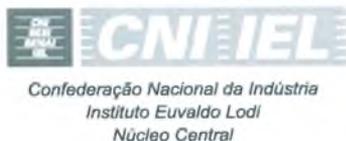


O Futuro da Indústria

Educação Corporativa

**Política Industrial,
Tecnológica e de
Comércio Exterior**



O futuro da indústria: educação corporativa

coletânea de artigos

Série Política Industrial,
Tecnológica e de
Comércio Exterior - 10

Brasília
2005

Qualquer parte desta obra poderá ser reproduzida, desde que citada a fonte.

Série Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior

- 1 - O futuro da indústria de bens de capital: a perspectiva do Brasil
- 2 - O futuro da indústria de fármacos: a perspectiva do Brasil
- 3 - O futuro da indústria de semicondutores: a perspectiva do Brasil
- 4 - O futuro da indústria de software: a perspectiva do Brasil
- 5 - O futuro da indústria da construção civil: construção habitacional
- 6 - O futuro da indústria de transformados plásticos: embalagens plásticas para alimentos
- 7 - O futuro da indústria têxtil e de confecções: vestuário de malha
- 8 - O futuro da indústria: produtividade de capital
- 9 - O futuro da indústria: empreendedorismo
- 10 - O futuro da indústria: educação corporativa
- 11 - O futuro da indústria: tendências tecnológicas e a indústria brasileira

M665f

O futuro da indústria: educação corporativa : coletânea de artigos /
Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior, Instituto
Euvaldo Lodi / Núcleo Central. – Brasília : MDIC/STI : IEL/NC, 2005.

192 p. : il. – (Série Política Industrial, Tecnológica e de Comércio
Exterior, 10)

ISBN 85-87257-16-1

1.Educação 2.Política industrial 3.Competitividade empresarial
4.Capacitação profissional I.Título II. Ministério do Desenvolvimento
Indústria e Comércio Exterior III. Instituto Euvaldo Lodi IV. Série.

CDU 378

Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
Secretaria de Tecnologia Industrial
Departamento de Articulação Tecnológica
Esplanada dos Ministérios, bloco J, sobreloja
70053-900 - Brasília-DF - Brasil
Tel.:55 (61) 2109-7391 Fax:55 (61) 2109-7286
<http://www.desenvolvimento.gov.br> - *e-mail*: sti@desenvolvimento.gov.br

Instituto Euvaldo Lodi - Núcleo Central
SBN Quadra 01, bloco B, 9º andar, Ed. CNC
70040-902 - Brasília-DF - Brasil
Tel.:55 (61)3317-9080 Fax:55 (61) 3317-9403
<http://www.iel.cni.org.br> - *e-mail*: iel.cni@iel.cni.org.br



■ Responsabilidade social das empresas e a educação corporativa

Kira Tarapanoff^{,1}*

* Pesquisadora Associada Sênior - Universidade de Brasília.

■ Introdução

Este trabalho visa a dar uma visão geral sobre a responsabilidade social corporativa, considerando os aspectos de direitos humanos, ética empresarial, códigos de ética e responsabilidade social, procurando, ao final, identificar alguns papéis da educação corporativa nesse cenário.

■ Direitos humanos

Na história da humanidade, os direitos básicos a vida, segurança, liberdade e igualdade foram formalizados, pela primeira vez, na Declaração Universal dos Direitos do Homem, adotada e proclamada pela Assembléia Geral das Nações Unidas, em 10 de dezembro de 1948. Concebida como ideal comum a atingir todos os povos e todas as nações, a Declaração Universal dos Direitos do Homem¹ tornou-se um padrão por meio do qual se mede o grau de respeito e cumprimento de normas internacionais de direitos humanos.

Hoje, num turbilhão de mudanças cada vez mais aceleradas, nota-se o despontar de uma nova sociedade, mais consciente de seus direitos, mais responsável, mais crítica, focada no exercício da cidadania. No Brasil, a voz dos mais variados grupos sociais se faz ouvir no espaço público. Não há questões de interesse coletivo em relação aos quais cidadãos não se mobilizem para cobrar ações do Estado e tomar iniciativas por si mesmos. Esse protagonismo dos cidadãos determina uma nova experiência de democracia no cotidiano, um novo padrão de atuação aos governos e novas formas de parceria entre Sociedade Civil, Estado e Mercado².

Aspirações, preocupações e problemas humanos e sociais são defendidos por organizações, movimentos e reivindicações sociais, e outros. São expressas em diretrizes de: agendas internacionais, como, por exemplo, as do Pacto Global³ e a Declaração e Metas do Milênio⁴; políticas de Governo, como, no Brasil, a Comunidade Solidária e o programa Fome Zero; posições e idéias, defendidas por filósofos como John Kenneth Galbraith (1996) em prol de uma sociedade justa; e doutrinas religiosas, como a Doutrina Social⁵ da Igreja Católica.

Os movimentos sociais em prol da construção de uma sociedade mais justa, a partir do final dos anos 60, abriram espaço para a multiplicação de organizações comunitárias privadas, sem fins lucrativos e sem intervenção do Estado, tendo, no entanto, fins públicos, formando o chamado Terceiro Setor, ao lado do setor público estatal e do setor privado empresarial.

No rol das organizações mencionadas por Terceiro Setor entende-se o conjunto de iniciativas provenientes da sociedade, voltadas à produção de bens ou serviços públicos, como, por

exemplo, a conscientização para os direitos da cidadania, promoção de centros educacionais, cooperativas, associações de classe, etc. (FERNANDES, s.d.).

Em seu âmbito são discutidas questões locais e globais, como a destruição do meio ambiente, explosão populacional, narcotráfico, proliferação de doenças, instabilidade dos mercados financeiros, aumento da pobreza e desemprego, dentre outras.

Por meio dessas organizações de cidadãos é desempenhado um papel decisivo na definição de uma nova agenda internacional na qual democracia e direitos humanos, respeito ao meio ambiente, igualdade de gênero, luta contra a pobreza e a exclusão social passam a ser reconhecidas como questões do interesse de toda a humanidade.

