

Gestão estratégica da responsabilidade social: o caso das empresas do setor de atacado e comércio exterior na Região Sul do País

Strategic management of social responsibility: the case of the wholesale and foreign commerce industries in the South Region of Brazil

*Marcelo Leite Esteves**
*Sidnei Santos da Silva***
*Lílian M. Aligleri****

Resumo

O desenvolvimento de uma nação pode ser avaliado pela sua capacidade de produzir bens e serviços de excelência que elevem a qualidade de vida e o bem-estar da população. Isto requer um conjunto de empresas socialmente comprometidas nos diferentes setores da atividade econômica que interajam de forma cooperativa, estratégica e consciente de seu impacto na sociedade. Discutir a gestão estratégica da responsabilidade social entre empresas do setor de atacado e comércio exterior, com foco na gestão de recursos humanos, é o objetivo do presente artigo. Este trabalho caracteriza-se como pesquisa de campo, descritiva, utilizando-se também de pesquisa bibliográfica. Para sua construção pesquisaram-se as maiores empresas do setor de atacado e comércio exterior no sul do Brasil. Apesar de alguns resultados terem sido detectados, há muito para avançar na gestão socialmente responsável das empresas deste setor, uma vez que estas demonstraram não se preocupar em suportar funcionários demitidos, avaliar critérios socioeconômicos no processo de demissão, orientar funcionários para aposentadoria, beneficiar o funcionário inválido por acidente de trabalho, e estimular políticas de promoção de grupos menos favorecidos.

Palavras-chave: gestão estratégica; responsabilidade social; recursos humanos.

Abstract

The development of a nation may be evaluated by its capacity to produce goods and services of excellence that raises the quality of life and the well being of the population. This requires a set of businesses socially committed in the different sectors of economic activity, that interact in a cooperative, strategic manner, and conscientious of its impact on society. To discuss the strategic management of social responsibility among the firms in the wholesale sector and foreign commerce, with a focus on the human resources management, is the objective of the present article. This study is characterized by a field research, descriptive, utilizing also a review of literature. For this study the largest firms in the wholesale and foreign commerce in the South of Brazil were investigated. Despite some results being detected, there is much progress to be made in the socially responsible management of businesses in these two sectors, since these businesses don't seem to support fired employees, evaluate socioeconomic criteria for the firing process, orient employees for retirement, benefit workers that were maimed on the job, and stimulate policies to favor less favored groups.

Key words: strategic management; social responsibility; human resources.

* Administrador de Empresas, com Pós-Graduação em Produtos Financeiros e Gestão de Riscos pela Fundação Instituto de Administração (FIA-USP).
marvilhena@yahoo.com.br

** sidneisantos@sercomtel.com.br

*** lilian.aligleri@puccpr.br

Introdução

No último século a sociedade tem passado por grandes modificações sociais, científicas, tecnológicas e econômicas. Os recursos naturais finitos do planeta estão ameaçados, e a distribuição desigual de riquezas e outros recursos, a pobreza extrema em grande parte do mundo, a falta de acesso a padrões de saúde e educação, assim como o aumento do número de desempregados iniciaram uma série de reflexões nos mais diversos campos de conhecimento.

As relações entre governo, empresa e sociedade tomam novas dimensões. A iniciativa privada, como principal força do crescimento e do desenvolvimento, é hoje o centro das atenções e traz consigo maiores responsabilidades.

Os condutores da mudança – tecnologia, globalização, o interesse por ética e valores, questões ecológicas e o papel de mudança do governo – continuarão a estimular empresas e gestores a revisar e reinventar seus negócios. (POST, 2000, p.43). [tradução livre do autor]

Fatores externos à empresa passam a influenciar e ter poder na definição de padrões e práticas de atuação organizacional. Para Aligleri, Câmara e Aligleri (2002), esse ambiente dinâmico cria novas exigências sobre as empresas, fazendo com que se modifiquem os objetivos, propósitos e métodos organizacionais, tornando-os mais consistentes com as expectativas da sociedade. Essas transformações começam a apontar para estratégias que visam manter um diálogo constante e transparente com a sociedade, de modo a garantir a legitimidade, o crescimento e a sustentabilidade organizacional.

