

Da poltrona do executivo

Responsabilidade social empresarial*

A entrevista procurou abordar os temas Responsabilidade Social Empresarial no contexto atual e relatar um pouco da experiência do executivo como presidente da Fundação Belgo.

Fale-nos um pouco da sua história e do início do seu trabalho na Fundação Belgo.

Álvaro Saldanha: Comecei como professor de inglês, dando aulas para o pessoal da Belgo Mineira. Estudei nos Estados Unidos e, quando terminei o *High School*, voltei para o Brasil, e uma das formas que encontrei de gerar renda era dando aulas de inglês. No final da década de 1960, me tornei sócio da escola de inglês Yá-zigi. Aqui na Belgo, fui criando laços e, passado algum tempo, fui convidado para me tornar empregado da empresa. Comecei a trabalhar na Belgo na área de organização e métodos, parei com as aulas de inglês e fiz carreira na empresa. Antes de ocupar o cargo de presidente da Fundação Belgo, em 1999, fui gerente Corpo-

rativo de Comunicação. A Fundação Belgo, quando assumi, estava em um estado de "hibernação", precisando organizar suas atividades. Onde a Belgo possuía usinas, existiam interações com a comunidade local, porém com uma atuação muito assistencialista. Isso não quer dizer que o assistencialismo não deva existir, tem que existir, mas não podem todas as ações ser realizadas de forma assistencialista. Essas ações davam muita margem ao chamado paternalismo, ao personalismo e, como resultado, olhávamos e perguntávamos: "O que a Belgo está ganhando com isto?". Onde ela estava alocando seus recursos para o "social" e quais benefícios esse investimento estava trazendo para quem os recebia? Acho que o que

gerou a auto-análise que fizemos em 1999 foi a tentativa de fazer um balanço social em 1997. Na hora de olharmos as iniciativas sociais na comunidade, tínhamos gastado uma fortuna, e não havia nada registrado. Foi-nos solicitado, portanto, que fosse estruturada a Fundação com outro perfil. Uma das vantagens é que esta Fundação tinha nascido de um projeto desenhado inicialmente. Não foi uma proposta que iniciou e foi sendo ajustada ao longo do caminho. Ocorreu um planejamento estratégico que começou procurando saber toda a nossa situação em termos das ações realizadas. Em cada uma das usinas, verificou-se qual era o modelo adotado em termos de iniciativas sociais desenvolvidas na comunidade local,

* Entrevista conduzida por Juliana Oliveira Andrade (Mestre em Administração pela PUC Minas/FDC, professora dos cursos de graduação em Administração e Marketing da PUC Minas e da Câmara dos Dirigentes Lojistas/CDL BH) e Luciano Fernandes Novaes (Mestre em Planejamento e Custos pela UFSC, professor dos cursos de graduação em Administração, Sistemas de Informação, Ciências Contábeis e coordenador de estágio integrado da PUC Minas Contagem) em 26 de outubro de 2004.

quais eram os relacionamentos, o quanto estava sendo gasto em cada uma das atividades, quem recebia isso e quem era atendido.

Este trabalho de diagnóstico das ações sociais desenvolvidas pela Belgo foi feito por uma equipe interna ou externa?

A. S.: Nós elaboramos o escopo da estrutura do planejamento da Fundação e mandamos para cada uma das usinas levantar as informações. Não havia muito rigor metodológico, já que queríamos ter um quadro situacional, pois, na realidade, já se sabia o que fazer. Na verdade, queríamos informações fornecidas pelas próprias usinas que era quem tocava os projetos sociais na sua localidade. Paralelamente a esse trabalho, fizemos um estudo em aproximadamente 12 organizações congêneres, como, por exemplo, a Fundação do Banco do Brasil e a Fundação Acesita. Com uma estratégia de envolver vários funcionários num mesmo objetivo, aqueles que visualizamos como possíveis parceiros da Fundação, ou seja, os funcionários de cada uma das usinas, foram convocados para fazer o levantamento externo e também para fazer um contato com o pessoal de outras Fundações, de ONGs etc. Esses dois levantamentos foram importantes para a formulação do planejamen-

to estratégico que está sendo seguido até hoje. São cinco anos que, se você confrontar o que foi planejado com o que fazemos hoje, é o retrato fiel do que foi desenhado na estratégia inicial.

Com uma estratégia de envolver vários funcionários num mesmo objetivo, aqueles que visualizamos como possíveis parceiros da Fundação, ou seja, os funcionários de cada uma das usinas, foram convocados para fazer o levantamento externo e também para fazer um contato com o pessoal de outras Fundações, de ONGs etc.

Gostaríamos de abordar a questão da responsabilidade social empresarial com você. O que engloba este tema na sua percepção?