■ **Ética empresarial e responsabilidade social**

Apenas após a metade do século XX, as empresas começaram a se conscientizar sobre necessidades sociais, procurando resguardar valores comuns a serem preservados e praticados no ambiente organizacional e fora dele. Inicialmente, essa preocupação foi motivada, em grande parte, por reivindicações internas de seus próprios empregados.

Nas empresas de hoje, as pressões sociais, tanto internas quanto externas, incluem a responsabilidade social, a regulamentação e desregulamentação governamental, os gastos com programas sociais e as questões éticas.

No que diz respeito à **responsabilidade social das empresas**, as interfaces entre estas e a sociedade abrangem questões ambientais, de saúde e segurança, bem como de educação. No Brasil, a publicação, em 1965, da Carta de Princípios do Dirigente Cristão de Empresas é um marco histórico do início da utilização da expressão responsabilidade social (TORRES, 2001, p.15).

No tangente à **regulamentação governamental**, questões diversas de responsabilidade social derivam de normas governamentais relativas a: saúde, segurança, controle ambiental e políticas de oportunidades iguais. Do ponto de vista do Governo, legislação específica desta última categoria inclui o estabelecimento do salário mínimo, do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço - FGTS, de normas de segurança, previdência e saúde de empregados, bem como o atendimento a reivindicações sindicais. Os Sindicatos têm basicamente dois objetivos econômicos: maior salário real e mais empregos, mas a sua agenda social inclui a segurança no trabalho, fixação de número de horas trabalhadas, direito à voz e voto sobre condições de trabalho e sobre as organizações, e outras (BURDA & WYPLOSZ, 1997, p.147).

Quanto a **gastos sociais**, empresas hoje e já no passado vão além do cumprimento da lei e das políticas públicas, assumindo também outros gastos e executando ações sociais, algumas como reflexo de convicções morais e religiosas. Contribuições de caridade, assistência direta às organizações comunitárias, apoio a escolas, oferta de programas educacionais para os funcionários e comunidades, estabelecimento de programas que assistem pessoas com necessidades especiais, segurança dos empregados e dos clientes estão entre essas ações (BARON, 2000, p.561).

Atualmente é disponibilizado para as empresas o instrumento chamado *balanço social*⁶ ou

relatório social. Criado dentro de uma filosofia de transparência (*full disclosure*) e de responsabilidade pela prestação de contas (*accountability*).

Com relação a **questões éticas**, a ética empresarial se relaciona com questões morais relativas a seus funcionários, clientes e fornecedores. Essas questões são muito importantes, pois têm o poder de causar dano à imagem de uma empresa e destruir a credibilidade de seus funcionários (TURBAN; MCLEAN; WETHERBY, 2004, p.34).

Alguns temas específicos da ética empresarial são: a corrupção, a liderança e as responsabilidades corporativas (ARRUDA; WHITAKER; RAMOS, 2003, p.54 e 56).

■ Ética empresarial

Pode-se dizer que a ética empresarial é algo que abrange uma aplicação sistemática de regras, padrões e princípios morais a problemas concretos (LEWIS, 1985, p.377-383), e que estes são decorrentes de mudanças históricas, do contexto e das exigências da sociedade.

A transparência em processos administrativos e a voz ativa do trabalhador na organização devem ter sido o vetor acionado pelos debates ocorridos nos países de origem alemã, na década de 60, quando se pretendeu elevar o mesmo à condição de participante dos conselhos de administração das organizações. Esse fato registra uma das primeiras preocupações éticas no âmbito empresarial que se tem conhecimento. Acredita-se que criar uma cultura que construa um comprometimento entre a firma e seus empregados traz benefícios para ambas as partes (BARON, 2000, p.562).

Nos anos 70 tornou-se notória uma pesquisa realizada nos Estados Unidos sobre ética nos negócios, junto a empresários. Nessa época, o enfoque dado à ética nos negócios residia na conduta ética pessoal e profissional (BAUMHART, 1968). Essa postura pressupunha um conceito forte de responsabilidade⁷, e pode ter dado origem ao código de ética empresarial, que, por sua vez, propiciou a possibilidade do desenvolvimento do código do consumidor.

As chamadas "relações de consumo" implicam em equilíbrio de direitos e deveres entre consumidores e as organizações. Foi nos Estados Unidos que Ralph Nader impulsionou a defesa do consumidor, nas décadas de 60 e 70, lutando contra a concentração do poder em corporações privadas e sua influência no Governo. Sua postura agressiva no questionamento às práticas organizacionais alavancou a criação de códigos de ética empresarial e o fortalecimento do movimento consumerista⁸ (VOLPI; CAMPOS JR., 2002, p.104-114).

Outro fator que contribuiu para o aparecimento desses códigos foi a expansão das empresas multinacionais oriundas principalmente dos Estados Unidos e da Europa, com a abertura de subsidiárias em todos os continentes. Nos novos países em que passaram a operar, choques culturais e outras formas de fazer negócios entravam em conflito, por vezes, com padrões de ética das matrizes dessas companhias, fatos que incentivaram a criação de códigos de ética corporativos, com princípios que podiam adaptar-se também a novos contextos.

Organizações se conscientizaram de que a credibilidade das empresas é fruto da prática efetiva

e constante de valores como: respeito ao consumidor, honestidade, transparência nas relações com seus públicos, integridade nas demonstrações financeiras e preocupação com o meio ambiente e a comunidade (DAINEZE, 2004, p.90). Esses valores devem ser aplicados em todo e qualquer contexto empresarial, tanto o nacional quanto o internacional e o globalizado. Nesses contextos, três princípios gerais devem pautar os negócios:

1. Respeito pelos direitos humanos essenciais (dignidade humana, direitos básicos e boa cidadania), que determina o arcabouço moral para todas as atividades de negócio;
2. Respeito pelas tradições locais;
3. A crença de que o contexto deve ser levado em conta quando se decide o que é o certo e o que é o errado (DONALDSON, 1996, p.61-62).

