

---

# Atitude Socialmente Responsável ou Estratégia Comercial: o Caso do Pacto Global

## Socially responsible attitude or commercial strategy: The Global Compact Case

DÉBORA VARGAS FERREIRA COSTA\*

DELANE BOTELHO\*\*

MARCOS PAULO DO COUTO COSTA\*\*\*

### RESUMO

A evolução do debate a respeito das obrigações das firmas com seus *stakeholders*, iniciada na era pós-industrial, culminou na criação de normas, padrões, programas e iniciativas com foco na disseminação e na promoção do que hoje se conhece por responsabilidade social corporativa (RSC). O presente estudo buscou, a partir da conceituação e do entendimento das teorias de RSC, dos *stakeholders* e de marketing social, identificar evidências dessa relação, à luz do Pacto Global (PG). Optou-se pela utilização da metodologia de estudo de caso múltiplo em três empresas concessionárias do setor elétrico brasileiro, pela possibilidade de esclarecer os motivos pelos quais as decisões de participação no PG foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados. Os resultados do estudo mostram que as organizações têm trabalhado em iniciativas de RSC sem um foco definido, destacando-se os programas com maior impacto na imagem e na reputação da empresa, que concorrem a premiações e formação de *rankings*, e que sob a ótica da Pirâmide de Carroll (1991) são predominantemente voltados a questões éticas e filantrópicas.

**Palavras-chave:** Pacto Global; responsabilidade social corporativa; teoria dos *stakeholders*; marketing social.

---

\* Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). E-mail: [debora1@powermail.com.br](mailto:debora1@powermail.com.br) .

\*\* EAESP/FGV. E-mail: [delane.botelho@gmail.com](mailto:delane.botelho@gmail.com) .

\*\*\* E-mail: [mapcouth@yahoo.com.br](mailto:mapcouth@yahoo.com.br) .

## ABSTRACT

The discussion about corporate obligations toward the various stakeholders began in the post-industrial era and developed to culminate in the creation of rules, regulations, programs and projects focusing on the dissemination and promotion of what we know today as corporate social responsibility (CSR). The study herein, based on the concept and understanding of CSR theories, stakeholders and social marketing, has sought to find evidence of this relationship, in the light of the Global Compact (GC). It was decided to use the multi-case study methodology, considering the possibility of explaining the reasons why the decisions were taken, how they were implemented and what was the outcome. The results obtained show that the organizations have worked increasingly with CSR projects, but the efforts have not been focused. Special mention is given to the programs that create major impact on the company's image and reputation, such as projects competing for prizes and participating in the formation of rankings or socially responsible organizations. From the view of Carroll's Pyramid (1991) for CSR, it is found that the projects are predominantly focusing on ethical and philanthropic issues. **Keywords:** Global Compact; corporate social responsibility; stakeholder theory; social marketing.

## 1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a responsabilidade social das organizações tem sido um tema amplamente discutido, com destaque ao debate sobre quais papéis as empresas devem assumir perante a sociedade além do atendimento aos interesses de seus sócios na geração de riquezas e maximização de lucro.

O surgimento de uma orientação voltada para a criação de uma harmonia social maior, fruto do pensamento pós-industrial desenvolvido, traz consigo o pressuposto de igualdade dos resultados e a ênfase na qualidade em detrimento da quantidade. Pensamento este que tem seu grande momento inicial com o movimento de repúdio da população norte-americana e europeia à guerra do Vietnã, nos anos 60, visando boicotar organizações ligadas ao conflito em exigência à criação de uma nova postura ética das empresas, que

culminou na elaboração e divulgação anual de relatórios com informações de caráter social e ético. Paralelamente, o desenvolvimento do sistema globalizado num processo contínuo e rápido de inovação e renovação, a necessidade crescente dos ganhos de produtividade e a busca incessante pela competitividade fazem com que as empresas invistam fortemente em processos de gestão que possam gerar diferencial competitivo.

Neste contexto, a exigência da sociedade quanto à adoção de uma postura socialmente responsável pode ser conduzida pelas organizações como uma significativa oportunidade de desenvolvimento de estratégias que satisfaçam à nova demanda da sociedade, mas que também potencializem sua rentabilidade e fortaleçam sua imagem e reputação. O Estado por si só não tem conseguido exercer sua função de gerador do bem-estar social de maneira eficiente, a crescente preocupação com questões sociais, éticas e ambientais tem transmitido às empresas uma nova responsabilidade para com a sociedade.

Surgiu um grande número de programas, projetos, normas e sistemas como ferramentas de suporte à organização e ao controle das ações de responsabilidade social das organizações, mas que também têm promovido um novo mercado de imagens, prêmios e reconhecimentos em detrimento da realização efetiva da melhoria no bem-estar da sociedade.

Sob uma nova ótica, no ano de 1999, o então Secretário Geral da Organização das Nações Unidas, Koffi Annan, lança um novo ideal com base na iniciativa voluntária, no aprendizado comum, na divulgação global de boas práticas e na construção de uma rede autossustentável de empresas, organizações não governamentais, estado e indivíduos capazes de promover, pela vontade própria dos envolvidos, a melhoria das condições de vida. O Pacto Global (PG) surge, assim, como mais uma ferramenta de responsabilidade social, mas tendo como diferenciais principais a autorregulação e o apoio de uma instituição mundialmente respeitada.

Mas, por que as empresas assumiriam um compromisso nesse âmbito? Como garantir que as organizações estariam preparadas para a condução de iniciativas voluntárias com compromisso de gerar os resultados esperados, mesmo com a autorregulação? O presente artigo busca, a partir do entendimento das teorias de Res-

responsabilidade Social Corporativa, *Stakeholders* e Marketing Social, identificar evidências do atendimento dos objetivos propostos pelo PG, com respostas às seguintes questões: quais as consequências da assinatura do PG para as organizações nas ações de marketing social e responsabilidade social empresarial? Como se dá o processo de decisão, pela empresa, na adoção de uma postura socialmente responsável? Em que medida o desenvolvimento de programas sociais está ligado às estratégias organizacionais? Como as organizações têm observado a relação entre responsabilidade social empresarial e o marketing social? Como se desenvolve o processo de comunicação da responsabilidade social empresarial frente aos diversos *stakeholders*? Como os objetivos propostos pelo PG têm sido conduzidos dentro das organizações?

