

---

# Dimensões da responsabilidade social da empresa: uma abordagem desenvolvida a partir da visão de Bowen

---

*Elvisney Aparecido Alves*

## RESUMO

A responsabilidade social da empresa é um fenômeno recentemente estabelecido na história da Administração e a avaliação de sua aceitação material, por parte das próprias empresas, pode ser compreendida a partir das dimensões — ideológica do sistema capitalista, do fundamento econômico, da gestão profissional das empresas, do ordenamento institucional da sociedade e dos valores sociais dos homens — que resultam de intrincado processo dinâmico de interação concreta dos interesses econômicos e sociais dos diversos agentes na sociedade. Para pensar esse assunto é preciso estabelecer ligações sistêmicas entre as ações empresariais e suas conseqüências internas e externas à empresa, afetando a vida das pessoas, da comunidade e do ambiente. Nesse sentido, a visão clássica de Bowen oferece suporte para uma abordagem introdutória ao tema.

Recebido em 20/junho/2001  
Aprovado em 10/janeiro/2003

**Palavras-chave:** responsabilidade social, empresa, dimensões, dinâmica.

## 1. INTRODUÇÃO

A sociedade atual é complexa e formada por inúmeros tipos de organizações, como famílias, escolas, clubes, partidos políticos, governos e empresas, dentre outras. Toda vez que pessoas com interesses comuns se reúnem, estão formando organizações sociais, e cada uma delas terá características próprias em virtude das necessidades humanas que procura satisfazer, usando, para tanto, aparato técnico específico que permita atingir tais objetivos.

A empresa, enquanto organização técnico-social, exerce inúmeras funções relevantes para a sociedade. Ao realizar suas tarefas sociais, entra em contato com o ambiente externo, no qual está inserida, e interage com ele, sendo oportuno perceber a empresa como parte de um sistema social aberto e dinâmico. Em outras palavras, cada empresa é uma organização técnico-social dotada de características específicas, com objetivos próprios e que compreende dinâmicas entre as variáveis de dentro do seu sistema organizacional, bem como dinâmicas entre essas variáveis e as do ambiente externo e vice-versa. As empresas

---

*Elvisney Aparecido Alves*, Economista e Mestre em Gestão Empresarial, é Professor da Universidade de Franca e da Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis de Franca (Facef), Franca, São Paulo, Brasil.  
E-mail: [elvisneyalves@uol.com.br](mailto:elvisneyalves@uol.com.br)

afetam e são afetadas pelas variáveis e as do ambiente no qual estão inseridas e por seus processos internos, em contínua troca de influências que redefinirão os motivos do seu comportamento tanto atual como futuro.

Embora a manifestação de responsabilidade social da empresa seja um fenômeno recente, sua evolução não deixa dúvidas de que é uma filosofia que vai penetrando os modelos de gestão empresarial, independentemente do tamanho da empresa. Cada vez mais empresas procuram explorar esse conceito, no sentido de manterem-se firmes e atuantes no mercado. As primeiras idéias sobre responsabilidade social da empresa começaram a chegar aos países periféricos simultaneamente à crise econômica dos anos 1980, na América Latina, também válida para o Brasil, cuja conjuntura econômica desfavorável prejudicou, temporalmente, uma construção mais efetiva da percepção da responsabilidade social pelas empresas. No caso brasileiro, é na segunda metade dos anos 1990 que as empresas e a sociedade passam a perceber a responsabilidade social da empresa como um tema merecedor de maior atenção e que vem ganhando rápido destaque nacional.

Para abordar o tema em questão, a leitura revisada de Howard R. Bowen proporciona uma primeira aproximação, permitindo sua reconstrução dentro de determinadas dimensões analíticas, o que pode parecer delimitar os campos de discussão como se fossem estanques e autônomos, mas, na verdade, isso não ocorre, pois tais dimensões estão intrinsecamente sobrepostas e interligadas umas às outras de forma dinâmica. Assim, com o caráter especulativo da forma de abordagem escolhida neste artigo, busca-se disponibilizar ao leitor uma primeira aproximação facilitada a tema tão relevante e interessante que é o da responsabilidade social das empresas.