A ética deve ser vivida numa enorme variedade de ambientes empresariais, em que a importância do clima moral pode diferir de país para país. Considera-se que os princípios morais básicos são perenes, o que variam são as formas de aplicação desses princípios, em função das diferenças de costumes nos vários países.

■ Códigos de Ética

Os Códigos de Ética nada mais são do que a declaração das expectativas da empresa em relação à conduta de seus executivos e demais funcionários. Não têm a pretensão de solucionar os dilemas éticos da organização, mas de fornecer critérios e diretrizes para que as pessoas encontrem formas éticas de se conduzir.

Os códigos de ética envolvem a formalização de algumas regras e ações esperadas. A responsabilidade é uma questão intimamente ligada a muitos códigos de conduta. Cada organização estabelece um sistema de valores, explícito ou não, para que haja homogeneidade na forma de conduzir questões específicas e relativas a seus grupos de interesse, os *stakeholders*⁹.

Programas de ética são desenvolvidos por meio de um processo que envolve todos os integrantes da empresa e que passa pelas etapas de sensibilização, conscientização, motivação, capacitação e, finalmente, adoção de um código de conduta baseado em princípios e valores perenes. Uma vez implantado o Código de Ética, deve ser desenvolvido um trabalho de acompanhamento e adequação às circunstâncias internas e externas da organização, como resposta às contínuas mudanças inerentes ao desenrolar dos negócios.

Da mesma forma que os códigos relativos às profissões, o Código de Ética das empresas deve ser regulamentador. Não deve necessariamente contemplar os ideais, a missão, a visão da empresa, embora se apóie neles. Mas, sobretudo, deve deixar claro o que é uma afirmação genérica e o que é uma afirmação de caráter regulamentador, à qual deve corresponder uma punição.

Os principais tópicos abordados na maioria dos códigos são: conflitos de interesse, conduta ilegal, segurança dos ativos da empresa, denúncias, suborno, entretenimento, viagem, propriedade de informação, contratos governamentais, responsabilidade de cada *stakeholder*, assédio profissional, assédio sexual, uso de drogas e de álcool.

O Código de Ética, além de possibilitar um trabalho harmonioso, deve servir também como proteção dos interesses públicos e profissionais que contribuem de alguma forma para a organização: os *stakeholders*. Por essa razão, diz-se que deve ser específico, factível, passível de avaliação. A liberdade de adesão provém da convicção das pessoas e gera uma disposição positiva, bem humorada e agradável de vivenciar todos os seus itens.

Algumas organizações enfatizam em seus códigos questões já constantes na legislação do país em que operam, sendo certo que seu descumprimento implicaria punições já previstas pela lei. Outras empresas partem do princípio de que as leis devem ser conhecidas e cumpridas por todos os cidadãos, de modo que não deveriam constar novamente dos códigos. No Brasil, as leis estimulam a adoção de princípios éticos. Na realidade, a empresa ética acaba por consolidar sua imagem no mercado e deixa um lastro decorrente do cumprimento de sua missão e de seus compromissos. A conduta ética dessas empresas é reflexo da conduta de seus profissionais. Tal conduta não se limita ao mero cumprimento da legislação, mesmo porque pode haver leis que sejam antiéticas ou imorais.

A empresa necessita desenvolver-se de tal forma que a ética, a conduta ética, os valores e convicções primários da organização tornem-se parte da cultura da empresa (ARRUDA; WHITAKER; RAMOS, 2003, p.64-68).

■ Responsabilidade social

Na orientação conhecida como capitalismo de mercado, o papel das empresas na sociedade é o de gerar bem estar (social) por meio da eficiência econômica, e gerar lucros para os seus acionistas (*stockholders ou shareholders*) (BARON, 2000, p.564).

Milton Friedman (1962; 1970; 1984) é considerado o principal porta voz dessa corrente e seu advogado. Ele argumenta que a responsabilidade nos negócios é conduzi-los em sintonia com os desejos de seus proprietários e acionistas, o que geralmente quer dizer fazer tanto lucro quanto possível, de acordo com as leis básicas da sociedade, tanto aquelas representadas pela lei quanto aquelas representadas pela conduta ética. Assim, o objetivo da empresa é a maximização dos lucros, ou do seu valor no mercado, sujeito às imposições das regras sociais. Em sua visão, aqueles que argumentam que o executivo de uma corporação tem responsabilidade social, querem dizer que este deve agir de forma que contemple o interesse de seus acionistas (*shareholders*) (FRIEDMAN, 1970).

Essa visão não se coaduna inteiramente com a da responsabilidade social que se identifica com preocupações que vão além da eficiência econômica da empresa. A eficiência nos negócios é sempre buscada em qualquer empresa, mas esta pode beneficiar-se da responsabilidade social, embora a utilização estratégica da responsabilidade social para aumentar lucros seja distinta daquela ação que tem origem em razões morais. Considera-se que a atenção a preferências do consumidor, por exemplo, é apenas uma prática eficiente de negócios e não requer outra justificativa a não ser o lucro obtido com esse tipo de orientação (BARON, 2000, p.562).

A responsabilidade social decorre da percepção crescente entre as empresas de que o sucesso sustentável nos negócios e o valor para os acionistas não podem ser obtidos apenas pela

maximização de lucros em curto prazo, mas por um comportamento responsável ainda que orientado para o mercado.

O pressuposto é que as empresas devem contribuir para o desenvolvimento sustentado no sentido de aumentar o crescimento econômico e a competitividade, e, ao mesmo tempo, assegurando a proteção ambiental e assumindo responsabilidades sociais¹⁰.

Um conceito importante para se entender a diferença entre eficiência nos negócios e responsabilidade social é relacionado ao *stakeholder*. Antes focadas nos *shareholders*, as empresas de responsabilidade social focam nos *stakeholders*, ou públicos estratégicos. Estes são os públicos com os quais a empresa interage e que desempenham importante papel para ela.