Isto implica, por parte das empresas, fortalecer pessoas, redimensionar o negócio, preocupar-se com a reputação, avaliar novos impactos, fazer *benchmarking*, ter um bom relacionamento com seus *stakeholders*, criar confiabilidade, investir em parcerias, oferecer treinamento, obter qualidade e excelência, envolver governança e proporcionar valor agregado ao acionista, dentre outras ações (GRAYSON e HODGES, 2002).

A adoção da dimensão sócio-ambiental no processo de gestão do negócio envolve a discussão de múltiplos aspectos da organização e demanda uma visão integrada da empresa. A discussão acadêmica e prática foca vários aspectos: identificação e análise das partes direta e indiretamente envolvidas com as atividades da empresa, tanto quanto o poder de cada parte na elaboração de políticas de responsabilidade social (BORGER e KRUGLIANSKAS, 2004, p.2). [tradução livre do autor]

Nesse debate evidencia-se um novo agente transformador, que toma lugar de destaque na gestão empresarial: os *stakeholders*, definidos como: “Todos os grupos ou indivíduos que afetam ou são afetados pela organização” (GREENWOOD, 2000). [tradução livre do autor]

Segundo Vinha (2002), diversos estudos mostram que a história de relacionamento pretérito entre a empresa e seus *stakeholders* e a habilidade em administrar os arranjos institucionais pesam tanto, ou mais, que as decisões de investimento orientadas exclusivamente por situações de mercado. Assim, a gestão caminha no sentido de uma postura pró-ativa, pela qual a empresa procura identificar os anseios e interesses dos *stakeholders* previamente ao início das operações, de modo a evitar surpresas que coloquem o empreendimento em risco.

A pró-atividade na administração gera um constrangimento à gestão, e traz a estas implicações de cunho amplo e sistêmico, de forma que as oportunidades de negócio oferecidas pelas atuais condições econômicas, políticas, sociais e ecológicas impactam nas mais diferentes áreas organizacionais.

1 Gestão estratégica da responsabilidade social em recursos humanos

Para Aligleri, Câmara e Aligleri (2002), não é de surpreender que o gerenciamento desse impacto econômico, social e ecológico causado pelas empresas na gestão tenha se tornado determinante, em alguns setores, para a melhoria da competitividade.

Os critérios de avaliação do sucesso começam a incorporar dimensões que vão além da organização econômica e que dizem respeito à vida social e cultural e à preservação ambiental. Pode-se dizer que a eficiência não é só “fazer as coisas bem”, segundo as regras de mercado, mas é “fazer as coisas boas”, segundo princípios éticos (ZAMBOIN, 2004).

A preocupação empresarial volta-se para a busca do diferencial competitivo. As empresas, e seus respectivos gestores, ocupam-se em delinear estratégias e práticas empresariais que lhes assegurem competitividade neste mercado acirrado, e utilizam-se da responsabilidade social na gestão como ferramenta para atingir este objetivo.

Destaca-se, portanto, como tema emergente de gestão, a responsabilidade social empresarial na gestão, que pode ser definida como:

[...] uma forma de conduzir os negócios da empresa de tal maneira que a torne parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes e conseguir incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos, e não apenas dos acionistas ou proprietários (INSTITUTO ETHOS, 2005).

Contudo, para que essa responsabilidade social seja praticada em um contexto que permita adquirir vantagem competitiva, deve ser disseminada como uma atitude estratégica que possibilite criar uma nova cultura dentro da empresa, sendo praticada e incorporada na gestão das principais áreas organizacionais, como produção, *marketing*, recursos humanos e finanças (CARDOSO e SILVA, 2000). Assim, a gestão da responsabilidade social, quando praticada com o objetivo de criar vantagem competitiva, insere-se na gestão de pessoas, transformando práticas e políticas de gestão de recursos humanos em ferramentas estratégicas de criação de valor para legitimar a sustentabilidade do negócio.