## 2. AS DIMENSÕES DA EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSÁVEL

É inegável a contribuição das empresas na criação da riqueza humana, bem como a sua importância ao longo da vida das pessoas. Vive-se cercado por elas, existe-se profissionalmente vinculado a essas organizações e da atuação delas depende o desempenho verificado no sistema econômico. Elas são verdadeiras fontes de progresso econômico e bem-estar social. Contudo, de sua atuação também surgem conseqüências indesejáveis, como poluição ambiental, prejuízos às saúdes humana e animal, desvios na ordem de conduta moral, abusos do poder econômico e, por fim, distorções perversas no funcionamento da economia. Esses aspectos negativos representam o custo social que se paga para obter as vantagens decorrentes da existência das empresas.

Considerando, portanto, uma organização social em que impera a legalidade do sistema de propriedade privada, a liberdade dos agentes econômicos, das empresas e das pessoas para atuar de forma concorrencial no mercado, pode-se afirmar que as manifestações dos efeitos negativos citados são frutos dire-

tos da somatória das decisões livres e racionais dos indivíduos que, portanto, precisam enfrentar suas conseqüências.

A percepção do que é a responsabilidade social da empresa está diretamente relacionada com a manifestação concreta e sistêmica dessas conseqüências indesejáveis e, mais que isso, implica também relacionamento com a concepção ideológica que a sociedade humana desenvolve de si mesma, em determinado período histórico, em processo intertemporal dinâmico de construção do corpo social e do aparato produtivo que se desenvolve no seio da sociedade. O interesse aqui é resgatar e explicitar a gênese do termo responsabilidade social da empresa e seu conceito atual, bem como identificar as dimensões materialmente condicionantes pelas quais se manifesta tal fenômeno, a partir da visão clássica de Bowen.

A origem da idéia de responsabilidade social da empresa remonta ao final do século XIX e início do século XX. Segundo relato de Maximiano (1997), Andrew Carnegie foi um dos pioneiros no assunto, ao conceber que o “princípio da responsabilidade social baseia-se na premissa de que as organizações são instituições sociais”, quando, em 1899, publicou nos Estados Unidos da América a obra *O evangelho da riqueza*, caracterizando dois princípios básicos, relativos à responsabilidade social da empresa: “caridade e *stewardship*”, ou seja, princípio da caridade e princípio do zelo.

No entanto, Duarte & Dias (1986) ressaltam que, apesar de outras manifestações de autores como Charles Eliot, em 1906, Arthur Hakley, em 1907, e John Clark, em 1916, foi somente com o trabalho de Bowen, intitulado *Responsabilidades sociais do homem de negócios*, publicado em 1953 nos Estados Unidos da América e em 1957 no Brasil, que se demarcou o início de uma análise mais criteriosa e profunda. A divulgação e a popularização do conceito ocorreram no início dos anos 1960 nos Estados Unidos da América, a partir do final da década de 1960 na Europa, e no final dos anos 1970 e início dos 1980 no Brasil.

De imediato, é importante ressaltar que as abordagens de Carnegie e Bowen têm forte cunho religioso. O título da obra de Carnegie, por si só, não deixa dúvidas e o trabalho de Bowen foi patrocinado pelo Conselho Federal das Igrejas de Cristo da América. Isso significa que uma primeira percepção do assunto estava fortemente ligada ao caráter religioso da sociedade norte-americana, portanto, à condição estabelecida da moral social da época. Nos dizeres do próprio Bowen (1957, p.14-16) sobre a responsabilidade social dos homens de negócios: “Ela se refere às ‘obrigações’ dos homens de negócios de adotar orientações, tomar decisões e seguir linhas de ação, que sejam compatíveis com os fins e valores de nossa sociedade”. Existe certo caráter ambíguo na definição, ao relacionar “obrigação” com a necessidade de compatibilização com os valores morais da sociedade norte-americana daquela época. A contradição fica mais clara quando o autor, um pouco mais adiante, relaciona como sinônimos de responsabilidade social as idéias de “obrigações sociais e moralidade comercial” e com-

plementa: “Não se lhes devem impor responsabilidades de que não seja lícito esperar que se desincumbam satisfatoriamente” ou, ainda, recorre à expressão “aceitação voluntária”. Enfim, um misto de obrigação e dever social relacionados com a integridade moral própria da época em questão.

