

## Responsabilidade social enquanto estratégia: questão de superação da prática crematística

Orlando Gomes-da-Silva (UFPB) orlandosilva@gmail.com  
Aline Cristina de Araújo F. Silva (PPGEP/UFPB) alinelibaraujo@yahoo.com.br

### Resumo

*O presente artigo procura evidenciar que a responsabilidade social enquanto estratégia empresarial requer uma nova noção de estratégia, para de fato contribuir com a mudança moral proposta na idéia de desenvolvimento sustentável. Trata-se de um ensaio teórico, onde mostra-se porque o modelo amplamente aceito de estratégia empresarial não é adequado para tratar de práticas de responsabilidade social. Como alternativa, apresentam-se andamentos atuais da pesquisa em estratégia, assim como a implicação ética a ser considerada no contexto da responsabilidade social enquanto estratégia.*

*Palavras-chave: Responsabilidade social empresarial; Estratégia; Crematística.*

### 1. Introdução

A disciplina ética, ou filosofia moral, nasce quando se passa a indagar o que são, de onde vêm e o que valem os costumes. Pode-se falar de pelo menos duas concepções filosóficas distintas para a moral: o racionalismo ético ou o emotivismo ético. No racionalismo ético atribui-se à razão humana o lugar central na vida ética, para o emotivismo ético o fundamento da vida moral não é a razão, mas a emoção (CHAUI, 2004).

A ambigüidade e subjetividade da prática ética dificulta tomar-se como objetiva uma conduta moral, um requisito de ação social. Os códigos de ética profissionais podem ser vistos como meros padrões de referência para a autoridade racional legal da sociedade organizacional burocrática. Logo, entende-se que o tema deste ENEGEP (Ética e Responsabilidade Social - a contribuição do engenheiro de produção) suscita discussão abrangente, aberta, que permita reflexões sobre as certezas e incertezas das premissas que fundamentam as ações do engenheiro de produção.

A ética na Engenharia de Produção conta com interessante debate no cenário internacional, a a ponderação da ética nos modelos de pesquisa operacional (BRANS, 2002; BRANS, 2004; BRANS; GALLO, 2004; CLÍMACO, 2004; GALLO, 2004; LE MENESTREL; VAN WASSENHOVE, 2004).

Le Menestrel e Van Wassenhove (2004) apresentam três abordagens possíveis para combinar os modelos de pesquisa operacional com a ética. Trata-se de um trabalho exploratório, onde a intenção declarada dos autores é clarear as alternativas da comunidade de pesquisa operacional, particularmente na tensão entre a legitimidade científica e a integração da ética nos modelos. É uma posição, como afirmam os autores, que procura evitar atitudes dogmáticas e chamar a atenção para novas pesquisas.

Considera-se que o presente ensaio caminha na mesma linha de pensamento do artigo de Le Menestrel e Van Wassenhove (2004). O conteúdo aqui apresentado surge da conversação entre a revisão de literatura registrada na dissertação de mestrado de um dos autores e o início da pesquisa do outro. Nesse sentido, expressa noções alcançadas, mas também ainda por alcançar, visões parcialmente compreendidas e outras ainda por compreender. Trata-se então

de um ensaio de posição, com o objetivo de ampliar o debate sobre Responsabilidade Social Empresarial a partir da crítica do vínculo deste conteúdo à estratégia das organizações.

Além desta primeira seção de introdução, o texto está distribuído em mais cinco seções: seção 2, onde o conceito de Responsabilidade Social Empresarial é apresentado e contextualizado a partir da origem que o vincula à noção de Desenvolvimento Sustentável; seção 3, onde revela-se a Responsabilidade Social Empresarial enquanto estratégia competitiva; seção 4, onde apresenta-se a concepção crematística que assume o lugar do econômico na sociedade e conseqüentemente na formação das estratégias empresariais; seção 5, onde mostra-se uma alternativa em andamento na pesquisa em estratégia empresarial e a implicação ética do assunto para as práticas de Responsabilidade Social; e finalmente a seção 6, que esboça um fechamento para o artigo.

## **2. Do desenvolvimento sustentável à responsabilidade social**

Uma das formas de ver o surgimento da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) está na possível mudança dos princípios morais que regem as práticas empresariais. Nesse sentido, um bom começo é a noção de Desenvolvimento Sustentável (DS).