Pode-se visualizar novos desafios à gestão empresarial do setor de atacado e comércio exterior, focados nos interesses e contribuições de um conjunto maior de partes interessadas (*stakeholders*). Ainda, gerir estrategicamente, de forma a apoiar o desenvolvimento da comunidade e preservar o meio ambiente, não é

suficiente para atribuir a uma empresa a condição de socialmente responsável. As ações desenvolvidas pelas organizações deixam de ser voltadas exclusivamente para a comunidade e incluem, principalmente, práticas de gestão direcionadas à manutenção e qualidade de vida da comunidade interna (ASHLEY, 2002).

Esse atual rearranjo sistêmico que vem sendo exigido das empresas impacta de forma intensa nas empresas analisadas e requer uma nova compreensão da responsabilidade social, que não mais poderá estar centrada unicamente no fabricante e em suas políticas sociais para os diversos *stakeholders*, mas deverá visar ao aumento da qualidade de vida de toda a comunidade interna.

Torna-se necessária a abertura ao diálogo, como forma de obter informações que possam expressar as necessidades, anseios, receios, valores e crenças da comunidade interna. Surge a importância de investir no bem-estar dos funcionários e dependentes, em um ambiente de trabalho saudável, em ações que respeitem os direitos humanos, que apóiem a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva, que eliminem todas as formas de trabalho forçado ou compulsório, entre outras, alinhando as práticas de responsabilidade social às práticas de RH. Assim, gerir estrategicamente, nesse novo cenário, é gerir de maneira socialmente responsável, sobretudo no que se refere às pessoas.

Contudo, para que a gestão de pessoas se organize de forma socialmente responsável, é preciso identificar se os gestores estão atentos a políticas integradas que abranjam todos os subsistemas que compõem a gestão de pessoas: Recrutamento e Seleção de Pessoas; Aplicação; Manutenção; Monitoração; Desenvolvimento e Recompensa de Pessoas.

O presente artigo procura abordar e discorrer sobre a gestão socialmente responsável empregada como ferramenta estratégica, com foco na comunidade interna. Mais especificamente, busca identificar e analisar as práticas e políticas de responsabilidade social na área de gestão de pessoas utilizadas pelas maiores empresas do setor de atacado e comércio exterior na Região Sul do Brasil, de acordo com o Guia da Revista *Exame MELHORES E MAIORES* 2004.

2 Metodologia

Este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa de campo fundamentada na pesquisa bibliográfica. Trata-se de uma investigação descritiva, uma vez que expõe características de determinado fenômeno e procura estabelecer correlação entre variáveis e definir sua natureza (VERGARA, 2004).

A presente pesquisa envolveu as maiores empresas do setor de atacado e comércio exterior classificadas entre as 100 maiores empresas da Região Sul do Brasil, conforme o Guia MAIORES E MELHORES 2004, já citado. Dentre essas empresas, dezoito pertencem ao setor de atacado e comércio exterior, que compõem o universo da pesquisa.

O estudo utilizou-se de questionário fechado, uma vez que este método de pesquisa demanda menor tempo do entrevistado. O questionário foi idealizado em escala de cinco pontos, envolvendo os seis subsistemas de RH: 1º) Recrutamento e seleção de pessoas (15 perguntas); 2º) Aplicação de pessoas (10 perguntas); 3º) Manutenção de pessoas (19 perguntas); 4º) Monitoração de pessoas (4 perguntas); 5º) Desenvolvimento de pessoas (7 perguntas); 6º) Recompensa de pessoas (18 perguntas), num total de 73 práticas avaliadas.

O questionário foi enviado pela internet aos gestores de recursos humanos das dezoito empresas do setor analisado, sem consulta preliminar. Um total de seis empresas respondeu ao contato, retornando com o formulário preenchido; duas empresas enfatizaram que não iriam cooperar com a pesquisa; seis empresas não responderam ao nosso contato, feito por cinco vezes junto a cada empresa.

3 Análise, resultados e discussão

A análise dos resultados foi realizada de acordo com as práticas mais usadas pelas empresas, dentro de cada subsistema que compôs o questionário fechado. Levantaram-se as práticas socialmente responsáveis

implantadas na gestão e, por consequência, as práticas administrativas que os gestores menos utilizam.

Para a discussão dos dados, apresenta-se cada subsistema com as respectivas práticas de responsabilidade social e a percentagem de exercícios destas pelos gestores da área de recursos humanos, relacionando-se com posturas adequadas, segundo indicadores do Instituto Ethos de Responsabilidade Social.