Modernamente, o conceito de responsabilidade social da empresa vai além do argumento clássico que a considera como uma “obrigação”. Segundo Dias & Duarte (1986, p.52-56), a empresa deve ser entendida como um organismo social complexo e suas dimensões estão integradas a uma dimensão maior: a sociedade. Os autores destacam quatro dimensões na complexa realidade vivida pela empresa que devem ser consideradas: a dimensão pessoal, pois a empresa é composta por seres humanos; a dimensão social, pois o homem só existe em sociedade; a dimensão política, que reflete a convivência necessária do público e do privado; e a dimensão econômica, que é a sua natureza e a sua função específica. E, continuam os autores, a percepção das dimensões vinculadas à empresa torna possível entender que ela tem outras responsabilidades que não apenas aquelas primárias estabelecidas perante seus acionistas. Tais responsabilidades vão além da mera prescrição obrigatória estabelecida em leis, ganhando contornos morais subordinados à ética, assim como devem adequar-se aos ditames das demandas sociais, envoltas por determinado cenário socioeconômico da sua época.

Surge dessa percepção a noção de **parceiros** da empresa, *stakeholders*, um termo abrangente que procura explicitar os graus de comprometimento e de dependência recíproca da empresa com os seus acionistas, empregados, fornecedores, clientes, concorrentes, governo, grupos, movimentos e comunidade. Responsabilidade social da empresa é, portanto, uma nova visão da empresa e do seu papel na sociedade. A empresa passa a ser encarada como uma cidadã, um membro fundamental da sociedade dos homens, uma entidade social que se relaciona com todos os outros agentes socioeconômicos e, portanto, tem seus direitos e deveres que vão além das obrigações legais estabelecidas no campo jurídico formal. Para Solomon (2000, p.83), “se considerarmos as empresas como cidadãos e como comunidades — não como entidades jurídicas, estáticas, burocracias sem rosto e matrizes de compromissos financeiros —, então as atividades e a ética dos negócios se tornam muito mais abrangentes e humanas”. A incorporação do conceito de responsabilidade social pelas empresas torna possível o surgimento de outras preocupações que vão além da fronteira de interesse dos acionistas ou proprietários, bem porque não há como os separar dos interesses econômicos e sociais dos demais participantes do processo, inclusive das questões ambientais.

Formal e modernamente conceituada pelo Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável (*World Business Council for Sustainable Development* — WBCSD), em 1998, na Holanda, a responsabilidade social corporativa está assim entendida: “o comprometimento permanente dos empresários

com comportamentos éticos e com o desenvolvimento econômico. A saber: melhorar a qualidade de vida dos empregados e de suas famílias, bem como da comunidade local e da sociedade como um todo” (SROUR, 2000, p.198).

Portanto, para entender o fenômeno da manifestação da responsabilidade social da empresa, se faz mister analisar as condições materiais que a requereram e, nesse sentido, tomando como referência central a obra clássica de Bowen (1957), num primeiro momento, e complementando-a, quando necessário, conceber um arcabouço que permita tal interpretação e a construção de um grupo lógico de justificativas que possam ser aplicadas à sua compreensão. Não se pode esquecer, no entanto, que os padrões socialmente aceitos se alteram no tempo e os interesses da empresa serão diretamente influenciados por eles. Dessa maneira, a responsabilidade social da empresa pode ser representada em grupos de dimensões relacionadas aos diversos interesses da vida socioeconômica dos homens, na forma exploratória, como se aborda a seguir.

## 2.1. A concepção ideológica da sociedade capitalista

Uma leitura cuidadosa da obra de Bowen (1957) reflete certa preocupação do autor acerca dos desafios ideológicos enfrentados na época pela afirmação da sociedade capitalista norte-americana. Em outras palavras, é possível perceber que a vertente moral protestante se faz presente em defesa clara dos interesses individuais em se construir uma sociedade nos moldes capitalistas. A questão da defesa de uma ideologia social capitalista estabelecida é, portanto, o primeiro elemento que chama a atenção na construção da percepção da responsabilidade social da empresa.