O artigo está assim estruturado: esta seção introduziu o tema e o objetivo da pesquisa. A próxima apresenta o PG e as teorias de Responsabilidade Social Corporativa, *Stakeholders* e Marketing Social. Depois é apresentado o método da pesquisa, seguido pelos resultados. O artigo é finalizado com a discussão das principais conclusões e sugestões para futuras pesquisas.

## 2. PACTO GLOBAL (PG)

Em seu discurso realizado em janeiro de 1999, no Fórum Econômico Mundial em Davos, o então Secretário Geral da Organização das Nações Unidas – ONU, Koffi Annan, convocou os líderes do mercado mundial a participar de uma nova iniciativa voltada a contribuir e difundir os benefícios do desenvolvimento econômico mundial por meio de políticas e ações corporativas voluntárias (WILLIAMS, 2004, p. 755). A iniciativa chamava a atenção para a adoção de nove valores e princípios nas áreas de direitos humanos, direitos do trabalho e práticas ambientais. A ONU entendeu que, enquanto a cidadania empresarial estava emergindo como uma tendência no mundo dos negócios, não existia estrutura internacional para assistir às empresas no desenvolvimento e na promoção da gestão global com base em valores. Mediante a consolidação do Pacto Global (PG) em princípios aceitos internacionalmente, os participantes poderiam se sentir seguros de que suas ações estariam sendo guiadas por valores universalmente sustentados e endossados (ORGANIZAÇÃO DAS

NAÇÕES UNIDAS, 2007). O PG foi, então, oficialmente lançado em 26 de julho de 2000. Em 24 de junho de 2004, foi inserido o décimo princípio, relacionado a medidas anticorrupção.

De acordo com Cetindamar e Husoy (2007), a motivação para a criação do PG foi basicamente ética.

É evidente que o PG tem uma base sólida sobre os valores éticos e que não é facilmente relacionado com todos os argumentos invocados nas teorias éticas: enfatizando os *stakeholders*, concentrando-se em direitos universais, preocupando-se com o desenvolvimento sustentável com objetivo de atingir o bem comum (CETINDAMAR e HUSOY, 2007, p. 167).

Para Kell (2005, p. 71), a emergência do movimento antiglobalização antes da reunião, em 1999, da Organização Mundial do Comércio (OMC) e a Crise Financeira Asiática do final dos anos 1990, forneceram o pano de fundo para a idealização do PG. Esses fatores condutores da iniciativa foram ainda complementados pela necessidade da criação de uma nova era de cooperação entre a ONU e a comunidade empresarial, especialmente, as corporações multinacionais, superando um passado recente de desconfiança mútua. A proposta de criação de um Pacto, baseado no comprometimento mútuo, na cooperação mundial e na aprendizagem, de maneira voluntária e não impositiva pela ONU, favoreceu o envolvimento imediato e o rápido crescimento da iniciativa (KELL, 2005, p. 70).

No Brasil, o processo de desenvolvimento da iniciativa iniciou-se no primeiro semestre de 2000, quando o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social conduziu um processo de engajamento das empresas brasileiras ao pacto. Naquele momento, 206 empresas brasileiras atenderam à convocação e tornaram-se signatárias do Pacto. Em dezembro de 2003, foi criado o Comitê Brasileiro do PG (CBPG), integrando instituições representativas do espectro de participantes do PG: setor privado, sociedade civil organizada, academia e Nações Unidas (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 2007).

No Brasil, o PG é composto por duas instâncias principais:

- Rede do PG: plataforma mais ampla, composta por todos

os participantes do PG no país;

- Comitê Brasileiro do PG: grupo menor, representativo de organizações e empresas, que orienta, facilita e encoraja as signatárias e outras partes interessadas a fazer parte do Pacto e desenvolver programas relacionados aos dez princípios.

A ONU define o PG não como um conjunto de regulamentos nem como um código de conduta para as empresas, mas como uma base para fóruns e diálogos em que haja aprendizagem mútua entre as empresas promovida por exemplos de boas práticas (CETINDAMAR; HUSOY, 2007). O PG não pode resolver todas as deficiências do capitalismo global, mas pode dar uma contribuição significativa para a criação de uma estrutura de valores compartilhados e na mobilização das competências e recursos do setor privado (KELL; LEVIN, 2003). Foi criado para servir como quadro de referência e diálogo para estimular as melhores práticas e buscar a convergência em torno de práticas empresariais com valores universalmente partilhados, e não designado como um código de conduta (RUGGIE, 2002).

Defendidos pela ONU, os conceitos de aprendizado, diálogo e projetos de parceria foram aceitos desde que o real valor pudesse ser acrescentado no campo já saturado de iniciativas voluntárias. Os sindicatos mundiais compartilhavam a opinião de que o Pacto poderia agregar valor pela promoção do diálogo social a nível mundial, complementando os esforços para estabelecer legislações nacionais eficazes (KELL, 2005).

Williams (2004) aponta questionamentos e discussões de diversos autores que veem o PG como mais um código sem acompanhamento/prestação de contas. A maior crítica provém de Organizações Não Governamentais (ONGs) que não acreditam que a globalização trará desenvolvimento para os países pobres de forma autêntica e independente, mesmo que as empresas que têm impacto nesses países sejam signatárias ao PG.

Segundo Ruggie (2002), a maior crítica ao PG pelas organizações contra a globalização refere-se ao que o PG não é, ou seja, um modelo de regulação e monitoramento ou um código de conduta com critério de desempenho. Mas, diferentemente das usuais ferramentas utilizadas, o PG tem adotado a aproximação pelo aprendizado para induzir a mudança corporativa, opondo-se à maneira tradicional de

regulação. A adoção dessa forma de atuação é justificada, basicamente, pela dificuldade da Assembleia Geral em adotar um único código que atenda a diferentes organizações em diferentes países, pelos custos financeiros e logísticos envolvidos em processos de regulação e monitoramento num âmbito global e pela provável não aceitação do mundo dos negócios a um código de conduta imposto pela ONU (RUGGIE, 2002).