Subsistema 1 - Agregar pessoas

Este primeiro subsistema relaciona-se ao processo de provisão de pessoas, agregadas pela organização no convívio cotidiano. Envolve o recrutamento e a seleção de pessoas.

PRÁTICAS MAIS UTILIZADAS	%	PRÁTICAS MENOS UTILIZADAS	%
A empresa não discrimina quanto à religião em eventual contratação.	100	Após processo de demissão, a empresa continua oferecendo benefícios aos ex-funcionários, como plano de saúde, odontológico, entre outros, com o objetivo de apoiá-los por um período mínimo de três meses.	0
A empresa não discrimina quanto à opção sexual em eventual contratação.	83,34	A empresa adota critérios socioeconômicos, como idade, estado civil, aposentadoria, renda complementar, dependentes, no momento de demitir funcionários.	0

QUADRO 1 - PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL NA PROVISÃO DE PESSOAS UTILIZADAS PELAS EMPRESAS PESQUISADAS

FONTE: Pesquisa de campo

Chama-se a atenção, neste subsistema, para a falta de preocupação das empresas com os empregados quando se trata de demissões. Segundo o Instituto Ethos de Responsabilidade Social, as demissões de pessoal não devem ser utilizadas como primeiro recurso de redução de custos. Quando forem inevitáveis, a empresa deve realizá-las com responsabilidade, guiando-se por critérios (se se trata de empregado temporário, se tem facilidade de recolocação, idade, estado civil, se possui dependentes etc.) e assegurando os benefícios que estiverem a seu alcance. A empresa socialmente responsável tem forte compromisso com o futuro de seus funcionários. Além disso, pode utilizar sua influência e acesso a informações para auxiliar a recolocação dos empregados demitidos.

Pelos dados, observa-se que nenhuma das empresas pesquisadas considera aspectos socioeconômicos quando de uma demissão, nem mesmo se preocupa em cooperar com o funcionário após sua demissão, mesmo que por um curto período de tempo. A título de exemplo, no caso de um funcionário idoso, além de se deparar com barreiras para sua reinserção no mercado, não receberá, como agravante, nenhum tipo de apoio.

Os dados da pesquisa apontam também que todas as empresas respeitam e não excluem candidatos quando da contratação pelo seu credo religioso. Este é um dado importante e positivo, se se considerar a diversidade religiosa no Brasil. É importante que a empresa não permita qualquer tipo de discriminação em termos de recrutamento, acesso a treinamento, remuneração, avaliação ou promoção de seus empregados. Devem ser oferecidas oportunidades iguais às pessoas, independentemente de sexo, raça, idade, origem, orientação sexual, religião, deficiência física, condições de saúde etc. Na pesquisa em pauta, vale ressaltar que uma das empresas utiliza-se do critério de opção sexual para eventual contratação.

Subsistema 2 - Aplicar pessoas

Este subsistema trata dos processos de alocar e posicionar as pessoas em suas respectivas atividades dentro da organização. Esta etapa diz respeito aos primeiros passos na integração dos novos membros da organização, ao desenho ao cargo e à avaliação do desempenho no cargo.

PRÁTICAS MAIS UTILIZADAS	%	PRÁTICAS MENOS UTILIZADAS	%
A empresa cumpre rigorosamente ou excede as normas e convenções internacionais de trabalho em todos os locais onde atua.	100	A empresa desenvolve atividades sistêmicas de orientação e preparação do funcionário para sua aposentadoria.	16,67
A empresa tem se empenhado no cumprimento de normas que proibam o trabalho infantil em suas instalações.	100	A empresa oferece orientação quanto ao planejamento financeiro do funcionário.	33,34

QUADRO 2 - PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL NA APLICAÇÃO DE PESSOAS UTILIZADAS PELAS EMPRESAS PESQUISADAS

FONTE: Pesquisa de campo

Verifica-se que as empresas pesquisadas estão cumprindo rigorosamente a responsabilidade social no aspecto legal, pois atendem às normas e convenções internacionais do trabalho e proibem o trabalho infantil. Para o Instituto Ethos de Responsabilidade Social, a empresa socialmente responsável não se limita a respeitar os direitos dos trabalhadores, consolidados na legislação trabalhista e nos padrões da Organização Internacional do Trabalho (OIT), ainda que este seja um pressuposto indispensável. Ela deve ir além e investir no desenvolvimento pessoal e profissional de seus empregados, bem como na melhoria das condições de trabalho e no estreitamento de suas relações com os empregados.