Formados por clientes, fornecedores, Governo, mídia, funcionários, acionistas, comunidade, distribuidores, universidades, e entidades de classe, um *stakeholder* seria "qualquer indivíduo ou grupo que pode afetar a organização ou que é afetado por suas ações, políticas, práticas ou resultados" (GRUNING; HUNT, 1984, p.12).

É crescente a necessidade das empresas de demonstrarem a seus públicos que estão preocupadas em oferecer produtos e serviços de qualidade, que protegem o meio ambiente, que se empenham em contribuir para o desenvolvimento social, que buscam transparência em seus processos administrativos, que agem com ética, enfim, que cumprem um papel social, sendo não apenas empresas legais, mas legítimas. A legitimidade das empresas vem de sua aceitação pela sociedade.

Essa orientação administrativa que considera os *stakeholders* e não apenas os *shareholder*, e que se contrapõe à do capitalismo de mercado é denominada capitalismo gerencial (*managerial capitalism*). Nos Estados Unidos, essa orientação refletiu-se nas declarações da Business Roundtable.

Fundada em 1972, formada por uma associação de executivos Chief Executive Officers - CEOs, de corporações americanas líderes, que juntas oferecem mais de dez milhões de empregos, para examinar questões públicas que afetam a economia e adotar posições que visam a refletir sólidos princípios econômicos e sociais. Seus objetivos são: defender políticas públicas que assegurem um crescimento econômico vigoroso, uma economia global dinâmica e uma força de trabalho (americana) bem treinada e produtiva, essencial para a competitividade futura¹¹. Em 1981, a sua declaração "Statement on Corporate Responsibility", estabelecendo que as empresas devem servir tanto ao interesse público quanto ao dos seus acionistas, defende que, levando em conta os interesses de todos os seus constituintes, ou públicos estratégicos, a corporação melhor servirá aos interesses de seus acionistas.

A Roundtable identifica sete públicos estratégicos: clientes, empregados, financiadores, fornecedores, comunidades, a sociedade em geral, e acionistas. A responsabilidade com todos e com cada um desses públicos estratégicos se constitui na responsabilidade social, tornando a corporação viável econômica e socialmente e assegurando a sua legitimação social.

Em contraposição à perspectiva de mercado, essa abordagem é essencialmente gerencial. Nesse

sentido, a corporação é entendida como uma entidade política sujeita aos votos dos *stakeholders* e não apenas uma organização econômica sujeita ao teste de mercado pelo uso eficiente de seus recursos (BARON, 2000, 569-570).

As principais áreas de responsabilidade social para as empresas são: controle ambiental, oportunidades iguais, emprego e moradia, saúde, segurança e benefícios sociais para os trabalhadores, relações externas (desenvolvimento da comunidade, interfaces políticas, entre outras), práticas comerciais (equidade, verdade), privacidade e ética.

A essência da corporação socialmente responsável é conduzir seu negócio de forma a ser co-responsável pelo desenvolvimento social. E, ao contrário do que alguns empresários imaginam, a responsabilidade corporativa não se limita à preservação do meio ambiente ou à filantropia¹². Mais do que isso, ela relaciona-se à capacidade da empresa de entender os interesses e demandas de seus diferentes *stakeholders*, e conseguir incorporá-los no planejamento de suas atividades¹³(DAINEZE, 2004, p.91).

Muitas empresas ainda buscam a ação social por "motivos humanitários" ou morais, mas outras, em especial as grandes empresas, já buscam a ação social voltada para o desenvolvimento comunitário, de acordo com a pesquisa Ação Social das Empresas, realizada pelo Ipea (2001) com 1.752 empresas no Sudeste brasileiro.

■ Responsabilidade social e a universidade corporativa

Autores defendem que responsabilidade corporativa tem duas "frentes" ou dimensões, uma interna e outra externa.

Na frente interna equacionam-se os investimentos dos proprietários (detentores de capital) e as necessidades dos gestores e trabalhadores.

A Philips foi uma das primeiras empresas no mundo a oferecer fundo de pensão para os funcionários e seguro-saúde para as suas famílias, tendo elegido no início o público interno como prioritário em suas políticas de responsabilidade corporativa. A partir dos anos 1990, ampliou o escopo de sua responsabilidade social, criando políticas de atuação ecologicamente corretas (como no seu programa de ecodesign).

Na frente externa são levadas em consideração as expectativas dos clientes, fornecedores, prestadores de serviços, fontes de financiamentos (bancos, credores), comunidade local, concorrentes, sindicatos de trabalhadores, autoridades governamentais, associações voluntárias e demais entidades da sociedade civil (SROUR, 2000, p.195).

Neste segmento vamos tratar brevemente da forma como as empresas exercitam a sua responsabilidade social, tanto interna quanto externa, focando principalmente em seu braço educacional, a universidade corporativa.

■ Dimensão interna e cidadania corporativa

O surgimento das universidades corporativas mostra que, no início, as mesmas derivaram e cumpriram o papel dos Departamentos de Treinamento e Desenvolvimento - T&D das corporações.

Se aceitarmos a definição conceitual de universidade corporativa como uma iniciativa no local de trabalho que integra uma variedade de oportunidades de aprendizado que estão ligadas à missão e aos objetivos da organização¹⁴, percebemos que o processo do aprendizado organizacional visa ao alinhamento estratégico entre conhecimentos, habilidades e atitudes dos empregados com os objetivos e missão a organizacional. Nesse caso, a universidade corporativa deve dar grande ênfase ao desenvolvimento de competências internas.

De uma maneira geral, a maior preocupação da empresa é deter em seu *staff* as competências requeridas para o desenvolvimento de suas estratégias, e é na educação corporativa que busca esse apoio.