### 3. OS LIMITES DA ATUAÇÃO SOCIAL DAS EMPRESAS E A TEORIA DOS *STAKEHOLDERS*

Muitas discussões têm sido geradas nas últimas décadas a respeito dos limites de atuação das empresas no âmbito de suas obrigações de responsabilidade social.

Iniciando com a perspectiva de Friedman, em 1962, da primazia do *shareholder*, cujo único destaque foi dado à responsabilidade da empresa para com seus sócios, e se deslocando para a perspectiva do *stakeholder*, um conceito ampliado que trata das obrigações da empresa com todas as partes interessadas, não só proprietários (MUNILLA; MILES, 2005, p. 371).

A teoria dos *stakeholders*, que surgiu na década de 80, é uma consequência do debate sobre a responsabilidade social das empresas (MADARIAGA; VALOR, 2007). *Stakeholder* é definido como qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela realização dos objetivos de uma organização (FREEMAN, 1984).

Segundo a percepção de Donaldson e Preston (1995), a teoria dos *stakeholders* é justificada na literatura, de forma explícita ou implícita, de modo que corresponde diretamente a três abordagens: descritiva, instrumental e normativa. Descritiva, na tentativa de mostrar que os conceitos embutidos na teoria obedecem à realidade observada. Instrumental, buscando provar a ligação entre os participantes e a gestão do desempenho empresarial. Normativa, baseada em conceitos subjacentes como direitos individuais ou de grupo, contrato social, ou utilitarismo.

A teoria dos *stakeholders* sugere que a sobrevivência e o sucesso organizacional estão relacionados à superação tanto de seus obje-

tivos econômicos (p. ex.: maximização dos lucros) como dos não econômicos (p. ex.: desempenho social das empresas), objetivos que devem ir ao encontro das necessidades dos vários *stakeholders* da empresa (PIRSCH et al., 2007).

Ressalta-se, entretanto, a dificuldade existente em relação à mensuração desses objetivos não econômicos, como o desempenho social da empresa.

Os gerentes são treinados na gestão dos processos de produção, marketing, finanças, contabilidade, recursos humanos. Gestores entendem o sentido de responsabilidade no contexto destas disciplinas funcionais, e compreendem o sentido de responsabilidade pelos resultados de suas decisões (CLARKSON, 1995, p. 98).

É necessário estabelecer uma distinção entre questões referentes aos *stakeholders* e as questões referentes aos problemas sociais, pois empresas e seus gestores gerem as relações com os seus parceiros, e não com a sociedade. É preciso realizar análises ao nível institucional, organizacional ou individual. Em seguida, é possível analisar e avaliar tanto o desempenho social de uma empresa quanto o desempenho de seus gestores na gestão de suas responsabilidades e relacionamentos com seus *stakeholders* (CLARKSON, 1995, p. 100).

Para Phillips, Freeman e Wicks (2003, p. 480 e 481), a teoria dos *stakeholders* é uma teoria de gestão organizacional e ética. É distinta, porque assume costumes e valores explicitamente como um elemento central da gestão das organizações.

Preston e Sapienza (1990) expressam que raros discípulos sobreviventes de Milton Friedman continuam a defender a teoria de que existem corporações inteiramente em benefício dos seus acionistas, desconsiderando o ponto de vista gerencial referente aos outros envolvidos, ou grupos de *stakeholders*. Entretanto, Preston e Sapienza (1990) debatem a dificuldade de obtenção do equilíbrio entre os interesses de todos os envolvidos, argumentando que a identificação dos *stakeholders*, quantidade e diversidade, tem um impacto significativo sobre os conceitos e mecanismos de equilíbrio a serem utilizados.

De acordo com a visão do Instituto Ethos (ETHOS, 2004), os

*stakeholders* se situam nas diversas camadas, caracterizadas pela natureza das formas de fazer valerem os interesses de cada um. Com os *stakeholders* de mercado, as relações se regem principalmente pela competição; com os da sociedade, pela cooperação. Daí a relação com a responsabilidade social corporativa.

#### 4. RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA (CSR)

As discussões sobre Responsabilidade Social Corporativa (CSR) têm se tornado cada vez mais comuns no mundo atual, em que a preocupação com o bem-estar social e com o meio ambiente surge como fator fundamental para a sobrevivência humana.

O conceito de responsabilidade limitada das empresas começa a mudar quando, nos anos 60, justificado pelo repúdio da população norte-americana e europeia à guerra do Vietnã, inicia-se um movimento de boicote a algumas empresas ligadas ao conflito. Neste momento, surge uma preocupação e, conseqüentemente, uma exigência da sociedade por uma nova postura ética das empresas, que culminou na elaboração e divulgação anual de relatórios com informações de caráter social e ético que desdobraram no que hoje se chama de balanço social.

Segundo Prout (1975, p. 19),

o pensamento pós-industrial sugere uma orientação mais comum, com ênfase na criação de uma harmonia social maior, a auto-atualização como uma busca pessoal, um desprezo proporcional pela fortuna pessoal, e uma abordagem mais burocrática no trabalho. Na base desta nova ordem está o pressuposto de igualdade dos resultados e ênfase na qualidade em vez de quantidade.

Em 1960, Keith Davis sugeriu que a responsabilidade social refere-se, para os empresários, a decisões e ações tomadas por razões, pelo menos parcialmente, fora dos interesses econômicos ou técnicos diretos da empresa (CARROLL, 2001, p. 39). Por volta da mesma época, Eells e Walton (1961) argumentaram que a responsabilidade social empresarial alude a problemas que surgem quando o empreendimento corporativo lança sua sombra sobre a cena social, e os princípios éticos que devem reger as relações entre a corporação

e a sociedade.

A responsabilidade social, por si só, não pode levar o fardo dos muitos desafios da globalização. Mas o setor corporativo pode avançar em sua própria – e coletiva – causa, abraçando valores universais e preocupações em sua própria esfera corporativa, e tecendo-os em relações globais de mercado (RUGGIE, 2002). A teoria dos *stakeholders* e as atividades de Responsabilidade Social Corporativa têm sido ligadas pela demonstração de que a relação entre a descoberta social e o desempenho econômico-social é composta por três dimensões: o poder dos *stakeholders*, a postura estratégica da empresa, e o desempenho econômico, passado e presente, da companhia (PIRSCH et al., 2007, p. 127).