Costuma-se difundir que a noção de sustentabilidade do desenvolvimento nasceu de questionamentos quanto ao crescimento econômico impingido às nações no período que vai do final da 2ª guerra mundial até o início da década de 70 do século XX. Esclarece-se que neste período as práticas de promoção de crescimento econômico não contemplavam o possível esgotamento dos recursos naturais globais. A idéia é que a necessidade de garantir a sustentabilidade desses recursos gerou a noção de DS (CAPORALI, 1997).

DS enquadra toda e qualquer questão relativa a meio-ambiente, estruturas e elementos integrantes desse sistema. A definição inicial e amplamente utilizada instrui que DS é aquele que supre as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprirem suas próprias necessidades (WCED apud GESAMP, 2001).

Por tratar de suprimento de necessidades, DS representa o equilíbrio de no mínimo três dimensões de desenvolvimento: a ambiental, a econômico e a social. (ANDRADE, 1997; CAPAROLI 1997; GESAMP, 2001; FAO, 2002). A preocupação com esse equilíbrio apontou para uma mudança necessária nos princípios morais da humanidade.

A moral, de acordo com Srouf (1998), define o que é permitido e proibido, justo e injusto, lícito e ilícito, certo e errado. Constitui um discurso de justificação, um dos mais poderosos mecanismos de reprodução social, que traz normas como prescrições que pautam as decisões e moldam as ações dos agentes ao arrolar obrigações, fins e responsabilidades. Nesse sentido, tem caráter exclusivamente social, expressa relações de força e forma núcleos de ideologia. Para se conhecer a moralidade de uma organização é preciso primeiro saber como se imbricam suas ideologias política e econômica, porque toda ideologia comporta uma moral particular.

A Responsabilidade Social Empresarial (RSE) lida justamente com os princípios morais das organizações. Para o *Business Social Responsibility* (BSR) citado por Machado Filho (2006), empresa socialmente responsável é aquela que atua no ambiente de negócios de forma que atinja ou exceda as expectativas éticas, legais e comerciais do ambiente social no qual a empresa se insere.

O conceito de RSE pode ainda ser ampliado, segundo Machado Filho (2006), para abranger pelo menos quatro dimensões: a econômica, a legal, a ética e a discricionária. A dimensão econômica contempla a responsabilidade da empresa com sua sobrevivência, seu crescimento

no mercado e as consequentes externalidades positivas: geração de produtos e serviços, emprego, renda e tributos. A dimensão legal contempla o enquadramento da empresa em regras formais estabelecidas. A dimensão ética pressuõe comportamento de acordo com os códigos informais estabelecidos, indo além do formalismo legal. E por fim, a dimensão discricionária, ou filantrópica, é que trata das ações de caráter social (MACHADO FILHO, 2006).

A dimensão filantrópica, segundo Machado Filho (2006), conta com pontos de divergência entre os diversos atores organizacionais, resultando em argumentos favoráveis e contrários às chamadas ações sociais. Esses pontos, entretanto, geralmente convergem quando as ações sociais da organização fazem parte da lógica de criação de valor para empresa, ou seja, quando se direcionam à obtenção de vantagens competitivas.

### **3. A responsabilidade social enquanto estratégia**

Não há entre os especialistas consenso quanto a como se dá formação e implementação de estratégias empresarias para obtenção de vantagens competitivas (MINTZBERG; ALHAstrand; LAMPELL, 2000; WITTINGTON, 2002; POWELL, 2001; 2002; 2003; PORTER, 1999).

O que se acordou recentemente é que competitividade é capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais para alcançar e conservar de forma duradoura uma posição sustentável no mercado (COUTINHO; FERRAZ, 1994).

O conceito de competitividade vincula nitidamente estratégia empresarial a posicionamento estratégico, noção que como mostram Bertero, Vasconcelos e Binder (2003), tem sido dominante nas últimas décadas. Trata-se de uma visão própria da Economia Industrial, porém, mais amplamente conhecida a partir da difusão dos trabalhos de Porter (1990), que advoga por três estratégias genéricas como opção do posicionamento que a firma deve adotar em uma indústria para obter e manter vantagem competitiva: liderança em custo, diferenciação ou enfoque.

O posicionamento estratégico se concretizaria nas políticas das organizações, formalizando os comportamentos a serem adotados para obtenção dos resultados esperados. De acordo com o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (2002, p. 16), na atualidade quase todas as grandes companhias adotam políticas de responsabilidade social. “Crescer e produzir, hoje, têm como premissa uma atuação sustentável, ou seja, variáveis econômicas e valores sociais, éticos e culturais passam a influir nas decisões de mercado”. Nesse sentido, a RSE torna-se uma estratégia concorrencial, ou como coloca Contador (1995), um tipo de arma fundamental na competição inter-empresarial.