A escolha de a quem se destina o treinamento dentro da empresa é, portanto, estratégica. Pode ser direcionado apenas a executivos, como foi o caso da companhia General Electric - GE, nos Estados Unidos, que, em seu início (1956), ofereceu treinamento apenas para executivos e empregados classe A. Com o tempo, a empresa passou a incluir o desenvolvimento de lideranças¹⁵, de um modo geral, e a preservação da cultura institucional. No que se refere à ligação com a estratégia, quando uma nova iniciativa é adotada na empresa, programas de treinamento são desenvolvidos em sua universidade corporativa de Crotonville, e o resultado imediatamente operacionalizado, uma vez concluído o treinamento. Seminários de melhores práticas também são oferecidos para alavancar a inovação na instituição, colocando-a imediatamente a serviço das estratégias institucionais.

As iniciativas educacionais de Crotonville, como é conhecida a sua universidade corporativa, renderam à GE o desenvolvimento de várias técnicas e abordagens administrativas, como a Gestão por Objetivos (*Management by Objectives*), a análise SWOT - Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), e o Planejamento Estratégico. Com esses instrumentos, milhares de executivos da GE foram treinados e os seus conhecimentos fizeram da GE a companhia mais respeitada dos Estados Unidos. Esses instrumentos foram "exportados" e largamente adotados pelos negócios, governos, academia, e outras organizações pelo mundo afora (RENAUD-COULON, 2001, p.79).

A contribuição das empresas às abordagens administrativas e de desenvolvimento de métodos e processos industriais, no âmbito de suas universidades corporativas, não se limita à experiência da GE. Tendo ela própria adotado o programa de melhoria da qualidade Seis Sigma (Six Sigma) da Motorola em 1995, que mantém até hoje. "Nada se compara à eficácia do Seis Sigma na hora de melhorar a eficiência operacional da empresa, aumentando a produtividade e reduzindo custos. Aprimora os processos de projetos, acelera a velocidade de lançamento de produtos, com menos defeitos, e reforça a lealdade dos clientes. Talvez o maior, mas o menos alardeado benefício dos Seis Sigma seja a sua capacidade de desenvolver um quadro de grandes líderes" (WELCH¹⁶, 2005, p.225).

A estratégia de desenvolvimento de competências pode também estar voltada a uma audiência maior, abrangendo todas as pessoas envolvidas nos processos que levam ao cumprimento da missão institucional. O treinamento nos vários escalões pode contemplar, inclusive, cursos de treinamento em tecnologias e utilização de recursos computacionais, ou mesmo cursos de alfabetização para seus empregados.

Em empresas globais, a estratégia de aprendizagem pode estender-se trans-fronteira, por meio do *e-learning*. Um *benchmark* desse tipo de prática é a universidade virtual da British Aerospace, BAe Systems, do Reino Unido.

Essa universidade virtual opera como uma empresa que alcança os seus funcionários em qualquer localidade geográfica oferecendo ao mesmo tempo excelência acadêmica e excelência em negócios, de forma a propiciar o desenvolvimento das capacidades e habilidades de toda a sua força de trabalho, em áreas de aprendizado contínuo, pesquisa & tecnologia e melhores práticas. Para isso, estabelece parceria com as melhores universidades do mundo nos locais onde opera. No processo de aprendizado globalizado enfatiza-se, em particular, o contexto no qual a empresa atua.

Na França, uma iniciativa de sucesso é a universidade Virtual Business School - VBS co-desenvolvida pela Cap Gemini Ernst & Young e Henley Management College, que possibilita o aprendizado eletrônico (*e-learning*). A escola virtual inclui quatro centros: um para o desenvolvimento de lideranças (*Leadership Development*); outro para Pesquisa e Inovação (*Research & Innovation*); aprendizado em linha (*Connected Learning*); e o aprendizado no nível de Pós-Graduação (*Post-Graduate Learning*). Cada centro desenvolve programas de aprendizado, eventos e atividades que propiciam à comunidade da Cap Gemini Ernst & Young a oportunidade de estudar por via remota, em uma variedade de qualificações, inclusive o MBA.

Jeanne Meister (1998, p.39) identificou, por meio do estudo dos currículos das universidades corporativas americanas, um certo padrão no que diz respeito aos seus treinamentos. Segundo a autora estes giram em torno de três Cs. Os três Cs representam: o desenvolvimento da Cidadania corporativa - *Corporate Citizenship*; provimento da moldura Contextual da corporação - *Contextual Framework*; e construção das Competências essenciais - *Core workplace competencies*, entre os seus empregados.

Detendo-nos no aspecto específico da cidadania corporativa, esta leva em conta a transmissão da imagem de conduta ética e de responsabilidade social da empresa.

A cidadania corporativa visa a transmitir aos empregados em todos os níveis e escalões, os valores, tradição, cultura e visão da empresa. Implícito ao conceito de cidadania corporativa está a construção de uma forte identificação entre os empregados e os valores e visão institucional. Essa orientação é muito similar à das empresas japonesas. Nos Estados Unidos, ela se refletiu em programas como "Passport to Excellence" da AT&T, "Culture Class" da Motorola, "TVA: New Business Era", da TVA, e da Southern Company, de Atlanta-Georgia. Esta última corporação tem em seus valores o foco central para o desempenho de toda a organização.

Os valores da Southern Co. incluem: demonstração de comportamento ético; foco no cliente;

respeito aos acionistas; preocupação em oferecer um bom ambiente de trabalho para os seus empregados; valorização do trabalho em grupo; responsabilidade pessoal pelo sucesso; e o comprometimento com a comunidade e o meio ambiente. A definição de sucesso da Southern Company é a de alcançar os objetivos e o sucesso nos negócios tendo seus valores como balizadores. A corporação também treina e mede o desempenho de seus funcionários de acordo com os mesmos (MEISTER, 1998, p.39-41).

A preocupação com a transmissão da cultura, missão e visão institucional também está presente em universidades corporativas brasileiras como as da Natura e do Boticário. A construção da identidade cultural permite: preservação e compartilhamento de valores (morais); adoção de uma postura ética e de responsabilidade social, que refletem na ação de todos os empregados da empresa e, naturalmente, é percebida pela sociedade.

Em muitos casos, treinamentos sobre os valores e cultura corporativos também são estendidos à cadeia produtiva. Nessa categoria, incluem-se: fornecedores, clientes e intermediários. A finalidade é fortalecer e comungar das mesmas abordagens e práticas.