Um outro dado que merece ser observado é que apenas uma das empresas pesquisadas orienta o empregado quanto à aposentadoria, momento que representa excelente oportunidade para demonstrar o compromisso da empresa na prática. A empresa deve criar mecanismos de complementação previdenciária, visando reduzir o impacto da aposentadoria no nível de renda dos aposentados e estimular a participação destes em seus projetos sociais.

Subsistema 3 - Manter pessoas

Envolve a manutenção das pessoas, as relações com empregados e sindicatos, e a higiene, segurança e qualidade de vida. Refere-se, enfim, a assuntos relacionados com as condições ambientais e psicológicas de trabalho.

PRÁTICAS MAIS UTILIZADAS	%	PRÁTICAS MENOS UTILIZADAS	%
A empresa busca estimular a prática esportiva dentre seus funcionários, oferecendo infraestrutura para isto.	100	A empresa procura promover debates com os funcionários a respeito de problemas éticos e estruturais enfrentados por estes dentro do ambiente organizacional, proporcionando instrumentos para que eles possam registrar suas queixas ante uma possível má administração.	33,34
A empresa possui Comissão Interna de Prevenção a Acidentes.	100	A empresa possui programas que proporcionam integração entre empregados de alto e baixo escalão, como o "Café com o presidente".	33,34

QUADRO 3 - PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL NA MANUTENÇÃO DE PESSOAS UTILIZADAS PELAS EMPRESAS PESQUISADAS

FONTE: Pesquisa de campo

É interessante ressaltar que todas as empresas pesquisadas oferecem infra-estrutura para a prática esportiva, o que demonstra uma preocupação efetiva com a qualidade de vida do funcionário dentro do ambiente de trabalho, dado que, sabidamente, a prática de esportes faz bem ao organismo, reduz o estresse e proporciona saúde.

Observa-se também que todas as empresas possuem equipe interna de prevenção contra acidentes, evidenciando uma preocupação com o funcionário enquanto este se encontra nas instalações da empresa.

Quanto à gestão participativa, verifica-se que poucas empresas a estimulam. Segundo o Instituto Ethos de Responsabilidade Social, os programas de gestão participativa incentivam o envolvimento dos empregados na solução dos problemas da empresa. A empresa deve possibilitar que os empregados compartilhem seus desafios, o que também favorece o desenvolvimento pessoal e profissional e a conquista de metas estabelecidas em conjunto.

Quanto a possuir Comissão Interna de Prevenção a Acidentes, tem-se que 100% das empresas estão alinhadas a esta demanda. Tal fato pode ser explicado por se tratar de uma exigência legal para empresas desse porte.

Subsistema 4 - Monitorar pessoas

Este subsistema trata do monitoramento das pessoas dentro da organização. Discute como as organizações utilizam a democracia e a participação exercendo controle.

PRÁTICAS MAIS UTILIZADAS	%	PRÁTICAS MENOS UTILIZADAS	%
A empresa possui uma rede de comunicação interna, de maneira que todos possuam livre acesso às práticas de gestão, informações, programas etc.	83,34	A empresa, caso possua código de ética, exige sua disseminação como conteúdo obrigatório em treinamentos e programas de admissão ao público interno.	50
A empresa possui um código de ética.	50	Seus funcionários entendem de demonstrativos financeiros.	33,34

QUADRO 4 - PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL NO MONITORAMENTO DE PESSOAS UTILIZADAS PELAS EMPRESAS PESQUISADAS

FONTE: Pesquisa de campo

A conscientização é a base fundamental para o desdobramento das intenções da empresa em ações que alinhem seus interesses aos dos trabalhadores. A busca por padrões internacionais de relações de trabalho é desejável, sendo as certificações a respeito do tema (a exemplo da BS 8800 e SA 8000) ferramentas adequadas para tanto. Causa impacto que apenas metade das empresas pesquisadas possua código de ética. No âmbito desse amplo debate a respeito de uma nova postura a ser tomada pelas empresas, surpreende o fato de haver empresas que ainda não estão totalmente alinhadas à divulgação de princípios éticos e responsáveis em sua comunidade interna.