A lógica da RSE enquanto estratégia de posicionamento competitivo, entretanto, traz consigo contradições imanentes ao mundo moderno. Isso se revela particularmente na noção de “econômico” da atualidade.

### **4. A economia crematística**

A concepção do econômico advém da junção dos termos gregos *oikos* e *nomia*, alcançando o significado de norma de conduta do bem estar da comunidade. Mas a ordem econômica que se nos apresenta na atualidade como uma ordem natural, objetiva e apoiada na crença do livre comércio é uma distorção da idéia econômica inicial. A economia atual está muito mais para uma prática de acumulação da moeda pela moeda. Isso traz conseqüências nocivas à vida em sociedade, porque desvirtua as ações “econômicas”. Segundo Aktouf (2004), fundamentando-se em Aristóteles, esse tipo de prática é próprio de uma outra noção, a crematística, advinda

de idéias como *khreima* e *atos* - busca incessante da produção e do açambarcamento das riquezas.

A prática crematística consiste em colocar a procura da maximização da rentabilidade financeira (acumulação de numerário) antes de qualquer outra coisa, em detrimento, se necessário, dos seres humanos e do ambiente. É da natureza da prática crematística recorrer a diversas estratégias de ação nocivas, como especulação financeira, degradação sócio-ambiental etc, sem preocupação com as conseqüências (AKTOUF, 2004).

Segundo Aktouf (2004), a ideologia e prática crematística se instalaram definitivamente na sociedade inicialmente com o fetiche da moeda, que substitui o valor de uso dos objetos e; posteriormente com o pensamento econômico neoclássico e sua atitude de assimilação de uma prática científica. Esses fatores agiram como impulsionadores da distorção do sentido econômico da vida. Com a crematística passando a ocupar progressivamente o lugar e o nome de econômico perdeu-se toda a ligação da economia com a comunidade.

O problema com a difusão das idéias do pensamento econômico neoclássico, segundo Aktouf (2004), é o reducionismo aplicado para atender aos interesses de quem quiser se apoiar em artifícios matemáticos, ou abstrações metafóricas para propor soluções à conduta da sociedade por meio das hipóteses do mercado. Nesse sentido, configura-se como uma ideologia econômica que impera nos domínios da gestão na atualidade e que orienta as condutas morais organizacionais.

Trata-se de um processo de reificação, de objetivação de ‘forças’ pretensamente ativas por si mesmas tal como ‘a mão invisível’, ‘o mercado’, ‘a oferta e a demanda’, ‘as organizações’, ‘a bolsa’ que supostamente estabeleceriam, em razão de suas próprias dinâmicas, o justo e ‘natural’ equilíbrio entre todos os fatores de produção [...], entre as quantidades e os preços, os dividendos e os ‘salários’ dos PDG [proprietários-dirigentes-gestores] (AKTOUF, 2004, p. 67).

Como mostra Wittington (2002), há que se ter em mente que é justamente essa “ideologia econômica neoclássica” que está na base das abordagens teóricas clássicas para estratégia empresarial, dentre elas o posicionamento competitivo. Entretanto, outros caminhos foram e estão sendo pensados para concepção de estratégias empresariais.

## **5. A estratégia enquanto prática social e o enfoque ético**

Wittington (2002) apresenta a evolução nas décadas do século XX para as abordagens em Estratégia. Os surgimento das abordagens clássicas na década de 60, as alternativas processuais e evolucionistas nos anos 70 e 80 e finalmente a abordagem sistêmica nos anos 90.

A abordagem sistêmica trabalha com perspectivas plurais para os objetivos estratégicos. Para os sistêmicos as regras locais é que determinam o jogo, ou seja, as estratégias devem ser sociologicamente eficientes. Aí já identificam-se as bases da proposta de estratégia enquanto prática social (HENDRY, 2000; WITTINGTON, 2004).

O que se propõe é uma nova agenda para os estudos em estratégia que, segundo Clegg, Carter e Kornberguer (2004), apresenta dois objetivos:

- a) Tratar a estratégia como uma importante prática social, que exige uma séria análise sociológica;
- b) Transformar esse conhecimento em uma maneira de melhorar o modo como as estratégias são conduzidas.