A dimensão externa da responsabilidade social da empresa será tratada no próximo segmento.

■ Dimensão externa e desenvolvimento sustentável

As empresas também desenvolvem estratégias voltando a sua atenção para o ambiente e público externo. Algumas dessas estratégias são de marketing.

Sempre que determinado produto apresenta algum tipo de complexidade, seja na sua estrutura, na sua implementação ou nas conseqüências que a sua implementação traria para os negócios, é utilizado algum tipo de treinamento para usuários ou fornecedores entenderem a nova proposta. A Motorola desenvolve programas voltados para os seus fornecedores, e companhias como a Charles Schwab obtiveram excelentes resultados depois de terem desenvolvido o *e-learning* para o cliente/consumidor conhecer melhor os seus produtos (TIM; GRABENSCHRÖER, 2001, p.156).

Outras estratégias empresariais são voltadas para trazer benefícios sociais. Considerando a sua dimensão externa a empresa pode estender atividades de treinamento para empregados potenciais, escolas e organizações comunitárias; desenvolver ações de preservação ambiental, saúde e padrões de segurança, responsabilidade social e voluntariado. Essas atividades e ações extrapolam o escopo da universidade corporativa. São, na verdade, atividades de educação corporativa e outras ações de caráter social que se utilizam, para a sua viabilização, de organizações do Terceiro Setor, como Fundações, ONGs, OSCIPs, e outras entidades sem fins lucrativos. Por meio desse tipo de entidades, treinamentos podem ser estendidos pelas empresas para os clientes, a comunidade local e até para o seu sistema escolar (básico, profissionalizante e universitário).

Como parte de sua estratégia de responsabilidade corporativa, a Oracle, por exemplo, relaciona-se com ambientes de educação, pesquisa e comunidades voltados para o aprendizado contínuo, fortalecendo comunidades de prática. Também oferece programas em linha para estudantes, dando-lhes a oportunidade de conhecer e saber utilizar os produtos da empresa. (RENAUD-COULON, 2001, p.128).

A Shell usa o termo "Learning Center" para designar os seus programas educacionais internos e externos, e considera o programa de aprendizado como componente essencial para o desenvolvimento de suas estratégias e um catalisador para a mudança e transformação nos negócios. Uma de suas vocações, o desenvolvimento de estratégias para implementar novos produtos no mercado, utiliza seu Centro de Aprendizado para otimizar suas ações voltadas para a cadeia produtiva, tendo os clientes e fornecedores como alvo de suas atividades.

Com muitos profissionais treinados e casos de sucesso, a Shell desempenhou um importante papel em organizações sem fins lucrativos voltadas para o aprendizado contínuo, como a Society for Learning - SOL, fundada por Peter Senge (RENAUD-COULON, 2001-2002, p.164).

A Intel, pelo seu apoio a escolas e organizações comunitárias, preocupação com o meio ambiente, saúde e padrões de segurança dos seus empregados, filantropia corporativa, responsabilidade social e voluntariado, em 2004, recebeu o prêmio de *World class learning organization*, o prêmio MAKE - Most Admired Knowledge Enterprise Award¹⁷, dos Estados Unidos.

Algumas ações de responsabilidade social corporativa são tomadas em dimensão continental. Na Europa, em 1993, o Presidente da Comissão Européia, Jacques Delors¹⁸, fez um apelo às empresas para tomarem parte na luta contra a exclusão social, resultando numa forte mobilização e no desenvolvimento de redes empresariais européias. Em março de 2000, o Conselho Europeu, em Lisboa, fez um apelo especial às corporações para desenvolverem o seu senso de responsabilidade social relacionado a melhores práticas para o aprendizado ao longo da vida, organizações de trabalho, oportunidades iguais, inclusão social e desenvolvimento sustentável (COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES, 2001, p.3).

A abordagem do desenvolvimento sustentável como aquele que atende às necessidades das presentes gerações sem comprometer a capacidade de as futuras gerações satisfazerem suas próprias necessidades (Nações Unidas - 1983 - Comissão Brundtland) tem levado empresas a adotarem políticas socialmente responsáveis como as da Body Shop inglesa que promoveu o seu negócio de cosméticos utilizando políticas de proteção ambiental e apoiando populações indígenas, por meio de compra de ingredientes naturais dos mesmos, dentro dos conceitos do *Fair Trade*¹⁹.

O comércio justo - *Fair Trade* é um movimento de consumo com contornos sociais e ambientais que começou na década de 70. Na época, organizações européias de ajuda humanitária propuseram uma relação comercial mais justa entre os países ricos do norte e os países pobres do sul. O caminho seria a compra de produtos que, de alguma forma, estimulassem o desenvolvimento econômico e social de parcelas de sua população. A idéia ganhou adeptos que se organizaram para que as mercadorias ganhassem espaço nos canais de varejo tradicionais. Em 1997, as iniciativas de vários países se juntaram em uma única ONG, a Fairtrade Labelling Organizations - FLO, sediada na Alemanha. A organização define critérios para o comércio justo e possui um braço independente para inspecionar e certificar pequenos produtores em todo o mundo.

A Comissão das Comunidades Européias (Commission of the European Communities - CEC), em sua declaração sobre a responsabilidade social corporativa e o desenvolvimento sustentável, tem como princípios que esta deve ser voluntária, adotar práticas responsáveis e transparentes, ter uma abordagem ampla, incluindo preocupação econômica, social e ambiental, deve dar aten-

ção às necessidades das Pequenas e Médias Empresas - PMEs, promovendo o empreendedorismo²⁰, dar apoio e estar compatível com os acordos e instrumentos internacionais (ILO, OECD) para empresas multinacionais (CEC, 2002, p.8).

O movimento de responsabilidade social corporativa é principalmente liderado por grandes empresas, embora práticas sociais responsáveis existam em todos os tipos de empresas, públicas e privadas, incluindo as pequenas e médias empresas, e cooperativas (COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES, 2001, p.3).