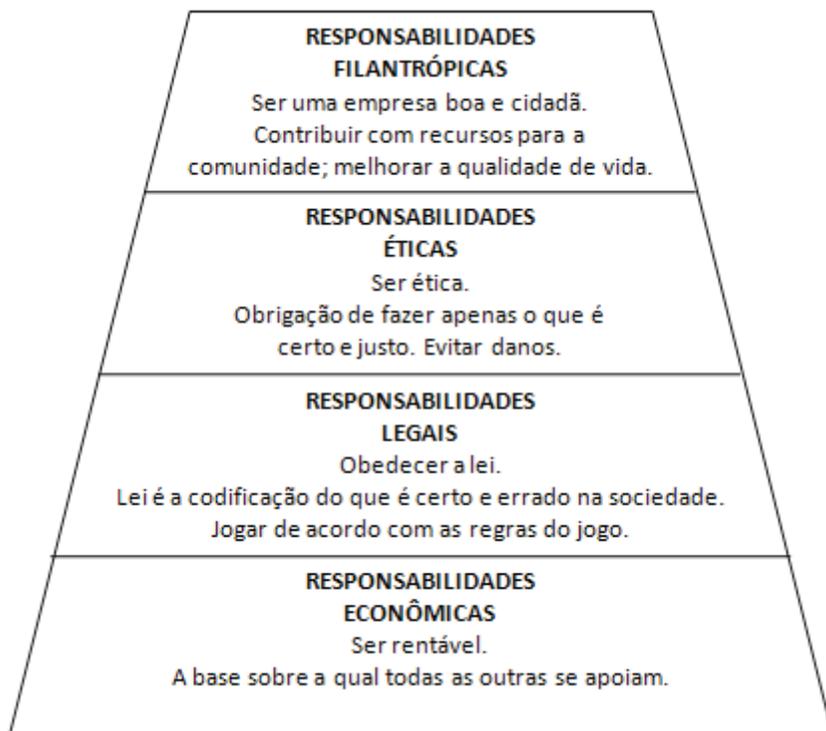
Para que a responsabilidade social corporativa seja aceita pela consciência empresarial, deve ser enquadrada de forma que ações de todas as áreas de responsabilidade estejam incluídas e sugere que quatro tipos de responsabilidades sociais constituam a responsabilidade social corporativa total: econômica, legal, ética e filantrópica (CARROLL, 2001, p. 40), como mostra a Figura 1. Carroll (2001) observa que todos esses tipos de responsabilidades sempre existiram, em certa medida, mas só nos últimos anos que a ética e a filantropia têm tido um lugar significativo.

Na Figura 1, a base é o desempenho econômico e, ao mesmo tempo, espera-se das empresas o cumprimento da lei, porque a lei é a codificação social do comportamento aceitável e inaceitável. Em seguida, a organização tem a responsabilidade de ser ética, que em seu fundamento, é a obrigação de fazer apenas o que é certo e justo, visando evitar ou minimizar prejuízos aos *stakeholders*. Finalmente, espera-se das empresas um bom comportamento corporativo cidadão, em que se acredita que elas venham a contribuir com recursos financeiros e humanos para a melhoria da qualidade de vida de sua comunidade (que pode ser a comunidade global).

## **5. MARKETING SOCIAL: CONCEITOS E RELAÇÃO COM A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA**

A visão inicial do conceito apresenta o marketing como o processo em uma sociedade em que a estrutura da procura por bens e serviços econômicos é antecipada ou estendida e satisfeita

Figura 1: Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa



Fonte: CARROL, 2001, p. 42.

pela concepção, promoção, troca e distribuição física de tais bens e serviços. O marketing não ocorre a menos que haja duas ou mais partes, cada uma com algo para trocar, e ambas capazes de realizar comunicações e distribuição (KOTLER; ZALTMAN, 1971).

Entretanto, esse conceito vem evoluindo ao longo dos anos e uma nova lógica de marketing está emergindo: compreender processos sociais e econômicos, incluindo uma rede de relacionamentos para fornecer competências e conhecimentos a todos os *stakeholders* (VARGO; LUSCH, 2004). Esta nova lógica está na nova definição de marketing (AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, 2007): marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar e fornecer valor para os clientes e para gerenciar o relacionamento com os clientes de modo a beneficiar a organização e os seus *stakeholders*. Esta definição enfatiza a impor-

tância da prestação de valor e da responsabilidade do marketing em poder criar relacionamentos significativos que oferecem benefícios para todos os *stakeholders* relevantes, e não apenas para o cliente (MAIGNAIN, et al., 2005).

Na década de 1960, estudiosos de marketing escreveram e realizaram pesquisas sobre temas que hoje seriam considerados marketing social. Mas a primeira definição formal foi de que o marketing social é tido como o desenho, implementação e controle de programas calculados para influenciar a aceitabilidade das ideias sociais, e envolve considerações de planejamento do produto, preço, comunicação, distribuição e pesquisa de marketing (KOTLER; ZALTMAN, 1971, p. 5). O marketing social é tratado como uma atividade que pode ser exercida tanto por organizações com fins lucrativos como por organizações públicas e sem fins lucrativos (BLOOM; NOVELLI, 1981).

Segundo Andreasen (1994), o marketing social é a adaptação das tecnologias de marketing a programas concebidos para influenciar o comportamento voluntário do público-alvo para melhorar o seu bem-estar pessoal e dentro da sociedade da qual faz parte. Não é uma teoria ou um único conjunto de técnicas, mas um processo para o desenvolvimento de programas de mudança social.

A American Marketing Association (2007) define marketing social como o marketing designado para influenciar o comportamento de um público-alvo em que os benefícios do comportamento são destinados pela empresa, principalmente, para o mesmo público ou para a sociedade em geral, e não em benefício próprio. O marketing social lida com um mercado de crenças e valores, enquanto que marketing de negócios frequentemente cuida de preferências e opiniões superficiais e, complementam, mostrando que marketing social é uma ideia muito maior que publicidade social ou até mesmo comunicação social (KOTLER; ZALTMAN, 1971, p. 5).

