the research as possible motivators of the Social Responsibilities (SR) were resumed in the following expressions: enterprise philanthropy, image / reputation gains, business strategy, and lawful exigencies. The results showed that the most important motivational factor is the enterprise philanthropy, while the image / reputation gains factor get only the third position, with close proximity of the business strategy factor, which get the second position. Beyond the research was realized a multi-cases

study with two social responsible private institutions and one nonprofit organization, which one is direct involved with the theme of the Social Responsibility. For knowledge: PricewaterhouseCoopers, IBM, and Instituto Ethos.

WORD-KAY

Social Corporate Responsibility / Reputation / Strategy.

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos as ações voltadas à responsabilidade social corporativa têm ganhado espaço e destaque nas organizações devido a diversos elementos.

O exercício da responsabilidade social corporativa está associado à noção de sustentabilidade, que visa conciliar as esferas econômica, ambiental e social, num contexto que viabilize a continuidade e expansão das atividades da empresa, no presente e no futuro. Visto que as empresas são, cada vez mais, as grandes responsáveis pelo desenvolvimento econômico de uma nação, esse aumento de poder das organizações acaba por reafirmar seu papel como agentes de transformação social e de certo modo justifica o aumento do número de organizações envolvidas no contexto das ações sociais.

Outro ponto influenciador dessa nova postura empresarial é a emergência de questões ligadas à ética e à qualidade da relação empresas–sociedade. Nos países mais desenvolvidos fica mais evidente a postura adotada em função dos novos desafios impostos pelas exigências dos consumidores, pela pressão de grupos da sociedade organizada e por legislações e regras comerciais que demandam, por exemplo, proteção ambiental, produtos mais seguros e menos nocivos à natureza e o cumprimento de normas éticas e trabalhistas nos locais de produção e em toda a cadeia produtiva. Esses elementos vêm influenciando, e em muitos casos impondo, mudanças nas dinâmicas de mercado e no padrão de concorrência e de competitividade.

Todavia, na esteira das ações sociais das empresas em prol da sociedade, há um ganho de imagem, ou um incremento do capital reputacional da empresa. Isso acontece porque as preocupações com a questão do desenvolvimento sustentável, nas esferas econômica, ambiental e social, têm sido gradualmente incorporadas às demandas dos consumidores, aos códigos de condutas e valores empresariais e às rodadas de negociações comerciais internacionais. Percebe-se que embora não seja um objetivo direto a obtenção de retornos financeiros em função das preocupações e valores sociais das organizações, isso acaba sendo um dos resultados, pois há uma tendência de escolha de empresas por sua performance ética e social e pelas contribuições positivas que trazem para a sociedade no presente e no futuro.

PROBLEMA E HIPÓTESE DE PESQUISA

O presente trabalho estará focado no estudo dos elementos que influenciam adoção de estratégias/ações de responsabilidade social corporativa pelas empresas. Nesse sentido pretende-se analisar e confirmar a hipótese de que o principal elemento motivador das políticas de responsabilidade social é o ganho de capital reputacional / imagem para a organização, o que, no ambiente em que ela se insere, lhe será revertido sob a forma de um aumento da lucratividade.

METODOLOGIA

Este trabalho dividiu-se e concentrou-se em duas frentes: pesquisa bibliográfica e levantamento empírico. Na primeira, realizou-se uma revisão de literatura relacionada aos assuntos: responsabilidade social corporativa, reputação e estratégia. Nessa revisão procurou-se fazer um grande resumo da forma como o tema da RSC tem sido abordado pelas diferentes correntes de pensamento. Na segunda parte, o trabalho se subdividiu em duas frentes. Na primeira, foi utilizado o método de estudo de casos com a realização de entrevistas pessoais no objetivo de se ter informações acerca do modo como as organizações entendem a RSC e atuam a partir dessas suas visões. Para isso elaborou-se um questionário composto por perguntas abertas, o qual foi usado como base de diálogo em entrevistas pessoais com três gerentes diretamente envolvidos com a área social em empresas de grande porte (Instituto

Ethos, PricewaterhouseCoopers e IBM). As entrevistas aconteceram em fevereiro de 2005 e foram gravadas em fitas K7, transcritas e depois analisadas.