É interessante observar na União Européia o engajamento das pequenas e médias empresas com a responsabilidade social e ambiental. Uma pesquisa de 2001 revela que 50% das PMEs européias já desenvolvem atividades social e ambientalmente responsáveis²¹.

Algumas organizações, como a Global Reporting Initiative - GRI²², desenvolvem e disseminam diretrizes de responsabilidade social a serem aplicadas em nível global. Iniciada em 1997, a GRI tornou-se independente em 2002 e é um centro de colaboração oficial do Programa Ambiental das Nações Unidas (United Nations Environment Programme - UNEP). Algumas empresas que adotaram as suas diretrizes são: AGBAR (Espanha), Body Shop (Reino Unido), Copel (Brasil), McDonald's (Brasil, E.U.A. e Europa), Telecom (Itália), Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais (USIMIAS- Brasil), World Bank Group (E.U.A.).

No Brasil, o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, criado em São Paulo em 1998, tem como missão: mobilizar, sensibilizar e ajudar empresas a praticarem a responsabilidade social visando a criar uma sociedade justa. Para isso, se constitui como uma organização não governamental cujo trabalho de orientação às empresas é voluntário²³. Publica indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial desde 2000. O Balanço Social Ethos foi lançado em 2001.

Em 30 de dezembro de 2004, tem-se a NBR 16001:2004 sobre técnicas de gestão da responsabilidade social, cujo foco são as pessoas, o ser humano e qualidade de vida, e que visa a promover o desenvolvimento humano, o bem estar social e o desenvolvimento sustentável. Dentro de sua orientação as organizações devem buscar uma melhoria na qualidade de suas relações humanas, considerando os princípios da Declaração Universal dos Direitos Humanos (1948), Convenções da International Labour Organization - ILO, Metas do Milênio (2000): Estatuto da Criança e do Adolescente, e outras.

Finalizamos este trabalho citando alguns projetos voltados para a educação oferecidos por empresas brasileiras "socialmente responsáveis":

- Banco do Brasil - BB Educar; Escola Campeã; Inclusão Digital (com atividades desenvolvidas em todo o Brasil);
- Banco Itaú - Educação & Participação (projetos em todo o Brasil);
- Editora Abril - revista Nova Escola;
- Natura - Crer para Ver; Natura Educação;
- Vale do Rio Doce - Escola que Vale (oferecida em 17 Municípios e quatro Estados);
- Volkswagen - Estudar pra Valer; Entre na Roda; Brinquedoteca Viva.

Destacamos, ainda, a atuação da Fundação Bradesco que, ao longo de 47 anos de atuação, já formou 537.000 alunos em suas 40 escolas espalhadas no País. O Bradesco, por meio de sua Fundação oferece gratuitamente educação infantil, ensino fundamental e médio, educação profissional básica e técnica e alfabetização de adultos. No ano de 2003 foram fechadas 39 novas parcerias com universidades públicas e privadas e empresas, além da realizada com o Massachusetts Institute of Technology - MIT, dos Estados Unidos (GUIA EXAME p.71, 2004).

■ Notas

1 - www.dhnet.org.br/direitos/deconu/textos/onu1.htm.

2 - O Terceiro Setor. Os Recursos da Solidariedade. Disponível em <http://www.ritz.org.br>. Acesso em: 5 de julho de 2005.

3 - Em 1999, o Secretário-Geral da ONU, Kofi Anan, desafiou as empresas a darem uma face mais humana à globalização. O objetivo: incentivar as empresas a adotarem dez princípios relacionados à defesa dos direitos humanos, das condições de trabalho, do meio ambiente e do combate à corrupção, para tornar a economia mundial mais sustentável e promover a inclusão social.

4 - Lançada em 2000, durante a Cúpula do Milênio, a maior reunião de dirigentes mundiais de todos os tempos, realizada na cidade de Nova York, com o objetivo básico de estabelecer as condições mínimas necessárias para o desenvolvimento sustentável global até 2015. Compõe-se de metas como a erradicação da extrema pobreza e da fome, a melhoria da saúde materna e a proteção do meio ambiente.

5 - A partir da encíclica *Rerum Novarum* (1981) do papa Leão XIII, a Igreja entende de modo novo como a pobreza é uma questão social determinante, ligada às questões do trabalho, do emprego e da exploração injusta dos trabalhadores. O papa João Paulo II contribuiu para a atualização e aprofundamento dessa doutrina, por meio de três encíclicas: *Laborem Exercens* (1981), sobre o trabalho humano; *Sollicitudo Rei Socialis* (1987), sobre o desenvolvimento do homem e da sociedade; e *Centesimus Annus* (1991), por ocasião do centenário da *Rerum Novarum*. O mais recente documento da Santa Sé sobre essa matéria é o *Compêndio da Doutrina Social da Igreja*, publicado em 2004 pelo Pontifício Conselho da Justiça e Paz. O compêndio recolhe e sistematiza todo o pensamento social católico, produzido principalmente a partir de Leão XIII. Bento XVI é fiel seguidor dessa Doutrina reafirmando ainda a necessidade de uma distribuição mais justa das riquezas da Terra.

6 - A França foi o primeiro país a normalizar a obrigatoriedade de elaboração do balanço social pelas entidades (bilan social) por meio da Lei nº 77.769, de 1977 (TINOCO, 2001). No Brasil, a Nitrofértil foi pioneira ao apresentar seu balanço social em 1984. O Banco do Estado de São Paulo - Banespa publicou o seu primeiro balanço social em 1992, e a Federação Brasileira das Associações de Bancos - Febraban, em 1993 (TORRES, 2001). Hoje outras empresas, como a Petrobras, publicam, anualmente, o seu balanço social.

7 - De modo geral, a responsabilidade se refere ao reconhecimento de uma pessoa (ou um grupo de pessoas) que assume a responsabilidade por um ato ou uma decisão, estar preparada para

justificar tal ato ou decisão e, se necessário, pagar uma indenização às partes afetadas se aquele ato ou decisão causar efeitos negativos, sejam ou não intencionais (TURBAN; MCLEAN; WETHERBE, 2004, p.58).