Considerar a estratégia como uma prática social, como algo que as pessoas fazem, tem um efeito descentralizador sobre as proposições tradicionais da finalidade da estratégia. Tradicionalmente a estratégia se preocuparia com a performance e a vantagem competitiva das firmas. Uma sensibilidade à prática deslocaria o nível de análise para uma instância acima e outra abaixo da firma. (WITTINGTON, 2004).

Wittington (2004, p. 48) explica que num deslocamento do nível de análise para cima deve-se olhar para estratégia numa perspectiva sociológica, como um “amplo campo de atividade social cujas práticas são importantes para a sociedade como um todo”. Em sendo assim, não é tanto o desempenho da firma que importa, mas sim o desempenho da estratégia como um campo. Já no deslocamento para a instância abaixo da firma, se deve focar na perspectiva gerencialista e tratar dos processos estratégicos gerais e das firmas e das atividades daqueles que praticam a estratégia. Nesse caso, o que importa é a ação dos estrategistas no desempenho dos seus papéis.

Clegg, Carter e Kornberger (2004, p. 26-30) destacam que a proposição de estratégia enquanto prática oferece a perspectiva de evolução de uma prática disciplinarmente normativa e prescritiva a uma “prática essencialmente empírica em seu foco nos etnométodos do estrategista do cotidiano e nas utilizações que estes fazem dessas respostas disciplinares de segunda ordem”. Há que haver, entretanto, um compromisso com o desenvolvimento de estudos apoiados em conceitos fundamentais para a compreensão da estratégia como prática. Nesse caso, os contornos-chave de pesquisa incluem foco em seis áreas: poder, identidade profissional, agentes não humanos, ética, linguagens e instituições.

Mesmo na perspectiva de estratégia enquanto prática social não se pode afirmar que não haverá a lógica crematística. As áreas a serem pesquisadas podem ser abordadas com similar reducionismo aplicado à economia neo-clássica. É o caso por exemplo de situar-se a ética como simples variável do management. Como mostra Pena (2003), pode-se perceber este reducionismo na reflexão sobre a relação entre ética e estratégia, onde geralmente são apresentadas as estratégias empresariais e a ética é inserida no discurso como um argumento decorativo.

Em Pena (2004) compreende-se que a ética no modelo de gestão estratégica não é mais que uma contingência oriunda de um momento social em que os consumidores e instituições em geral pedem práticas de atuação responsável das empresas. Na prática, a atenção para essa demanda é uma questão de estratégia empresarial associada à imagem e ao *marketing*. Assim, a ética se reduz à gestão estratégica da empresa, sem uma necessária articulação sistêmica, sem um processo de aprendizagem organizacional.

A estratégia enquanto prática social, se buscada como alternativa à crematística, necessita reconhecer as vinculações políticas e ideológicas de qualquer prática social e aceitar-se subjetiva na prática científica, em lugar de impor uma objetividade determinante do comportamento social própria da ciência moderna (CAPRA, 1992).

## 6. À guisa de conclusão

O presente trabalho procurou evidenciar que para a RSE verdadeiramente contribuir com a mudança moral proposta na noção DS teria que estar fundada numa concepção de estratégia distinta da ideologia crematística. Tomando como exemplo a estratégia enquanto posicionamento, mostra-se como a base econômica neo-clássica da estratégia sofre de um reducionismo que se torna interessante apenas para uma minoria privilegiada. Nesse sentido, a RSE enquanto estratégia no contexto do posicionamento competitivo não deixaria de estar vinculada a esses mesmos interesses, prejudicando o equilíbrio das três dimensões do DS.



De fato, Soares (2004), a partir do exame das relações que se estabelecem entre o capital e a ética, os recursos naturais e o trabalho, mostra que a incapacidade das organizações em construir um mundo melhor por meio da RSE é congênita, visto que os principais problemas que essas ações se propõem a solucionar são parte das contradições inerentes ao próprio sistema do capital.

A estratégia enquanto prática social se apresenta na atualidade como uma alternativa a ser investigada no sentido de alcançar uma RSE enquanto estratégia não crematística. Entretanto, qualquer alternativa ao quadro vigente necessita reconhecer as vinculações políticas e ideológicas de qualquer prática social, assim como também reconhecer as limitações e subjetividades das práticas científicas.