Nesse aspecto, Bowen (1957) deixa transparecer de forma nítida certo caráter de obrigação que deve ser entendido não como uma obrigação imposta pelo poder de governo, mas, ao contrário, como uma obrigação que nasce da situação vivida naquele momento histórico e político, pelo receio, justamente, de novas imposições do governo ou, pior, da mudança da própria ideologia do Estado. Justificando a preocupação dos homens de negócios com a responsabilidade social, o autor explicita parte do caráter formal que é entendido pela expressão do termo “obrigação”, dizendo: “porque eles [homens de negócios] têm sido forçados a se preocuparem mais” (BOWEN, 1957, p.126).

Deve-se lembrar que a grave crise da década de 1930 fez nascer um processo de interferência do Estado na economia — traduzido inicialmente pelo *New Deal* e, posteriormente, pelo domínio da revolução keynesiana —, associado ao desconforto da defesa dos ideais do livre-mercado, assim como ao término da Segunda Guerra Mundial, enquanto o sistema capitalista encontra forte opositor ideológico em nível mundial: o comunismo. À medida que, naquele momento histórico — nas décadas de 1950 e 1960 —, havia o medo do comunismo, passou a

difundir-se a percepção da responsabilidade social dos homens de negócio enquanto um misto de obrigação e ação voluntária que possibilitasse o respeito aos princípios da moralidade estabelecida na sociedade norte-americana, ou seja, de forma a permitir a manutenção da ordem do sistema social estabelecido.

Em alusão clara aos riscos dessa conjuntura, Bowen (1957, p.58) posiciona-se, defendendo o sistema privado de livre-iniciativa, afirmando que “a empresa privada só pode ser aceita, e assim continuar sendo, se ficar patenteado que ela pode servir melhor à Sociedade do que outro sistema qualquer”. Em outras palavras, sob o risco da opção comunista e de forte movimento civil que se manifesta a partir da década de 1950, a empresa deve dar sua contribuição material para a sustentação da ideologia do sistema social vigente. Bowen (1957, p.93) justifica as preocupações ideológicas, do ponto de vista da empresa, dizendo: “Os homens de empresa americanos começaram a aperceber-se das forças que induziam ao socialismo em vários cantos do mundo e a reconhecer que algum dia poderiam ser ameaçados da mesma forma, a menos que se alterasse o sentido das tendências do pensamento social e que se pudesse modificar o funcionamento do sistema de livre-empresa, de molde a atender mais amplamente às aspirações do povo norte-americano”.

Existem, portanto, duas preocupações básicas: evitar a destruição do sistema social estabelecido e, simultaneamente, conter a intervenção do Estado na economia. Essa última percepção fica exposta pela crítica de Bowen (1957, p.126) quando afirma que o “montante de regulamentação oficial, ou até mesmo de propriedade pública, tem figurado como permanente ameaça”. A responsabilidade social da empresa pode, então, evitar o avanço desnecessário de regulamentações sociais de controle do governo, idéia que se explicita em frase do autor, em clara defesa da reação do setor privado: “A evocação voluntária destas responsabilidades pelos homens de negócios é, ao menos, uma alternativa possível para se evitar um maior controle da economia pelo Estado” (BOWEN, 1957, p.40).

Convém, então, notar que esse esforço de responsabilização social da empresa pelos destinos do sistema sociopolítico do capitalismo americano ganha contornos tanto na sociedade norte-americana quanto em nível mundial. Significa dizer que a contribuição dada pela empresa na estabilidade da sociedade capitalista norte-americana serve de bom exemplo para outros países. Bowen (1957, p.72) vincula as finalidades específicas dos homens de negócios a um necessário esforço educacional pró-capitalismo, sendo seus argumentos nesse sentido: “desenvolver atitudes mais favoráveis com relação às companhias e ao sistema de empresa, entre consumidores, autoridades públicas, e o público em geral; e mesmo, persuadir povos estrangeiros das vantagens do capitalismo”.