Segundo Maignan, Ferrell e Ferrell (2005), a identidade corporativa e a reputação, ambas importantes para o marketing, são criadas por ações da empresa e pela comunicação com seus *stakeholders*. Essa reputação é definida por Fombrun (*apud* BRAMMER e PAVELIN, 2006) como uma representação perceptiva das ações passadas e perspectivas de ações futuras da companhia que descrevem o comporta-

mento global da empresa quanto aos seus principais constituintes, quando comparado com os principais concorrentes.

Brammer e Pavelin (2006, p. 437) ressaltam que a reputação atual da empresa é determinada pelos sinais que os públicos recebem relativos ao seu comportamento, seja diretamente pela empresa ou através de outros canais de informação, tais como a mídia ou o mercado acionário. Assim, as ações de responsabilidade social corporativa tornam-se um importante recurso de manutenção da reputação da empresa, como descrevem Brammer e Pavelin (2006, p. 436): demonstrar um elevado grau de responsabilidade social pode, portanto, necessitar de um variado leque de atividades (incluindo o engajamento em atividades filantrópicas, a redução dos impactos ambientais, bem como a introdução de práticas que dão mais força aos empregados), cada uma das quais pode ter um impacto na reputação, individualmente percebido.

As exigências são cada vez maiores entre os *stakeholders* das empresas (clientes, funcionários, acionistas) e os líderes da opinião pública (políticos, jornalistas, organizações não governamentais) por uma transparência maior das empresas (OGRIZEK, 2001). O PG pode, portanto, ser um motivador para que a empresa signatária seja mais responsável e transparente perante seus *stakeholders*, apesar de poder significar, também, melhoria de reputação para a empresa. A seguir o método da pesquisa é apresentado.

## 6. MÉTODO

A presente pesquisa trata de um estudo de caso múltiplo, a qual foi desenvolvida a partir da análise de três empresas do setor de energia elétrica (aqui chamadas de A, B e C, sendo as empresas A e C signatárias do PG desde o ano de 2004, e a empresa B desde o ano de 2003), com intuito de entender o comportamento das organizações no que tange às consequências geradas pela assinatura do PG em suas ações de marketing social e responsabilidade social empresarial.

A fase de coleta de dados foi realizada com base na utilização de roteiros de entrevistas semiestruturados, de pesquisas em páginas de *internet* e relatórios das empresas estudadas. Primeiramente, foram selecionadas as organizações a serem pesquisadas, considerando a possibilidade de confrontar o comportamento de organizações com

forte iniciativa na gestão de responsabilidade social empresarial. Em uma segunda fase, foram elaborados roteiros de entrevista para o levantamento de informações junto a gestores da área de responsabilidade social, a funcionários de outras áreas da organização e a especialistas do setor. As entrevistas foram conduzidas pessoalmente, e por telefone, com duração média de trinta minutos.

Em paralelo às entrevistas, foram levantadas informações na *internet*, a fim de verificar o discurso dos funcionários frente ao que estava divulgado no *site* da empresa, bem como no *site* do PG na ONU. Foram analisados os relatórios de sustentabilidade e as iniciativas de responsabilidade social corporativa praticadas pelas empresas pesquisadas.

## 7. RESULTADOS

Este item do trabalho busca analisar os dados obtidos nas entrevistas e na pesquisa aos sites e relatórios das empresas, de maneira a levantar algumas características predominantes no comportamento das empresas estudadas, assim como fatores próprios de cada uma das três organizações, no que tange aos objetivos iniciais que moveram a organização para a assinatura do PG, seu envolvimento com o programa e com seus resultados, bem como com as outras iniciativas de responsabilidade social corporativa frente aos conceitos de responsabilidade social corporativa, marketing social e à teoria dos *stakeholders*.

Como exposto no referencial teórico, desde o início da discussão sobre o conceito de responsabilidade social, os interesses econômicos e técnicos diretos das empresas não deveriam ser incluídos como ações sociais. Entretanto, para que a responsabilidade social corporativa fosse aceita pelos empresários, deveria estar envolvida com um leque de responsabilidades do negócio.

Observando tal direcionamento, a decisão da adoção de iniciativas de responsabilidade social – neste trabalho com o foco no PG – passaria pela avaliação da administração da organização quanto aos objetivos propostos, recursos necessários e possíveis benefícios, tudo em um âmbito global.

O que se pôde notar com a realização da pesquisa foi que os objetivos motivadores da assinatura do PG pelas organizações fo-

ram distintos entre elas e, em parte, conflitantes com os verdadeiros fundamentos da responsabilidade social corporativa. Na empresa A, a motivação partiu da Diretoria de Comunicação Empresarial e Relações Institucionais pelo envolvimento do gestor em discussões sobre responsabilidade social corporativa e, principalmente, por sua participação no evento de lançamento do PG aos empresários brasileiros. A visão dos funcionários entrevistados apresenta como justificativa para o trabalho em iniciativas como o PG, a necessidade de manutenção da imagem de uma empresa ex-estatal que, segundo os mesmos, possuía uma função social mais intensa pela sua característica de empresa pública. Já na empresa B, não foi observado nenhum grande fator que incentivasse a participação no PG, pois a iniciativa seria, de acordo com a visão da área de RSC, mais um programa entre muitos outros já desenvolvidos e que não demandaria muitos esforços que já não eram praticados dentro da organização. Para os funcionários das outras áreas, esse tipo de comportamento seria importante na criação de uma imagem social frente às comunidades. Por fim, a empresa C foi clara na intenção de utilizar a criação de programas sociais – entre eles o PG – e de uma área específica para tratar o assunto, com intuito de recuperar a imagem da organização após um período de perturbação criado pelo seu endividamento junto a uma instituição financeira.