A. S.: Muita gente confunde o que é responsabilidade social. Achar que responsabilidade social é fazer programa social, seja para o público interno, seja para o público externo. Entendo que responsabilidade social, quando tratada sobre o ponto de vista da empresa, deve ter como premissa sua responsabilidade com a sociedade. A primeira responsabilidade da empresa é ser

economicamente sustentável, porque todas as outras responsabilidades derivam desta. Se não for economicamente sustentável, ela não precisa ser empresa, pode ser governo, ser ONG, mas não empresa. A segunda responsabilidade que ela tem é a legal. Uma empresa que tem uma responsabilidade com a sociedade na qual está inserida, que lhe confere o direito de operar, é uma empresa que atende à legislação. Essas duas primeiras responsabilidades, econômica e legal, a sociedade exige das organizações. Então a condição básica da empresa ser socialmente responsável está aí, ou seja, no atendimento dessas duas exigências. Agora existe, além disso, a responsabilidade ética e, por último, a de agir voluntariamente na sociedade em termos de ajudá-la. Estas duas últimas a sociedade espera que a empresa atenda. Assim, vejo que este é o conceito de responsabilidade social. Social para mim diz respeito a sociedade como um todo.

E na prática?

A. S.: Na prática este modelo difere. As quatro responsabilidades sociais ditas anteriormente, são vetores – economicamente sustentável, legal, ética e ação voluntária. Dentro desses quatro vetores, alguns vão dar ênfase excessiva, por

exemplo, à ação voluntária, e pouca ênfase ao vetor legal, que seria o cumprimento das leis. Existe também a prevalência do primeiro vetor ser economicamente sustentável, sem a observância dos outros. Então podemos encontrar uma miríade de situações em que as empresas apresentaram diversas orientações dentro desses quatro vetores. Porém, acredito que o importante não é ser socialmente responsável de uma forma acabada, não existe isto. O importante é contemplar esses quatro vetores, de modo a progredir em todos eles de maneira harmônica. Neste conceito, as empresas podem ser extremamente bem-sucedidas economicamente no curto prazo, mas sendo antiéticas e/ou infringindo leis, certamente comprometerão sua sustentabilidade no longo prazo. As empresas podem ser excelentes para a comunidade em termos de realização de projetos sociais, mas, ao mesmo tempo, "tiranias" com seus empregados, no que se refere ao não-atendimento da legislação básica. Podem, por exemplo, cumprir a legislação naquilo que ela permite e, como a legislação só evolui no longo prazo, a empresa usufrui de brechas da legislação e decai no vetor da ética. O que se nota em termos gerais é que a maior absorção desses con-

ceitos através das empresas, escolas e outros segmentos deve resultar em um ambiente de negócios melhorado.

Quais foram, na sua opinião, as principais vantagens e

As empresas podem ser excelentes para a comunidade em termos de realização de projetos sociais, mas, ao mesmo tempo, "tiranias" com seus empregados, no que se refere ao não-atendimento da legislação básica.

desvantagens encontradas pela empresa Belgo em estruturar sua Fundação?

A. S.: A primeira vantagem é que as ações sociais já existiam no Grupo Belgo internamente, porém, de maneira desorganizada. A Fundação veio organizar e otimizar os procedimentos ligados à responsabilidade social. A segunda vantagem é que os esforços que não eram permanentes, sistemáticos e organizados, passaram a ser orientados para um foco, com resultados para a empresa e para quem recebe os benefícios. No caso do Grupo Belgo, esses resultados são difíceis de mensurar. Sabemos que a reputação da Belgo nas comunida-

des onde ela atua melhorou muito. Não estamos falando de imagem, pois imagem a gente faz, compra. É só investir em mídia que criamos uma imagem positiva acerca de determinado assunto. Agora, reputação a sociedade é quem nos fornece, não pode ser comprada. Uma terceira vantagem é que, em relação às ações sociais da empresa, só existe o lado bom. A empresa só faz o bem e não causa nenhum mal agindo de forma socialmente responsável. Muitas vezes, a empresa tem que adotar condutas impopulares como demitir. Quando ela possui um instrumento como uma Fundação, existe uma compensação dessas condutas impopulares. Em termos de percepção, as pessoas enxergam as Fundações como instituições permanentes, sérias e que estão ali para fazer o bem. Com isso, quem ganha é a própria empresa em termos de reputação. Agora as desvantagens... Perguntar para mim quais as desvantagens...

Seria uma desvantagem, tendo em vista que o planejamento das ações da Fundação já está desenhado, o não-atendimento a alguma demanda contingencial da comunidade?

A. S.: Não vejo isso como sendo uma desvantagem. As contingências são sempre tratadas no escopo do

planejamento, quando isso ocorre. O que damos foco na Fundação é o local e o público-alvo. O que surgir dali entra no escopo do planejamento. Agora temos um "colchão de amortecimento" que são os chamados programas especiais, os programas das usinas, que não puderam ser incorporados pela Fundação, ou seja, não puderam ser "socializados" para todas as unidades, porém foram mantidos naquelas onde funcionavam. Continuam sendo executados, apesar de ser poucos. Uma coisa que senti quando da reestruturação da Fundação é que, para muitos na empresa, parecia que iríamos tirar poder quando decidimos organizar as iniciativas sociais da empresa. Na realidade, o nosso pensamento era o contrário. O nosso objetivo era dar poder para que as unidades desenvolvessem as ações, só que de maneira mais organizada.