Diante dessa avaliação, pode-se reconhecer que a percepção socialmente responsável das empresas existe vinculada aos interesses ideológicos do sistema social capitalista, atualmente vigente em quase todos os países. Mais do que isso, na ver-

dade ela nasce em defesa da própria empresa e, portanto, o processo de avanço dessa percepção, pelas próprias empresas e pelo resto da sociedade mundial, potencializar-se-á à medida que o aparato político e ideológico estabelecido o requeira, enquanto condição fundamental de proteção da ordem social estabelecida. As palavras de Bowen (1957, p.67) esclarecem melhor essa avaliação: “Estamos entrando em uma era em que os negócios privados serão julgados exclusivamente em função de sua contribuição concreta para o bem-estar coletivo. Os mais destacados pensadores do mundo dos negócios compreendem isto claramente. Para eles, por conseguinte, a aceitação de obrigações para com os trabalhadores, consumidores e o público em geral, é um requisito para a sobrevivência do sistema de livre empresa”.

É nesse sentido que se pode perceber que a responsabilidade social da empresa não representa uma ameaça ao sistema capitalista; ao contrário, significa sua solidificação e a demonstração de sua capacidade de criar benefícios direcionados ao bem-estar da sociedade em geral, garantindo sua aceitação ideológica e contribuindo para conter as intervenções do Estado na economia.

## 2.2. O fundamento econômico da empresa

As condições materiais da sociedade, fundamentalmente as questões vinculadas ao interesse econômico dos homens, são, sem dúvida, um fator de peso na percepção da responsabilidade social da empresa. Não há como as desconsiderar, pois a obtenção do lucro, a principal variável econômica que condensa os interesses econômicos em uma sociedade capitalista, decorre de inúmeros fatores que interagem na dinâmica da empresa. Não implica dizer que o lucro é o único objetivo de uma empresa, porém, é uma das essências que no modo de produção capitalista mantêm a empresa viva e competitiva no mercado. Nesse sentido, para obter lucro uma empresa deve demonstrar-se, acima de tudo, eficiente e flexível, interna e externamente.

A elaboração da produção e a sua realização em termos competitivos pela empresa são os pontos centrais dessa questão. Em outras palavras, existem fatores relativos às condições de elaboração do produto pela empresa e existem fatores concernentes ao interesse de venda do produto no mercado, o que atrai a atenção e os esforços coordenados de qualquer empresa que procura sobreviver. Dessa forma, avaliar esse item implica fazer considerações do ponto de vista das relações internas e externas que a empresa mantém com outras forças sociais.

Do ponto de vista das relações internas à empresa, o aumento da eficiência e da produtividade do trabalho na elaboração de bens e serviços é fator de fundamental importância, principalmente se o interesse econômico da empresa for pensado em perspectiva de longo prazo. Isso significa reconhecer que a participação dos trabalhadores ganha posição de destaque.

Incorporando os princípios da abordagem administrativa das relações humanas, elaborada na década de 1930 e desenvolvida intensamente até metade da década de 1950, reconhece-se que existe uma relação entre o trabalho informal e a satisfação do trabalhador. Ou seja, não são apenas as condições físicas que afetam a produtividade, os fatores psicológicos e sociais envolvidos no grupo informal de trabalho também teriam grande influência sobre ela. A elaboração de um outro trabalho, do ponto de vista das relações humanas, foi fundamental para demonstrar a importância de se preocupar com as necessidades dos trabalhadores: a Teoria de Maslow (BATEMAN & SNELL, 1998, p.53).

É nesse sentido que Bowen (1957, p.71) descreve como fins específicos da responsabilidade social dos homens de negócios “conseguir melhores relações com os trabalhadores e maior produção destes”. O próprio Bowen (1957, p.76) esclarece a essência dessa questão quanto à sua importância para a empresa, tanto do ponto de vista dos interesses econômicos quanto do das relações humanas, as quais passam a constituir preocupações nos pensamentos dos homens de negócios, e vai além, reconhecendo o papel da eficiência da mão-de-obra: “Destarte, as boas relações humanas transformam-se não somente em uma finalidade desejável para o interesse social geral, como igualmente em uma condição para o funcionamento eficiente da empresa, que atende aos interesses desta sob o ponto de vista restrito de obtenção dos lucros. Uma orientação sábia quanto a relações humanas é considerada como uma boa política social e um bom negócio”.