Na segunda, foi elaborado um questionário que visava capturar a percepção das pessoas envolvidas com Responsabilidade Social (RS) em organizações tidas como socialmente responsáveis, quanto à importância relativa dos os quatro fatores levantados pela literatura apresentada como principais motivadores da RSC. Depois de testada sua validade, confiabilidade e fidedignidade com quatro potenciais respondentes, o questionário foi respondido por 60 pessoas envolvidas com assuntos relacionados à atuação social de empresas associadas ao Instituto Ethos de Responsabilidade Social. No questionário entregue aos respondentes – o qual encontra-se em anexo – pediu-se que eles classificassem, por ordem de importância, os fatores motivacionais das atitudes de responsabilidade social em suas empresas. Os fatores relacionados foram escolhidos com base na proposta de CARROLL (1979) e nas sugestões de FILHO (2002) e de BARBERO (2003) acerca da reputação e da estratégia das empresas, respectivamente. Foram oferecidos quatro fatores, os quais podem ser simplificados pelas expressões: filantropia empresarial, ganhos de imagem / reputação, parte da estratégia da empresa, ou exigências legais. A pesquisa foi encerrada na segunda quinzena de maio de 2005.

Devido ao número relativamente baixo de respondentes – embora o questionário tenha sido enviado a mais de 800 empresas -, não foi possível alcançar uma taxa de resposta suficientemente grande para projetar os resultados para todo o universo de empresas socialmente responsáveis do Brasil, de acordo com a fórmula para cálculo de tamanho de amostras para pequenas populações de REA (1992). Mesmo assim, os resultados foram tabulados e analisados, sendo que os questionários utilizados podem ser encontrados em apêndice a esse trabalho.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Responsabilidade Social Corporativa

O primeiro estudo acadêmico, que se tem conhecimento, a versar sobre o tema da RSC é o de HOWARD BOWEN (1953, *apud* MAIGNAN, 2001). Nesse estudo ele defende que as empresas precisam seguir linhas de atuação que sejam desejáveis no que diz respeito aos interesses e valores da sociedade na qual estão inseridas. Os pensadores que adotaram uma visão parecida com a de Bowen ficaram conhecidos como defensores da Responsabilidade Ampla (QUAZI & OBRIEN, 2000).

No entanto, outros estudiosos do tema, dentre os quais se destaca FRIEDMAN (1962), assumiram um ponto de vista divergente ao de Bowen, defendendo, em linhas gerais, que a única responsabilidade social de uma empresa seria cumprir sua função-objetivo, isto é, gerar o maior lucro possível aos seus acionistas, sempre obedecendo às regras institucionais do mercado onde atua. Esses estudiosos são ditos defensores da Responsabilidade Estreita (QUAZI & OBRIEN, 2000).

Argumentos da “Responsabilidade Ampla”

Numa tentativa de estruturar melhor em que consistiria a RSC, CARROLL (1979) sugeriu que esta seria composta por quatro responsabilidades principais, em ordem decrescente de prioridade, a saber:

- **Econômicas:** dever da empresa de ser produtiva e rentável;
- **Legal:** cumprir suas obrigações de acordo com o repertório legal existente;

- **Ética:** refere-se à necessidade da empresa de ter um comportamento apropriado de acordo com as expectativas gerais da sociedade em que ela está inserida;
- **Filantrópica:** estar envolvida na melhoria do ambiente social, indo, portanto, além das funções básicas e tradicionalmente esperadas nas atividades de uma empresa.

MICHALOS (1997, *apud* BORGER, 2001), afirma que o escopo social é quase ilimitado. Inicialmente as empresas são responsáveis pelas conseqüências de suas operações, o que envolve tanto os impactos diretos, quanto as externalidades que afetam terceiros. Ainda segundo MICHALOS (1997, *apud* BORGER, 2001), a RSC envolve entre outros fatores as relações entre clientes e fornecedores, a produção com qualidade e adequação, a satisfação dos usuários, contribuições para o desenvolvimento da comunidade; investimentos tecnológicos, conservação do meio ambiente, participação dos trabalhadores nos resultados e na tomada de decisões da empresa, respeito aos direitos civis e não discriminação. Se atentarmos bem para esses fatores indicados por Michalos perceberemos que cada um deles acaba satisfazendo a alguma das responsabilidades principais de Carroll.

Em 1971, o Comitê para o Desenvolvimento Econômico CED, *Social Responsibilities of Business Corporation Report*, salientou que o contrato da sociedade com os negócios tem sofrido mudanças importantes nos últimos tempos:

*Os negócios estão sendo chamados para assumir responsabilidades amplas para a sociedade como nunca antes e para servir a uma ampla variação de valores humanos (qualidades de vida além de volume de produtos e serviços). Os negócios existem para servir à sociedade; seu futuro dependerá da qualidade da gestão em responder às mudanças de expectativas do público. (CED *apud*, CARROLL, 1999).*

Os Argumentos da “Responsabilidade Estreita”

Os argumentos da RSC estreita se fundamentam na perspectiva da função institucional da empresa e nos direitos de propriedade.