Como são controladas as atividades dos empregados da Belgo nos projetos sociais?

A. S.: O Grupo Belgo possui 7 mil empregados no Brasil. Destes, os que operam os programas junto com a Fundação estão em torno de 70. Capacitamos todos eles para trabalhar com programas da Fundação, para que sejam os seus responsáveis. Em termos de estrutura, o gerente-geral da usina é o

responsável pela aplicação dos programas na localidade. Nossa gerência da Fundação aqui entra em contato semanalmente com as usinas para medir o andamento das ações sociais realizadas na região. (Um exem-

Uma coisa que senti quando da reestruturação da Fundação é que, para muitos na empresa, parecia que iríamos tirar poder quando decidimos organizar as iniciativas sociais da empresa. Na realidade, o nosso pensamento era o contrário. O nosso objetivo era dar poder para que as unidades desenvolvessem as ações, só que de maneira mais organizada.

plô de um programa social da Fundação Belgo é o Programa de Ensino de Qualidade (PEQ). Basicamente este programa busca a melhoria do Ensino Médio e fundamental nos municípios onde a Belgo atua. Esta melhoria se dá através do fortalecimento da gestão escolar exercida pela Secretaria Municipal de Educação. Entre os envolvidos no PEQ, estão a Fundação Belgo, uma consultoria contratada para auxiliar a Secretaria Municipal de Educação na gestão

da educação do município, a própria Secretaria Municipal de Educação e suas escolas municipais)

Como fica a dedicação do empregado? Ele trabalha oito horas por dia na Belgo e como é gerenciada sua disponibilidade de tempo para acompanhar os programas?

A. S.: Vamos entender a lógica, pois este é um grande diferencial nosso. Estamos em 15 comunidades onde a Belgo atua. Como gerenciamos esta geografia? Não há como gerenciar de forma centralizada. A estrutura da Fundação é em Belo Horizonte e é composta pelo presidente, três gerentes de programas e uma secretária. Esta estrutura foi reproduzida em cada unidade de negócio da empresa. Então o gerente-geral da usina é o correspondente ao presidente da Fundação e os coordenadores dos programas aos nossos gerentes. Este pessoal é o responsável pela coordenação e pela operacionalização de partes dos programas. Eles efetivamente não operam os programas, pois a operação é de responsabilidade das consultorias especializadas contratadas pela Fundação Belgo. Assim, os coordenadores nas usinas acompanham a aplicação dos programas, e a gerência da Fundação gerencia todos os procedimentos. Agora, imagine se a Fundação resolver criar 80 cargos den-

tro da sua estrutura para gerenciar os programas nas unidades? Isso não iria funcionar. Por erro ou por acerto, quem está visualizando o andamento do programa são os coordenadores nas usinas. Se estiverem dando certo as aplicações dos programas da Fundação é porque quem está na ponta está operando bem, então as recompensas serão deles. A comunidade se relaciona é com a usina, e não diretamente com os gestores da Fundação. Assim, não tornamos artificial a atuação da Fundação Belgo.

Qual o orçamento anual da Fundação para aplicações nos programas em termos percentuais?

A. S.: A Fundação Belgo tem um orçamento anual de R\$ 8.000.000,00 (oito milhões de reais). São 13 programas permanentes. Atuamos em 15 cidades diferentes e estamos iniciando um programa novo em Sabará, que é a formação de redes sociais. Esse é um desdobramento para que, futuramente, a Fundação mude o seu perfil pa-

ra atuar em parceria com o Estado, com as ONGs e com as empresas da região, em consonância com os objetivos da comunidade. Sendo assim, atuará através de redes sociais, envolvendo vários "atores" da comunidade.

Agora, imagine se a Fundação resolver criar 80 cargos dentro da sua estrutura para gerenciar os programas nas unidades? Isso não iria funcionar. Por erro ou por acerto, quem está visualizando o andamento do programa são os coordenadores nas usinas.

Nestes cinco anos à frente da Fundação, qual a principal evolução das ações sociais, e, além disso, quais são, na sua visão, as perspectivas da evolução da responsabilidade social como um todo no Brasil.

A. S.: Inicialmente, na Fundação Belgo, passamos por

uma fase de "encantamento" com o social. Depois que passou a euforia, percebemos que a realidade é muito difícil de trabalhar. O que as empresas fazem nessa área é muito louvável, mas a escala nem sempre é adequada para gerar uma transformação significativa. Então, precisamos pensar em formas diferentes de potencializar o impacto empresarial na problemática social. Quanto à responsabilidade social em si, se continuarmos vendendo-a como atuação social, eu não acredito que isso vá muito longe. Será mais um modismo gerencial. Na medida em que se toma consciência de que, quando se fala de responsabilidade social, a questão é de responsabilidade com a sociedade, aí sim, isso vai passar a ter um significado maior na própria capacidade da organização operar. Isso está ligado à questão da sustentabilidade do negócio, sendo uma fundação apenas um instrumento para garantir essa sustentabilidade.