8 - Comsumerismo é um movimento em que consumidores e outros agentes da sociedade utilizam seu poder de compra para garantir os seus direitos e equilibrar forças com as empresas fornecedoras de produtos e serviços.

9 - *Stakeholder*: detentor de um *stake*, ou interesse.

10 - European Commission: Enterprise and Industry - entr-csr/cec.eu.int.

11 - <http://www.brtable.org>.

12 - A filantropia funciona como um ato de caridade, um dever moral. A responsabilidade social tem sua base na consciência social e dever cívico. Ela estimula o desenvolvimento do cidadão e fomenta a cidadania individual e coletiva (AZEVEDO, 2004, p.339).

13 - Disponível em www.ethos.org.br/pri/prin/propostas/index.asp.

14 - www.wacuc.com/fac.html.

15 - Pesquisa feita pela Business Week apontou o Grupo de Executivos da GE como os melhores dos EUA.

16 - Jack Welch teve uma carreira de quatro décadas na GE, aposentou-se como seu Chairman e CEO em 2001. Considera o Seis Sigma uma das grandes inovações em gestão do último quarto de século, além de constituir em ferramenta extremamente poderosa para impulsionar a competitividade da empresa. <http://www.intel.com/community/california/santaclara/involved.htm>.

17 - <http://www.intel.com/community/california/santaclara/involved.htm>.

18 - Delors serviu três termos como Presidente da Comissão Européia, de 1985 a 1995. Sob a sua gestão foi criado o mercado comum europeu.

19 - Empresas americanas como a Starbucks (uma rede de cafeterias do mundo) e a Dunkin' Donuts hoje só compram café de produtores certificados. A Kraft Foods, segunda maior fabricante de alimentos do mundo e os gigantes do varejo Tesco e Co-Op também já possuem linhas inteiras de produtos com o selo do comércio justo.

20 - O empreendedorismo é uma política de ação que gera uma alternativa para a promoção do desenvolvimento econômico e social local.

21 - http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/analysis/observatory.htm.

22 - <http://www.globalreporting.org>.

23 - www.ethos.org.br.

■ Referências

- ARRUDA, Maria Cecília C.; WHITAKER, Maria do Carmo; RAMOS, José Maria Rodriguez. **Fundamentos de ética empresarial e econômica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- AZEVEDO, Maíra Tardelli. Publicidade cidadã: como comunicar responsabilidade social empresarial. In: **Responsabilidade Social das Empresas: a contribuição das universidades**. São Paulo: Editora Petrópolis. v.3, p.333-384, 2004.
- BARON, David P. **Business and its environment**. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2000.
- BAUMHART, Raymond. **Ethics and Business**. New York: Rinchart and Winston, 1968.
- BURDA, Michael; WYPLOSZ, Charles. **Macroeconomics; a European Text**. 2 ed. Oxford: Oxford University. c.1997.
- COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES. **Green Paper**. Brussels, 18th July 2001.
- COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES. **Corporate Social Responsibility; a business contribution to sustainable development**. Brussels, 2 July, 2002.
- DAINEZE, Marina do Amaral. Códigos de ética empresarial e as relações da organização com seus públicos. In: **Responsabilidade Social das Empresas; a contribuição das universidades**. São Paulo: Petrópolis, v.3, p. 75-117. 2004.
- DONALDSON, Thomas. Values in Tension: Ethics Away from Home. In: **Harvard Business Review**, p.48-49, 52-56, 58, 60, 62, Sep./Oct. 1996.
- FERNANDES, R.C. **O que é o terceiro setor?** Disponível em : <<http://www.rits.org.br>>
- _____. **Capitalism and freedom**. Chicago: University of Chicago. 1962.
- _____. **Capitalismo e liberdade**. São Paulo: Abril, 1984. (Os Economistas)
- _____. **The social responsibility of business is to increase its profits**. New York Times Magazine, p.32-33, 122,126, Sep. 1970.
- GALBRAITH, John Kenneth. **A sociedade justa: uma perspectiva humana**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- GUIA EXAME 2004. **Boa cidadania corporativa**. São Paulo, 2004.
- GRUNING, J.E.; HUNT, T. **Managing public relations**. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1984.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Pesquisa Ação Social das Empresas**. 2001.

LEWIS, P.V. **Defining Business Ethics**: like nailing jello to the wall. *Journal of Business Ethics*, v.4, n.5, p.377-383, 1985.

MEISTER, Jeanne C. **Corporate Universities**: lessons in building a world class work force. New York: McGraw Hill, 1998

_____. **Educação corporativa**: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo : Makron. 1999.

RENAUD-COULON, Annick. Corporate Universities in Europe. In: ALLEN, Mark, ed. **The Corporate University Handbook**. New York: AMACON. Chap.11, p.219-230, 2002.

RENAUD-COULON, Annick. **Corporate Universities, Corporate Institutes; International Evaluation and Comparison**. Washington: Corporate University Enterprise, 2001-2002.

SROUR, R. **Ética empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

TIM, Thomas; GRABENSCHRÖER, Lars. **@-Commerce no Brasil: oportunidades de negócios no maior mercado sul-americano**. São Paulo: Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha de São Paulo, 2001.

TINOCO, J.E.P. **Balanço social uma abordagem de transparência e de responsabilidade pública das organizações**. São Paulo: Atlas, 2001.

TORRES, C. Responsabilidade social das empresas (SER) no Brasil. In: SILVA, C.A.T. ; FREIRE, F.S., orgs. **Balanço social teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

TURBAN, E.; McLEAN, E.; WETHERBE, J. **Tecnologia da Informação para gestão**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

VOLPI, Alexandre.; CAMPOS JR., Celso de. **Idade da maturidade**: Consumidor Moderno. São Paulo, p.104-114, mar. 2002.

WELCH, Jack; WELCH, Suzy. **Paixão por Vencer**: Winning. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.