No que diz respeito à função institucional, LEAVITT (1958 *apud* JONES, M.1999) afirma que outras instituições como governo, sindicatos, igrejas e organizações civis existem para realizar a função requerida pela responsabilidade social. Além disso, ele afirma também que os gestores de empresas de mercado não possuem as competências necessárias para implementar ações de cunho público. Portanto, caberia ao governo alocar os recursos advindos dos impostos recolhidos junto às empresas com o objetivo de redistribuir renda e possibilitar melhorias sociais. À empresa caberia cumprir com seu objetivo principal que é gerar lucros aos acionistas, respeitando sempre os aspectos regulatórios definidos pelo governo.

No que diz respeito aos argumentos baseados no direito de propriedade, FRIEDMAN (1970) defende que os administradores não possuem o outro direito que não o de aumentar o valor do acionista. Ainda segundo ele, poucas tendências podem minar tão completamente os fundamentos de uma sociedade livre tais como as da aceitação, por parte dos gestores das organizações, de outras responsabilidades sociais que não a de gerar tanto lucro quanto possível para seus acionistas. Ele afirma que outra forma de atuação seria uma violação das responsabilidades legais, morais e fiduciárias, o que caracterizaria um conflito de interesses entre gerentes e acionistas.

A convergência entre os dois argumentos

PERTO & CERTO (1993, *apud* Filho, 2002) apresentam aquilo que seria uma síntese das abordagens ampla e estreita da responsabilidade social:

A visão clássica vê as organizações como entidades econômicas, enquanto a visão contemporânea enxerga as empresas como membros da sociedade. Embora as empresas atuem claramente das duas formas, o reconhecimento disso nem sempre responde à questão de como as companhias devem se envolver em atividades de responsabilidade social. De qualquer forma, quando o fato for exigido por lei, ambas as visões apóiam o envolvimento nela. Ambas também apóiam o envolvimento quando se trata de situações em que há lucro.

ZYLBERSTAJN (2000) enfatiza que os ganhos de capital reputacional podem servir como um grande fator de convergência entre as duas abordagens, pois algumas atividades tipicamente amplas do ponto de vista da RSC, tais como certas formas de cooperações com entidades filantrópicas e promoções sociais de diferentes naturezas, podem gerar retornos positivos ao capital reputacional da empresa o que resultaria num aumento do valor das ações dos acionistas:

Estas ações serão justificadas pela ótica maximizadora, sempre que a empresa beneficiar-se-ia de um ambiente positivo de relacionamento social, que pode trazer resultados de imagem que redundem em acréscimo no valor da empresa no longo prazo.

Por fim, ainda nesse contexto, FILHO (2002) afirma que:

Considerando, num primeiro caso, a ótica maximizadora, a empresa teria ganhos econômicos pelo aumento de seu capital reputacional. No caso dos acionistas derivarem utilidade de ações sociais, mesmo sem ganhos econômicos, não haveria conflito de interesses entre o agente (gestores) e o principal (acionistas).

Assim, fica evidente a efetiva importância do valor dos ganhos de reputação como conciliador das visões ampla e estreita da RSC.

A Responsabilidade social corporativa nos dias atuais

Podemos associar essa postura ao ponto de vista sócio-econômico, pois como observa-se, em períodos de crescimento ou estabilização as perspectivas liberais se afirmam defendendo a postura de que o mercado deve ser livre e as empresas desobrigadas de atuarem em problemas sociais. Por outro lado, quando os problemas sociais parecem multiplicar-se em progressão superior às políticas direcionadas à sua contenção, as abordagens relacionadas à responsabilidade das empresas em relação ao ambiente econômico e social parecem ganhar fôlego.

É provável que estejamos passando por esse segundo momento da economia, tendo em vista as alterações sofridas pela sociedade frente à intensificação da globalização, em especial na década de 90, e o maior envolvimento das organizações com as causas sócio-ambientais. O agravamento das questões ambientais, o surgimento da sociedade civil em âmbito global, a reforma dos Estados e a disseminação da pobreza certamente são fatores que corroboram com a postura das empresas no contexto atual.

Entretanto, no Brasil percebe-se uma cultura ainda incipiente em relação a RSC particularmente devido à concepção de que o Estado deve-se incumbir das causas sociais. De acordo com Fischer (2002) esse é, inclusive, um obstáculo a ser superado para a consolidação do conceito mais moderno de RSC.