Subsistema 5 - Desenvolver pessoas

Procura-se discutir, aqui, como as organizações e as pessoas se desenvolvem por meio de métodos de aprendizagem contínua e de mudança de comportamento.

É necessário que a empresa vá ao encontro das necessidades de sua comunidade interna, buscando a participação do funcionário em um contínuo processo de melhoria. Pelos dados do quadro 5, este é um compromisso de todas as empresas pesquisadas.

PRÁTICAS MAIS UTILIZADAS	%	PRÁTICAS MENOS UTILIZADAS	%
A empresa busca a participação do funcionário nos processos de melhoria do ambiente de trabalho.	100	A empresa adota políticas de promoção de grupos menos representados internamente, ou que possuem menor escolaridade.	33,34
A empresa oferece programas de apoio educacional visando oferecer a seus funcionários escolaridade mínima, no sentido de erradicar o analfabetismo.	83,34	A empresa estimula e realiza diagnóstico em responsabilidade social.	50

QUADRO 5 - PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL NO DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS UTILIZADAS PELAS EMPRESAS PESQUISADAS

FONTE: Pesquisa de campo

Cabe, ainda, à empresa comprometer-se com o investimento na capacitação e desenvolvimento profissional de seus empregados, oferecendo apoio a projetos de geração de empregos e fortalecimento da empregabilidade para a comunidade com que se relaciona. Porém, dentre as empresas pesquisadas, apenas duas difundem políticas para a promoção de

grupos menos representados. De acordo com os indicadores do Instituto Ethos, atenção especial deve ser dada a membros de grupos que geralmente sofrem discriminação na sociedade.

Subsistema 6 - Recompensar pessoas

Neste último subsistema aborda-se o sistema de remuneração, recompensa, avaliação e classificação de cargos, política salarial e outros assuntos ligados aos métodos de recompensa.

PRÁTICAS MAIS UTILIZADAS	%	PRÁTICAS MENOS UTILIZADAS	%
A empresa assegura que a remuneração pelo trabalho é a mesma para homens e mulheres que ocupem as mesmas posições.	83,34	A empresa estende os benefícios oferecidos a seus funcionários para os funcionários terceirizados.	0
A empresa oferece programas de atendimento à saúde, proporcionando planos de saúde aos funcionários.	83,3	A empresa proporciona os mesmos benefícios oferecidos a funcionários para ex-funcionário inválido por sofrer acidentes de trabalho.	0

QUADRO 6 - PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL NA RECOMPENSA DE PESSOAS UTILIZADAS PELAS EMPRESAS PESQUISADAS

FONTE: Pesquisa de campo

Nesta etapa as empresas estão empenhadas em oferecer bons métodos de recompensa. A empresa socialmente responsável deve considerar seus funcionários como sócios, desenvolvendo uma política de remuneração, benefícios e carreira que valorize as competências potenciais de seus funcionários e invista em seu desenvolvimento profissional. Além disso, deve monitorar a amplitude de seus níveis salariais, evitando, assim, reforçar mecanismos de má distribuição de renda e geração de desigualdades sociais, efetuando ajustes, quando necessário. Porém, as empresas ainda não estão atentas à extensão destes benefícios aos terceirizados. De acordo com o Instituto Ethos, uma iniciativa importante para a empresa é buscar disseminar seus valores pela cadeia de fornecedores, empresas parceiras e terceirizadas. Dessa forma, deve exigir para os trabalhadores terceirizados condições semelhantes às de seus próprios empregados. Cabe à empresa evitar que ocorram terceirizações em que a redução de custos seja conseguida pela degradação das condições de

trabalho e das relações com os trabalhadores. O que mais impacta, dentro deste subsistema, é que nenhuma das empresas pesquisadas estende os benefícios aos funcionários inválidos por sofrerem acidente de trabalho.