## Referências

- AKTOUF, Omar. **Pós-globalização, administração e racionalidade econômica**: a síndrome do avestruz. São Paulo: Atlas, 2004.
- ANDRADE, José C. S. Crescimento através da sustentabilidade ambiental e global: Desenvolvimento Sustentado e Competitividade - Tipos de estratégias ambientais empresariais. **TECBAHIA - Revista Baiana de Tecnologia**, Camaçari, v.12, n.2, maio/ago. 1997. Disponível em: <<http://disciplinas.adm.ufrgs.br/jaragua/bibliograf/54.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2003.
- BERTERO, Carlos O.; VASCONCELOS, Flávio C.; BINDER, Marcelo P. Estratégia Empresarial: A produção Científica Brasileira entre 1991 e 2002. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 4, p. 48-61, out./dez. 2003.
- BRANS, Jean-Pierre. Ethics and decision. **European Journal of Operational Research**, n. 136, p. 340-352, 2002.
- BRANS, Jean-Pierre. The management of the future Ethics in OR: Respect, multicriteria management, happiness. **European Journal of Operational Research**, n. 153, p. 466-467, 2004.
- BRANS, Jean-Pierre; GALLO, Giorgio. Ethics in OR/MS: Past, present and future. **4OR - Quarterly Journal of Belgian, French and Italian Operations Research Societies**, n.2, p. 95-110, 2004.
- CAPORALI, Renato. **Do desenvolvimento econômico ao desenvolvimento sustentável**. Agenda 21 em Minas Gerais, out. 1997. Disponível em: <[http://www.unilivre.org.br/centro/f\\_textos.htm](http://www.unilivre.org.br/centro/f_textos.htm)>. Acesso em: 15 abr. 2004.
- CAPRA, Fritjof. **O ponto de mutação**: a ciência, a sociedade e a cultura emergente. 13. ed. São Paulo: Cultrix, 1992.
- CHAUÍ, Marilena. **Convite à Filosofia**. 13. ed. São Paulo: Ática, 2004.
- CONSELHO EMPRESARIAL BRASILEIRO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (CEBDS). **Visão estratégica empresarial**. V.1. Publicado em agosto de 2002. Disponível em: <<http://www.cebds.com>>. Acesso em: 22 maio 2003.
- CLEGG, Stewart; CARTER, Chris; KORNBERGUER, Martin. A "máquina estratégica": fundamentos epistemológicos e desenvolvimentos em curso. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 21-31, out./dez. 2004.
- CONTADOR, José C. Armas da competição. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.30, n.2, p.50-64, abril/junho, 1995.
- COUTINHO, L. ; FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: Papirus, 1994.
- CLÍMACO, João C. N. A critical reflexion on optimal decision. **European Journal of Operational Research**, n. 153, p. 506-516, 2004.
- FAO. **The State of World Fisheries and Aquaculture (SOFIA) 2002**. 150p. Disponível em: <<http://www.fao.org/DOCREP/>>. Acesso em: 23 mar 2003.
- GALLO, Giorgio. Operations research and ethics: responsibility, sharing and cooperation. **European Journal of**

**Operational Research**, n. 153, p. 468–476, 2004.

GESAMP (IMO/FAO/UNESCO-IOC/WMO/WHO/IAEA/UM/UNEP Joint Group of Experts on the Scientific Aspects of Marine Environmental Protection), 2001. **Planning and management for sustainable coastal aquaculture development**. Rep.Stud.GESAMP, (68): 90p.

HENDRY, John. Strategic decision making, discourse, and strategy as social practice. **Journal of Management Studies**, n. 37 v. 7, 2000.

LE MENESTREL, Marc; VAN WASSENHOVE, Luk N. Ethics outside, within, or beyond OR models?. **European Journal of Operational Research**, n. 153, p. 477-484, 2004.

MACHADO FILHO, Cláudio Pinheiro. **Responsabilidade social e governança: o debate e as implicações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PENA, Roberto P.M. Ética y estrategia en un marco teórico referencial de la ética de negócios. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, edição especial 2004, p. 229-252, 2004.

PORTER, Michel E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

POWELL, Thomas C. Competitive advantage: logical and philosophical considerations. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 22, p.875-888, 2001.

POWELL, Thomas C. The philosophy of strategy. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 23, p.873-880, 2002.

POWELL, Thomas C. Strategy without ontology. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 24, p. 285-291, 2003.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SOARES, Gianna Maria de Paula. Responsabilidade social corporativa: por uma boa causa!?. São Paulo, **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 2, art. 23, jul./dez. 2004. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm>>. Acesso em: 12 dez. 2005.

WILSON, David C.; JARZABKOWSKI, Paula. Pensando e Agindo Estrategicamente: Novos Desafios para a Análise Estratégica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 11-20, out./dez. 2004.

WITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

WITTINGTON, Richard. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n.4, p. 44-53, 2004.