A Responsabilidade Social e a Imagem

Entre outros parâmetros utilizados para explicar o envolvimento das empresas com as causas sociais, destaca-se a adoção de práticas de RSC como ferramenta para melhoria da imagem e do capital reputacional da empresa. A fabricação de produtos e a prestação de serviços que não degradem o meio ambiente e a colaboração em algum sentido para o desenvolvimento da sociedade são diferenciais que influenciam a conquista de novos clientes. Segundo MIRANDA (2001), em futuro próximo, um projeto social bem elaborado será tão importante para a imagem da empresa, quanto a qualidade de seus produtos. Isso já vem sendo observado, pois, de acordo como Instituto Ethos, o movimento da RSC vem crescendo no Brasil e já é significativo o número de grandes e médias empresas que tem por premissa relações éticas e transparentes com parceiros, fornecedores, funcionários, governo e sociedade, utilizando critérios de RSC e indo além de suas obrigações legais, o que está diretamente associado à ação mais fiscalizadora da imprensa e ao aumento do nível de exigência dos clientes.

O Conceito de Reputação

Vários autores relacionam a questão da RSC com a reputação da empresa:

PETRICK *et al.* (1999) definem a reputação como resultado de um processo competitivo dentro do qual a empresa sinaliza suas características diferenciais para o público, no sentido de maximizar o seu *status* moral e sócio-econômico. Eles destacam ainda a existência do capital reputacional que seria representado pela parte do valor de mercado da empresa que pode ser atribuído à percepção da empresa como uma organização de boa conduta no mercado. No que se refere ao capital reputacional, FILHO (2002) afirma que em essência ele é formado por não poucas dimensões que moldam a imagem de uma organização. Como exemplo de uma dessas possíveis dimensões ele cita a qualidade dos produtos da empresa, os seus serviços, suas práticas comerciais com clientes, entre outras.

Já ZYLBERSZTAJN (2002) entende reputação como o valor presente de um fluxo futuro de recursos advindos do valor da marca da empresa e da sua imagem pública.

FILHO (2002), percebe o crescente ganho de importância dos ativos intangíveis de uma empresa como base de diferenciação em muitos setores de atuação. Ele chega a conclusão de que as facilidades tecnológicas e mercadológicas de competitividade no que se refere à replicação de práticas e condutas, tornam fator de diferenciação competitiva a percepção de público sobre a reputação da empresa. Ainda segundo ele, os ativos intangíveis podem ser entendidos como parte da estratégia competitiva das empresas, especialmente num ambiente de mudanças globais, pois à medida que a velocidade das aquisições de ativos tecnológicos se acelera a padronização dos processos se intensifica, as empresas precisam cada vez mais explorar e aprimorar seus ativos intangíveis. Nesse sentido, nota-se que é a dificuldade de se imitar ou substituir os recursos intangíveis de liderança e ativo reputacional, que os tornam parte integrante da estratégia.

ZYLBERSZTAJN (2002) salienta: “o empresário que desconsiderar o papel da reputação, num mercado exigente poderá cometer erros irreparáveis”. Ele destaca a importância do desenvolvimento da reputação como mecanismo de controle do oportunismo.

Com base nesses exemplos e a partir de uma análise da literatura em questão, fica cada vez mais evidente a importância e a força estratégicas do capital reputacional para uma empresa, especialmente quando esta se encontra num mercado altamente concorrido. Em pesquisa realizada pela revista Chief Executive (WINKLEMAN, M. 1999) a seguinte pergunta foi feita

a um grupo de executivos (CEO's) de grandes empresas americanas: "Quão grande é a reputação de uma empresa para que ela atinja seus objetivos estratégicos?"

Do total de entrevistados 96% respondeu: "Muito importante". No entanto, segundo FILHO (2002), o que deve chamar mais a atenção é nem tanto a importância que tem se dado à reputação em si, mas sim ao fato de que cada vez mais cresce o esforço estratégico despendido pelos executivos na direção de gerenciar a identidade corporativa e de monitorar a reputação de suas empresas, no sentido de mantê-la, conquistá-la, ou mesmo reconquistá-la.

SCHWARTZ (*apud* JONES e RUBIN,1999) afirma que ações que visem aprimorar a imagem pública de uma empresa podem até mudar a curva de demanda para os seus produtos.

Outro ponto de destaque em relação à importância estratégica da reputação é levantado por GARBETT (1988), que afirma a capacidade de uma reputação favorável de comunicar aos consumidores a qualidade do portfólio de produtos da empresa, possibilitando a cobrança de preços *premium*.