Pode-se notar, ao se avaliar os discursos em torno dos motivos da assinatura do PG, que em nenhuma das organizações pesquisadas foi descrito qualquer vínculo da iniciativa com os fundamentos da responsabilidade social corporativa, com base na criação de uma postura de incentivo à promoção do bem-estar social, à utilização de ferramentas e recursos que possibilitassem a melhoria das condições de vida e de trabalho dos funcionários e das comunidades em que atuavam. Em contrapartida, nas três organizações foram apresentados como motivos a manutenção ou a recuperação da imagem da empresa frente aos seus diversos *stakeholders*, seja aproveitando os recursos já utilizados dentro da organização ou criando uma área específica para tratar o assunto, com foco na imagem.

Da mesma forma, os fundamentos defendidos pelo PG de promoção da responsabilidade social corporativa pelo aprendizado, diálogo e parceria, num âmbito global, com a possibilidade da troca

de experiências em toda a rede de relacionamentos criada sob a ordem da Organização das Nações Unidas em todo o mundo, não foram citados em qualquer momento durante as entrevistas ou nas pesquisas aos sites e relatórios das empresas.

Um conceito importante que deve ser considerado nessa análise refere-se ao marketing social, que se fundamenta no desenvolvimento, pela empresa, de programas e iniciativas voltados para influenciar o comportamento de um público específico ou da sociedade em geral para aceitabilidade de ideias sociais. A criação de uma imagem socialmente responsável, que envolveria a adoção de políticas ambientais, de não discriminação, de incentivo ao comportamento ético e transparente, assim como a oferta de produtos ou serviços nesse contexto, promoveria, com a ajuda das ferramentas de marketing, a mudança no comportamento da sociedade.

Entretanto, o que se pode notar nos discursos dos funcionários entrevistados é que o desenvolvimento de programas sociais dentro das empresas em que trabalham poderia, sim, ajudar na mudança de comportamento de seus funcionários e até mesmo dos moradores das comunidades em que atuam, mas que o fundamento da criação dessa postura socialmente correta estaria na preocupação com a formação e na solidificação de uma imagem própria socialmente responsável. Observa-se que o interesse no PG está na promoção da imagem, e não do bem-estar social e da mudança do comportamento da sociedade, como sugere o marketing social.

O caráter voluntário, defendido por Koffi Annan quando da criação do PG, teria como base a revisão da postura das organizações quanto à sua função social como agente de mudança. A partir da comunicação global dos programas e ações sociais, distintos em cada empresa, país, região e setor, a rede de relacionamento formada seria capaz de gerar um banco de dados de experiências distintas que, moldadas às características de cada empresa, permitiria o reaproveitamento das iniciativas adaptadas à sua realidade. O voluntarismo por si só, já seria um exemplo de postura a ser seguida.

Todavia, a pesquisa mostra que o voluntarismo do programa, a não padronização normativa e regrada dos procedimentos e a oportunidade de divulgação global da participação em uma iniciativa

vinculada a uma instituição respeitada como a ONU, foram fundamentais na decisão de inserir o PG no conjunto de iniciativas de responsabilidade social corporativa desenvolvidas pelas empresas.

Na empresa A, observa-se que 63% dos programas sociais desenvolvidos podem ser classificados como de responsabilidades econômicas ou legais (CARROLL, 2001), ou seja, há predominância no desenvolvimento de ações que seriam necessárias à manutenção da empresa, independentemente do caráter social. O cumprimento de legislação ou de pressupostos econômicos é necessário para a sustentação e viabilidade da atividade empresarial por si só. Em contrapartida, na empresa B, há predominância dos esforços no que tange às responsabilidades éticas e filantrópicas (CARROLL, 2001), em que 75% dos programas puderam ser vinculados a um dos dois grupos, demonstrando maior envolvimento com o caráter social dos programas, além do cumprimento aos requisitos legais e econômicos que movem o negócio. Na empresa C, 79% de seus programas e ações sociais são referentes às responsabilidades éticas e filantrópicas, reforçando o cenário encontrado na empresa B, onde os pressupostos econômicos e legais já eram cumpridos e ainda desenvolveram programas que buscam maiores compromissos com questões éticas e filantrópicas.

Outro ponto fundamental a ser analisado diz respeito à proposta de mudança apresentada pelo PG. Este procura oferecer uma estrutura que incentive a inovação e a busca por soluções criativas e boas práticas, acreditando que a combinação entre iniciativas voluntárias e sistemas reguladores fornece um grande incentivo à ampla adoção da cidadania empresarial responsável.

Na percepção dos funcionários entrevistados, quer da área de responsabilidade social corporativa, quer de outras áreas das organizações pesquisadas, não há uma distinção clara sobre as mudanças proporcionadas por ações específicas de atendimento ao PG. Na empresa A, os funcionários conseguem perceber mudanças na atitude da organização quanto à responsabilidade social, mas não era possível verificar quais eram decorrentes da assinatura do PG e quais estavam ligadas ao próprio desenvolvimento da empresa no assunto. O próprio conhecimento sobre o que era o PG e quais suas propostas estava obscuro na visão dos funcionários, dificultando

ainda mais essa avaliação.

Segundo a visão dos funcionários entrevistados na empresa B, principalmente daqueles que atuam na área de responsabilidade social corporativa, não houve qualquer mudança na política de atuação da empresa decorrente da assinatura do PG, visto que as ações necessárias ao atendimento aos princípios do PG já existiam em outros programas e nenhuma foi adaptada a ele. Deve-se ressaltar, ainda, que nenhum dos colaboradores entrevistados de outras áreas da empresa conseguiu perceber qualquer alteração, pois nem mesmo tinham conhecimento da existência do programa dentro da organização.

Da mesma forma que nas empresas A e B, o que pôde ser observado na empresa C, sob a percepção dos funcionários entrevistados, que não há qualquer evidência de ação realizada diretamente para o fortalecimento do PG, apesar de existirem diversas ações que atendem aos princípios do PG. Foi descrito ainda que a participação no PG não exigiria qualquer mudança, mas apenas enviar um comunicado à ONU e pela manutenção dos programas já existentes estaria indo ao encontro dos princípios propostos pelo PG.