Considerações finais

Algumas ações na gestão socialmente responsável já vêm sendo realizadas pelas empresas pesquisadas, o que mostra uma preocupação inicial por parte delas com o tema. Entretanto, as empresas do setor de atacado e comércio exterior na Região Sul do País têm muito para avançar. A gestão estratégica passa a ter eficiência quando está baseada em modelos sólidos, integrada a práticas legítimas e sustentáveis. O envolvimento da gestão da responsabilidade social dentro da dimensão estratégica na área de recursos humanos ainda está longe de alcançar sustentabilidade. Enquanto as empresas não se preocuparem em suportar funcionários demitidos, avaliar critérios socioeconômicos no processo de demissão, orientar os funcionários para aposentadoria, beneficiar o funcionário inválido por acidente de trabalho, estimular políticas de promoção de grupos menos favorecidos, estabelecer códigos de ética e promover sua difusão, bem como estimular o diagnóstico em responsabilidade social, a gestão estratégica da responsabilidade social não será sustentável a ponto de gerar vantagem competitiva, e não será coerente para gerar legitimidade.

Nesse ambiente global, é importante que as empresas despertem para a valorização de seu capital intelectual, pois os grandes ativos tangíveis deixaram de ser prioridade desde a revolução industrial. É necessário que as empresas elevem o funcionário do patamar de recurso para a posição de ativo intangível. O fortalecimento da responsabilidade social corporativa por meio de práticas legítimas de gestão impacta de forma direta o exercício da responsabilidade social fora do ambiente organizacional.

Para o avanço do presente estudo é necessário que pesquisas complementares sejam realizadas, visando comparar periodicamente as mudanças ocorridas na gestão empresarial. Pode ser igualmente interessante identificar dados subjetivos sobre o perfil do gestor de recursos humanos das organizações com o intuito de correlacionar os dados.

Assim, um dos principais desafios a ser enfrentados pelas empresas na adoção de programas gerenciais socialmente responsáveis é privilegiar, nas relações

internas e externas, valores culturais que suportem esse novo modelo. Somente quando a responsabilidade social for incorporada em todos os níveis e operações do negócio e praticada nas principais áreas organizacionais é que a gestão poderá ser considerada estratégica e contribuirá para a sustentabilidade da organização e da sociedade.

- Recebido em: 10/10/2006
- Aprovado em: 13/06/2007

Referências

- ALIGLERI, L.; CAMARA, M. R. G.; ALIGLERI, L. A. A Gestão da responsabilidade social em cadeia: uma estratégia competitiva para alcançar legitimidade. In: CONGRESSO COPPEAD DE ADMINISTRAÇÃO, 9., 2002, Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro, 2002.
- ASHLEY, P. A. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- BORGER, G.; KRUGLIANSKAS. **Corporate social responsibility and environmental and technological innovation performance: case studies of Brazilian Companies**.
- CARDOSO, A.; SILVA, D. A responsabilidade social como uma atitude estratégica de gestão. **Caderno de Administração**, FEA/PUC, São Paulo, Terceiro Setor, n.3, 2000.
- ETHOS, Instituto de Responsabilidade Social. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>> Acesso em: out. 2005.
- ETHOS, Instituto de Responsabilidade Social. Disponível em: <http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas_indicadores/temas/publico_interno.asp>. Acesso em: set. 2005.
- GRAYSON, D.; HODGES, A. **Compromisso social e gestão empresarial**. São Paulo: Publifolha, 2002.
- GREENWOOD, M. The importance of stakeholders according to business leaders. **Business and Society Review**, v.106, n.1, p.29-40, 2001.
- POST, J. E. Moving from geographic to virtual communities: global corporate citizenship in dot.com world. **Business and Society Review**, v.105, n.1, p.27-46, 2000.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- VINHA, V. Stakeholders approach: novo paradigma operacional. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 1, 2002, Niterói. **Anais...**, Rio de Janeiro: Universidade Federal Fluminense, 2002. p.1-12.
- WADDOCK, S. **Parallel universes: companies, academics, and the progress of corporate citizenship**. **Business and Society Review**, v.109, n.1, p.5-42, 2004.
- ZAMBOIN, M. E. **A avaliação como instrumento de gestão em projetos de responsabilidade social corporativa**. São Paulo: Instituto Ethos, 2004. 4º Prêmio de Responsabilidade Social.