A Responsabilidade Social e a Estratégia Corporativa

Segundo Robert Dunn, presidente da *Business for Social Responsibility*, uma entidade que reúne 1 400 empresas com faturamentos somados de mais de 1 trilhão de dólares nos Estados Unidos, as organizações entendem que ser socialmente responsável é um dos pilares de sustentação dos negócios: são investidos 1,3 trilhão de dólares em ações de companhias reconhecidas como socialmente responsável e mais de 2/3 dos consumidores têm preferência por produtos desenvolvidos por empresas dessa categoria, sendo que alunos recém-saídos das melhores escolas de negócios do país também preferem ter esse tipo de empregador.

No Brasil, em estudo relacionando à estratégia empresarial e Responsabilidade Social Corporativa, BARBERO (2003) observa que as empresas parecem confundir o papel estratégico da RSC com a prática isolada de um "Marketing de causas sociais", embora esse seja um elemento importante no que se refere ao uso da RSC como Vantagem Competitiva, outros aspectos deveriam receber tratamento diferencial. Nesse estudo, diante de uma amostra intencional investigando empresas que desenvolviam projetos comunitários, ficou claro que as ações sociais ainda não possuem caráter estratégico. Uma possível explicação para essa constatação seria o fato de as empresas não saberem construir a ponte entre os projetos sociais e suas linhas de negócio, uma vez que para a maioria dos executivos a RSC refere-se a atividades de caráter filantrópico desassociadas das atividades lucrativas da empresa.

Algumas empresas podem acabar por pautar-se no direcionamento da imagem social para o público amplo, vinculado à publicidade e não à aquisição de novos clientes, por exemplo. De acordo com análise dos dados, frutos do relatório de pesquisa de FISHER (2002), BARBERO (2003) percebe que é significativo o percentual de empresas que optam pela prática de RSC esperando serem reconhecidas como "Empresa Socialmente Responsáveis" - fato atrelado à imagem do público em relação à empresa. Quando se questionou os executivos a respeito do grau de inserção das ações ligadas à Responsabilidade Social nas estratégias empresariais, 69,3% concordaram que a empresa procurava ter uma imagem de "Cidadã".

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Primeira Parte (entrevistas pessoais)

Dando início às análises dos resultados das pesquisas, começaremos pela discussão dos resultados obtidos pelas entrevistas pessoais, destacando o que de mais interessante pôde ser extraído dos comentários dos depoimentos dos entrevistados.

Enquanto os entrevistados da PricewaterhouseCoopers (PwC) e da IBM responderam às perguntas e deram suas opiniões e percepções acerca do que acontece em suas empresas em particular, o entrevistado do Instituto Ethos respondeu às questões tendo em vista suas percepções acerca das diversas empresas socialmente responsáveis com as quais ele tem permanente contato. Sendo assim, as afirmações deste último tinham caráter mais geral e relativo, levando-o a sempre ponderar a grande variedade de casos e circunstâncias empresariais, que levam as empresas a adotarem comportamentos e concepções muito diferentes umas das outras, no que diz respeito à responsabilidade social.

O entrevistado do Instituto Ethos relatou, por exemplo, ter identificado que geralmente as empresas decidem investir em ações de responsabilidade social principalmente por um dos seguintes motivos:

- Reconhecimento, por parte do líder ou de alguma liderança dentro da empresa, de que isso é o melhor para a empresa;
- Reconhecimento por parte do líder ou alguma liderança, de que isso é o melhor para a sociedade;
- Por causa da concorrência. O concorrente faz, então a empresa também precisa fazer;
- Melhoria da imagem;
- Melhoria na motivação dos funcionários;
- Aumento da facilidade de se obter recursos junto às instituições financeiras, pois estas começam a dar preferência a empresas que praticam responsabilidade social;

Em resumo, ele diz ter identificado basicamente duas grandes vertentes fontes motivacionais de RSC: a filantrópica, que seria o reconhecimento puro e simples da responsabilidade social da empresa junto à sociedade, e a do benefício resultante, que seria a visualização dos benefícios que resultam para a própria empresa de suas ações de responsabilidade social. Quanto a essa última, é interessante notar como ela é perfeitamente compatível com as concepções de PERTO & CERTO (1993, apud Filho, 2002) no que diz respeito às convergências entre as visões ampla e estreita da responsabilidade social, pois visando os benefícios resultante das ações de RS, tanto empresas com a visão ampla, quanto empresas de visão estreita se vêem motivadas a adotar um comportamento socialmente responsável. É interessante também que todos os motivos citados pelo entrevistado adequam-se perfeitamente a pelo menos uma das quatro responsabilidades principais de CARROLL (1979): Econômicas, Legal, Ética e Filantrópica.