Observou-se a inexistência de um processo formal de comunicação interna quanto aos princípios do PG, pois alguns funcionários entrevistados não conheciam o pacto e os responsáveis pelo processo não controlavam o atendimento aos seus objetivos. Com relação à comunicação junto à ONU e aos órgãos envolvidos com o PG, somente a empresa C apresentou informações sobre os 10 princípios do PG em seu *site* e em seus relatórios de sustentabilidade disponíveis, assim como na publicação do COP no *site* da ONU. Em contrapartida, na pesquisa realizada com a empresa B, não foi encontrada qualquer publicação de COP ou estudo de caso na ONU, bem como não havia vínculos dos indicadores encontrados nos relatórios de sustentabilidade com os princípios do PG. Na empresa A, pôde-se observar um esforço maior na relação com a ONU e com a publicação de COP e estudos de caso, entretanto não possui qualquer menção ao PG em seu *site*, sendo ainda a única empresa, entre as três estudadas, membro do Comitê Brasileiro do PG (CBPG).

Assim, o que se observa é que ainda em relação à divulgação dos princípios e das ações para os seus diversos *stakeholders*, da

mesma forma que junto aos seus funcionários, não há um padrão de comportamento e um esforço voltado ao atendimento da base defendida pelo PG.

Por fim, o presente estudo buscou, de maneira a acrescentar à análise sobre o comportamento das organizações quanto à participação no PG e sua conduta frente à responsabilidade social corporativa, avaliar o atendimento aos princípios do PG. Verificou-se que o atendimento ao princípio relacionado ao combate à corrupção destaca-se em todas as empresas estudadas, dando força à teoria de que o PG fora criado com base na necessidade de revisão dos padrões éticos mundiais dentro das organizações, como apresentado no referencial teórico deste trabalho.

Seja pela motivação da assinatura do PG ou pelo desempenho social da organização em outras iniciativas e sistemas reguladores, o que se observou é que as empresas A, B e C encontram-se próximas no que tange ao comprometimento com o atendimento aos princípios do PG, com avaliações médias de 3,6, 3,5 e 3,5, respectivamente, dentro de um critério subjetivo que varia de 1 a 4.

## 8. CONCLUSÃO

Os discursos analisados na seção anterior evidenciam a despreocupação dos agentes condutores das ações de responsabilidade social corporativa com os princípios específicos do PG. A autorregulação proposta e defendida como forma de buscar a inovação e o aprendizado conjunto pelas iniciativas aceitas mundialmente têm se mostrado como fator facilitador do não investimento incisivo no controle e na produção de mudanças substanciais nas relações de trabalho e com a comunidade onde as empresas analisadas atuam. O direcionamento dos esforços tem sido ligado aos programas e sistemas reguladores e o atendimento a princípios do PG tratados como consequência dessas ações, mas sem uma preocupação específica.

A busca incessante pelas inovações e por mudanças propostas pelo PG está baseada no entendimento de que a construção de uma rede de relacionamentos e a divulgação constante das iniciativas e ações sociais e dos princípios do PG aos diversos *stakeholders* das empresas geraria uma significativa troca de experiências que favoreceria a criação e adaptação de ideias às realidades de cada

empresa, região, cidade ou até mesmo setor de trabalho. A divulgação das experiências e dos princípios do PG seria o principal agente criador das mudanças na sociedade com foco na melhoria do bem-estar social, dentro de padrões éticos e ambientais, mundialmente conhecidos e aceitos.

Ao analisar o processo de decisão das empresas quanto à razão da assinatura do PG, pôde-se perceber que não houve qualquer relação da decisão com os objetivos propostos pela iniciativa da ONU. As justificativas apresentadas foram vinculadas à recuperação e manutenção da imagem das empresas, bem como pela oportunidade de acrescentar à estratégia da organização quanto à responsabilidade social, uma iniciativa global sem que houvesse necessidade de grandes investimentos.

No que tange à relação do desenvolvimento de programas sociais às estratégias organizacionais, foi observado que o corpo diretivo da empresa está sempre envolvido com as decisões de responsabilidade social, existe uma busca constante pela melhoria do desempenho social como estratégia da empresa, seja por questões sociais ou de imagem e que tem se notado, ressaltado pelos funcionários entrevistados, um controle maior de indicadores e metas sociais. Todavia, especificamente quanto ao PG, não houve qualquer menção de controle ou acompanhamento do atendimento aos seus princípios e objetivos (deixando de lado uma das principais ideias do PG).

A análise da relação entre responsabilidade social empresarial e o marketing social nos mostra que a utilização das ferramentas de marketing como propulsores da mudança comportamental de caráter social de um público específico, ou da sociedade em geral, não tem sido aproveitada. A relação encontrada diz respeito à utilização de programas e iniciativas sociais como forma de melhoria da imagem e criação de um conceito de referência no assunto, mas sem ressaltar a importância do papel da organização na mudança do comportamento social das comunidades em que atuam.

Outro fator analisado refere-se ao alicerce do ideal defendido pelo PG, em que o diálogo, a troca de experiências e a comunicação incessante das ações e dos princípios permitiriam a evolução de caráter social na qualidade de vida da sociedade e nas relações de trabalho. Entretanto, o que se observou foi a ausência de comuni-

cação interna quanto à existência e a participação da organização no programa da ONU, bem como a despreocupação com relação à publicação e acompanhamento de estudos de caso e *Communication on Progress* (COP) no banco de dados formado pela ONU para a divulgação das experiências em âmbito global.

Com base na proposta do PG, a organização deveria desenvolver critérios de acompanhamento do atendimento aos princípios, vinculando seus indicadores e ações sociais com cada princípio, verificando a eficácia das ações que estão sendo realizadas. De acordo com o que foi levantado, nas empresas estudadas não foi encontrado um sistema ou forma de monitoramento, específico do PG. A participação em sistemas reguladores (como o Instituto Ethos) exige o controle sobre seus indicadores e a autorregulação proposta pelo PG os fazem não priorizar o controle desse programa.

De forma geral, ainda não existe nas empresas uma sistemática de medir os impactos que a assinatura do PG trouxe para elas. Como um programa autorregulado e de ações amplas, as empresas ainda não se focaram em uma forma de atendimento ao PG, visto que as iniciativas já desenvolvidas para o atendimento a outros programas sociais já seriam, por si só, suficientes para a manutenção da iniciativa da ONU.