Uma outra percepção bastante interessante desse entrevistado é a de que, as empresas estão deixando de adotar ações de responsabilidade social apenas por causa da vertente filantrópica e estão, cada vez mais, reconhecendo o seu valor estratégico e incorporando a questão da RS dentro de suas estratégias globais, para que os benefícios da RS para a empresa possam ser mais bem aproveitados. Ele afirma, inclusive, que o Instituto Ethos tem incentivado as empresas a agirem dessa forma. A justificativa para esse fenômeno estaria no fato de que embora as empresas sintam-se na obrigação de ajudar a sociedade, seja pela pressão das organizações civis, clientes ou mudanças na dinâmica do ambiente de negócios, poucas conseguem atuar socialmente de uma maneira realmente eficaz. Em alguns casos, a atuação social pode ser influenciada apenas como instrumento de marketing. Um dos indícios desse problema é a falta de foco das ações direcionadas à comunidade, fazendo com que a empresa atue de forma difusa. Isso evidencia uma carência de programa de atuação social estruturado, que objetive resultados concretos, ao passo que mostra a preocupação da empresa em atrelar tais atividades à sua imagem. De certa forma, tal explicação pode ser vista como uma busca, por parte das empresas, em tentar solucionar o problema identificado por BARBERO (2003), segundo o qual as empresas encontravam dificuldades em identificar todo o potencial estratégico da RSC, visualizando-a apenas como “Marketing das causas sociais”.

Quanto aos outros dois entrevistados, entre as informações mais importantes retiradas de seus depoimentos podemos destacar o fato que ambos fizeram questão de ressaltar que os ganhos de imagem e reputação não estavam entre os principais motivadores que contribuíram para que suas respectivas organizações passassem a adotar políticas de RS. No entanto, ambos reconhecem como sendo de grande valia e importância os benefícios que suas empresas recebem por serem reconhecidas como socialmente responsáveis. No que se refere a esses benefícios, embora ambos tenham reconhecido como de grande importância os ganhos de capital reputacional e imagem trazidos pela imagem de empresa socialmente responsável, eles tenderam a não identificar tal importância diretamente, mas preferiram destacar alguns benefícios que, na verdade, são conseqüências do capital reputacional adquirido por meio das ações de responsabilidade social.

Como exemplo disso, o entrevistado da PwC destacou que muitas empresas só estão aceitando como fornecedores organizações que possuam programas de RS. Nessa passagem de sua entrevista ele chegou a afirmar que, em sua opinião, muito em breve, as empresas precisariam possuir programas de RS assim como precisam de certificados de qualidade e padronização para seus produtos (ISO9001, por exemplo). Outro exemplo citado foi o dos fundos de investimentos compostos exclusivamente por ações de empresas socialmente responsáveis, os quais tendem a apresentar retornos superiores à média do mercado. Ora, em certo sentido, essas afirmações nada mais são do que confirmações daquilo que afirmam ZYLBERSZTAJN (2002) e SCHWARTZ (*apud* JONES e RUBIN) quando discursam acerca das influências da reputação sobre o desempenho de uma organização.

É preciso colocar também que ambos destacaram o valor estratégico da RSC para suas empresas, e que ambos incluíram os aspectos de imagem e reputação dentro do escopo da estratégia organizacional. No entanto, pelo menos o entrevistado da PwC fez questão de destacar que o principal fator motivador das ações sociais de sua empresa, ao menos na concepção dele, era o da filantropia, nos termos em que a definimos nesse trabalhos.

Segunda Parte (Ranqueamento dos fatores)

Embora os dados obtidos pelos questionários permitisse uma grande variedade de análises comparativas, pois foi levantada uma série de dados que serviriam como variáveis independentes e possivelmente explicativas das respostas dadas pelos respondentes, a falta de representatividade resultante do número relativamente baixo de respostas obtidas (60 pessoas) não nos permitiu realizar muitas análises. Sendo assim, decidimos realizar apenas uma análise geral da pesquisa. Os resultados dessa análise se encontram a seguir.

Na opinião geral dos respondentes, a qual se encontra expressa na tabela 1 e também no gráfico 1, podemos notar que a hipótese central desse trabalho parece ter sido rejeitado pelos respondentes, pois os ganhos de imagem/reputação aparecem apenas como terceiro fator motivador na percepção geral.

Ranqueamento resultante por média

	Imagem/ Reputação	Estratégia	Legislação
Filantropia	2,6	2,2	3,4
1,9	3	2	4

Tabela 1

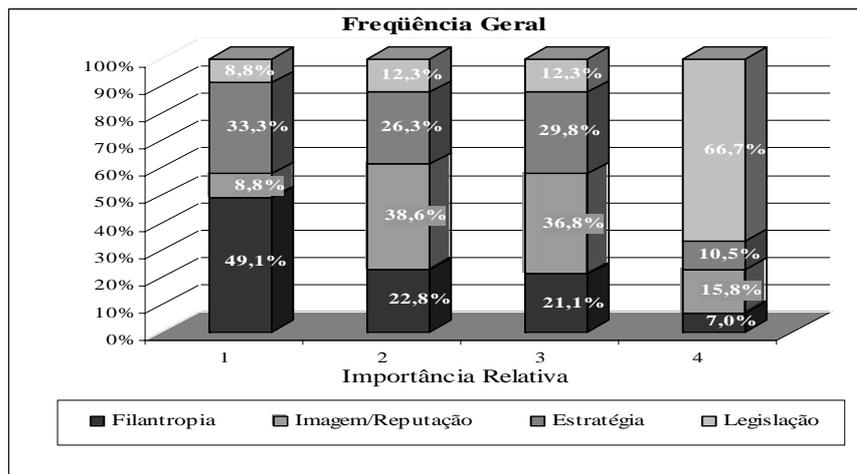


Gráfico 1

O principal fator foi o da filantropia seguido pelo da estratégia da empresa. A imagem/reputação fica em terceiro lugar, mas não muito atrás da estratégia e só fica atrás desta, porque a estratégia aparece muitas vezes como principal motivador na opinião dos respondentes, o que lhe dá um valor relativo mais alto do que o fator imagem/reputação, que é o que mais é citado como segundo fator motivador, mas quase não é citado como o principal motivador das ações de RS. Como já era de se esperar, as exigências legais ficam disparadamente como a última fonte motivadora das empresas, mas é interessante notar que esse fator chega ser classificado como principal motivador na mesma proporção que o fator imagem/reputação, o que comprova não se tratar de uma fonte motivacional irrelevante.

CONCLUSÃO

Podemos concluir do presente trabalho, que embora a hipótese central tenha sido rejeitada, pois não foi possível afirmar que os ganhos de imagem e reputação são os principais motivadores das ações de RS das empresas, descobrimos que o fator filantrópico parece ser o mais forte motivador desse comportamento das empresas, seguido ao fator estratégico, num sentido mais amplo, deixando a questão dos ganhos de imagem e reputação num terceiro plano.

Diante dessas constatações surgem algumas indagações, as quais poderiam inclusive servir como temas para futuras pesquisas. Entre elas está: será que as empresas não estão passando a considerar cada vez mais a importância estratégica da RS para a organização como um todo, dando uma resposta às questões levantadas por BARBERO (2003)? E também: será que as pessoas envolvidas com RS nas organizações conhecem a teoria da reputação e dos ganhos de imagem o suficiente para identificar as implicações da RS quanto aos aspectos analisados por essa teoria? Pois, ao citarem a estratégia da empresa como um fator mais importante do que os ganhos de imagem, os respondentes podem ou não estar considerando os ganhos de reputação / imagem como parte integrante da estratégia organizacional.

Caso os respondentes tenham uma boa compreensão da importância do fator reputacional dentro da estratégia organizacional de suas empresas, isso será um indicativo de que eles estão fazendo um uso realmente estratégico das ações de RS. Em caso contrário, por mais que se diga se tratar do fator estratégico, as políticas de RS das empresas desses respondentes dificilmente terão a importância devida dentro de seus planejamentos estratégicos, pois, não considerar a importância e abrangência dos ganhos de reputação decorrentes da imagem de empresa socialmente responsável impede que se compreenda toda a importância estratégica das ações de responsabilidade social corporativa.