As organizações pesquisadas têm direcionado seus esforços na condução de programas sociais de caráter ético e filantrópico, sem critérios claramente definidos quanto ao atendimento de objetivos de melhoria do bem-estar social, mas observando sempre a construção de uma imagem socialmente responsável. O PG aparece como mais um projeto social das organizações, sem qualquer controle específico e inserido na estratégia pela oportunidade de vínculo a uma rede global de relacionamentos, melhoria da imagem e facilidade de atendimento pela autorregulação.

Sugere-se que, em pesquisas futuras, considere-se uma análise temporal das mudanças dos fatores aqui analisados ao longo de um período. Também, que se façam estudos comparativos de empresas de outros setores, e de empresas de outras nacionalidades, para identificar e compreender as evidências do atendimento dos objetivos propostos pelo PG em cada situação.

## REFERÊNCIAS

- ANDREASEN, A. R. "Social Marketing: Its Definition and Domain." **Journal of Public Policy & Marketing** – Vol. 13 (I) Spring 1994, 108-114.
- BLOOM, P. N.; NOVELLI, W. D. "Problems and Challenges in Social Marketing." **Journal of Marketing** – Vol. 45 (Spring 1981), 79-88.
- BRAMMER, S. J.; PAVELIN, S. "Corporate Reputation and Social Performance: The Importance of Fit." **Journal of Management Studies** 43:3, May 2006 0022-2380.
- CARROLL, A. B. "The Pyramid Of Corporate Social Responsibility: Toward The Moral Management Of Organizational Stakeholders." *Business Horizons* / July-August 1991.
- CETINDAMAR, D.; HUSOY, K. "Corporate Social Responsibility Practices And Environmentally Responsible Behavior: The Case Of The United Nations Global Compact." **Journal of business Ethics** (2007) 76:163-176.
- CLARKSON, M. B. E. A "Stakeholder Framework For Analyzing And Evaluating Corporate Social Performance." **Academy of Management Review** – 1995. Vol. 20, n. 1, 92-117.
- DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. "The Stakeholder Theory Of The Corporation: Concepts, Evidence, And Implications." **Academy of Management Review** – 1995. Vol., 20, n. 1, B5-91.
- FOMBRUN, C.; SHANLEY, M. "What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy." **Academy of Management Journal** – 1990. Vol. 33, n. 2, Z33-Z5fl.
- FREEMAN, R. E. "Strategic Management: A Stakeholder Approach." **Minnesota: Pitman**, 1984.
- Global Compact Guidelines: Practical understanding of the Vision and the Principles – United Nations**, available in [www.pactoglobal.org.br](http://www.pactoglobal.org.br), consulted on 14<sup>th</sup> November, 2007.
- Guide of Compatibility of Tools. **Ethos Institute**, 2004.
- KELL, G. "The Global Compact: Selected Experiences And Reflections." **Journal of Business Ethics** (2005) 59: 69-79 DOI: 10.1007/s10551-005-3413-0.
- KELL, G.; LEVIN, D. "The Global Compact Network: An Historic Experiment In Learning And Action." **Business and Society Review** 108:2 151-181.
- KOTLER, P.; ZALTMAN, G. "Social Marketing: An Approach To Planned Social Change." **Journal of Marketing**. Vol. 86 (Julho, 1971, p. 3-12).
- MADARIAGA, J. G.; VALOR, C. "Stakeholders Management Systems: Empirical Insights From Relationship Marketing And Market Orientation Perspective." **Journal of Business Ethics** (2007) 71: 425-439 DOI 10.1007/s10551-006-9146-7.
- MAIGNAN, I.; FERRELL, O. C.; FERRELL, L. "A Stakeholder Model For Implementing Social Responsibility In Marketing." **European Journal of Marketing**. Vol. 39 n. 9/10, 2005 p. 956-977 q Emerald Group Publishing Limited 0309-0566 DOI 10.1108/03090560510610662.
- MUNILLA, L. S.; MILES, M. P. "The Corporate Social Responsibility Continuum As A Component Of Stakeholder Theory." **Business and Society Review** 110:4 371-387, 2005.

OGRIZEK, M. "The Effect of Corporate Social Responsibility on The Branding of Financial Services." **Journal of Financial Services Marketing** – Vol. 6, 3, 215-218, 2001.

PHILLIPS, R.; FREEMAN, R. E.; WICKS, A. C. "What Stakeholder Theory Is Not." **Business Ethics Quarterly**. Vol. 13, issue 4, ISSN 1052-150X, p. 479-502, 2003.

PIRSCH, J.; GUPTA, S.; GRAU, S. L. A "Framework For Understanding Corporate Social Responsibility Programs As A Continuum: An Exploratory Study." **Journal of Business Ethics** 70:125-140 DOI 10.1007/s10551-006-9100-y, 2007.

PRESTON, L. E.; SAPIENZA, H. J. "Stakeholder Management And Corporate Performance." **Journal of Behavioral Economics**, 00905720, Winter 90. Vol. 19, n. 4, 1990.

PROUT, G. R. "Corporate Social Responsibility Strategy In: A Pós-Industrial World." **Public Relations Quarterly**, 1975.

RUGGIE, J. G. "The Theory And Practice Of Learning Networks: Corporate Social Responsibility And The Global Compact." **Journal of Corporate Citizenship**, 2002.

VARGO, S.; LUSCH, R. F. "Evolving to a New Dominant Logic For Marketing." **Journal of Marketing**. Vol. 68 (January 2004) 1-17.

"What are The Definitions of Marketing and Marketing Research?" Available in [www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com), consulted on 13<sup>th</sup> November, 2007.

WILLIAMS, O. F. "The Global Compact: The Challenge And The Promise." **Business Ethics Quarterly**. Vol. 14, Issue 4. ISSN 1052-150X. p. 755-774), 2004.

Recebido em: 16.2.2013

Aprovado em: 25.11.2013

Avaliado pelo sistema double blind review.

Editor: José Alberto Carvalho dos Santos Claro.

Disponível em <http://mjs.metodista.br/index.php/roc>