BIBLIOGRAFIA

- BARBERO, Edson, R. **Estratégia empresarial e Responsabilidade Social Corporativa: Um estudo correlacional**. Dissertação de mestrado – FEA USP, São Paulo, 2003.
- BORGER, Fernanda G. **Responsabilidade Social: Efeitos da Atuação Social na Dinâmica Empresarial**. Tese de Doutorado. São Paulo: FEA/USP, 2001,
- CARROLL, Archie. **Corporate Social Responsibility**. Business and Society, vol. 28, set. 1999.
- CARROLL, Archie. **A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance**. Academy of Management Review. [S.L.]: n.4, p, 497-505, 1979.
- MAIGNAN, Isabelle. **Consumer's Perceptions of Social Responsibilities: A Cross-cultural Comparison**. Journal of business Ethics. Netherlands: Kluwer Academic Publishers. V.30,: p. 57-72, 2001.
- FISCHER, R.M. **O Desafio da Colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor**. Ed. Gente, São Paulo, 2002.
- FISCHER, Rosa; FALCONER, Andres. **Estratégias de empresas no Brasil: atuação social e voluntariado**. Relatório de Estudo do Entorno de Estudos em Administração do Terceiro Setor da USP (CEATS), 1999.
- FRIEDMAN, Milton. **The Social Responsibility of Business is Increase Its Profits**. NY.: New York Times Magazine, 13 set., 1970
- FRIEDMAN, Milton. **Capitalism and Freedom**. Chicago: University of Chicago Press, 1962.
- GARBETT, T. **How to Build Corporation's Identity and project its Image**. [S.L.]: Lexington Books, 1988.
- JONES, Kari; RUBIN, Paul H. **Effects of Harmful Environmental Events on Reputation Firms**. Working paper, Social Science Research Network Electronic Library, abr. 1999.
- JONES, Marc T, **The Institutional Determinants of Social Responsibility**. Journal of Business Ethics. Netherlands: Kluwer Academic Publishers. V, 20, p, 163-179, 1999,
- MIRANDA, G. P. C. ; LEITE, V. **Responsabilidade Social Corporativa e Marketing Social: Reflexão para um Novo Tempo**. 2001. Disponível em: <http://especiais.valoronline.com.br/parceiros/ethos/trabalho_3.html>. Acessado em: 30/Ago/2004.
- PETRICK, Joseph *et.al.* **Global Leadership Skills and Reputational Capital: Intangible Resources for Sustainable Competitive Advantage**. Academy of Management Executive. [S.L.]: v.13, n.1 p, 58-69, 1999,
- REA, Louis M. **Designing and conducting survey research : a comprehensive guide**. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1992.
- QUAZI, Ali & O'BRIEN, Dennis. **An Empirical Test of a Cross National Model of Social Responsibility**. Journal of Business Ethics. Netherlands: Kluwer Academic Publishers. V,25, p, 67-84, 1997.
- ZYLBERSTAJN, Décio. **A Organização Ética: um ensaio sobre as relações entre ambiente econômico e o comportamento das organizações**. Working Paper. Texto base de aula para a erudição para a obtenção de título de professor Titular. São Paulo, São Paulo, Faculdade de Economia Administração e Contabilidade/ USP, 2000,
- ZYLBERSTAJN, Décio. **Atitude Ética para Melhorar a Imagem e Lucrar**. Gazeta Mercantil, São Paulo, p. A3, 30 mar 2000,
- WINKLEMAN, Michael. **The Right Stuff**. Chief Executive. [S.L.]: p. 80-81, abr. 1999.

ANEXOS

ANEXO – I (Questões utilizadas como guia nas entrevistas pessoais)

Entrevista Pessoal

1. Em que momento a empresa passou a ver necessidade de investimento em RSC?
2. Por que a empresa investe em Responsabilidade social?
3. Qual a visão da empresa em relação aos investimentos em ações sociais e os ganhos de reputação?
(Os ganhos de imagem podem ser considerados principais motivadores do investimento em RSC)
4. Responsabilidade Social Corporativa, em termos de:
 - Aumento da participação de mercado;
 - Valorização das ações;
 - Atração de recursos humanos.
5. Há outros fatores que podem ser considerados?
6. As ações da empresa vão de encontro a esses objetivos?

ANEXO – II (Questionário de classificação dos fatores motivacionais)

Pesquisa sobre Responsabilidade Social Corporativa

1. Nome da Empresa:
2. Num. De Funcionários (Aprox.):
3. Nacional () ou Multinacional ().
4. Setor de Atuação da Empresa:
5. Nome do respondente:
6. Cargo do respondente:
7. Há quanto tempo você trabalha com Responsabilidade Social Corporativa?
8. Desde quando sua empresa realiza ações de Responsabilidade Social?
9. Em que(ais) área(s) a sua empresa realiza ações de cunho social?
10. Classifique por ordem de importância os motivos pelos quais a sua empresa adota ações de Responsabilidade Social Corporativa.
Escale 1 para o primeiro mais importante e 5 para o menos importante:
 - () Reconhecimento de responsabilidade da empresa perante à Sociedade (Filantropia Empresarial);
 - () Ganhos de imagem (reputação) da empresa;
 - () Elemento da estratégia empresarial: Aumento do valor da empresa para acionistas, captação de recursos humanos etc;
 - () Atendimento a requisitos e exigências legais (Normas, leis ou regulamentações);