Com o auxílio do estudo científico da administração, desejos e necessidades dos trabalhadores tornam-se objetos que inspiram cuidados da empresa e, conseqüentemente, passam a fazer parte do rol de itens que compõem a responsabilidade social dos homens de negócios. Mais do que isso, o trabalho em grupo passa a ser valorizado pela empresa, segundo o funcionamento nos moldes do espírito de equipe. Na sua essência, o Bowen (1957) retrata que o estabelecimento de boas condições de trabalho e de relações humanas representam, de fato, um bom negócio para as empresas, pois fomentam a eficiência e ajudam a reduzir os custos.

Existe aqui a junção de duas justificativas que motivam a empresa na direção de sua responsabilidade social perante o trabalhador: uma de caráter de persuasão e outra de caráter forçoso. Persuasão no sentido de que tais considerações acerca dos trabalhadores e da produtividade vão de encontro aos interesses da empresa. Forçoso devido à existência, naquela época, de forte movimento organizado pelo operariado norte-americano. Convém explicitar uma constatação de Bowen (1957, p.55) sobre esse caráter forçoso da relação empresa-sindicato, pois, demonstra as limitações da real participação dos trabalhadores na gestão da empresa, mas reflete as esperanças do autor quando afirma: “a idéia de que os operários e outros devam participar nas decisões comerciais em geral, por certo, não foi ainda adotada por muitos homens de negócios americanos”.

Da mesma forma, pode-se observar a essência dessa argumentação em relação aos trabalhadores, em período mais recente, quando Duarte & Dias (1986, p.71) reproduzem do programa de ação da Associação de Dirigentes Cristãos de Empresas do Brasil (ADCE) um dos “Dez pontos reúnem empresários do mundo todo em torno do ideal de uma empresa solidária e atuante” (Revista ADCE, 1984, p.25), dizendo: “Consideramos como importante objetivo da empresa brasileira elevar constantemente os níveis de sua produtividade, sempre acompanhada pelo crescimento paralelo da parte que, por imperativo e justiça social, cabe aos assalariados”. O que implica a necessidade de reconhecimento da visão de parceria entre empresa e trabalhador.

Do ponto de vista das relações externas, a empresa tem de considerar os interesses de realização da produção, pois, quando se demonstra socialmente responsável através de suas ações junto ao público externo, a empresa ganha visibilidade e pode elevar sua participação de vendas no mercado.

Segundo Bowen (1957, p.61), para ser percebida pelo público-alvo, a empresa deve concentrar-se na sua visibilidade global no mercado: “o homem de negócios pensa que o comércio deve empenhar-se ativamente na criação de procura maior dos produtos por meio de publicidade e outros processos de promoção de vendas”. Isso implica que a empresa deve ser bem conhecida pelo público não apenas pelos seus produtos, mas também por outras ações, como, por exemplo, ações responsáveis junto à comunidade. Interessante notar que quanto mais a empresa se expuser ao público pelas práticas de campanhas publicitárias, mais ela estará sendo avaliada pelo mesmo público. A exposição contínua no mercado atrairá para a empresa a atenção sobre a sua conduta, portanto sobre as suas ações no âmbito da produção e no âmbito das ações sociais junto ao público. Esse fenômeno conduz a empresa a considerar outros elementos no processo de gestão e, segundo o autor, “é claro que as companhias que funcionam assim, à luz de intensa publicidade, são forçadas a pensar nas reações públicas às suas deliberações, o que equivale a tomar em devida consideração como estas afetarão o interesse público” (BOWEN, 1957, p.103). Em outras palavras, a empresa deve considerar os interesses do público externo com o qual se relaciona.

Passa a existir, então, um processo de relação mútua entre empresa e comunidade quando a primeira procura expandir suas vendas por meio da exposição publicitária no mercado. Surge uma interação do tipo ação-reação que deve ser considerada pela empresa. Certamente, conseqüências importantes para o destino da empresa surgirão nesse processo e podem determinar sua sobrevivência no longo prazo. A imagem da empresa e, portanto, os volumes de vendas de seus produtos estarão sendo associados às campanhas publicitárias e às ações socialmente responsáveis da organização na comunidade em que atua ou naquela em que pretende vender seus produtos.

Dessa forma, atender às demandas de uma responsabilidade social implica dizer que a empresa também pode benefici-

ar-se dessa atuação social do ponto de vista do volume de vendas, da sua imagem e sua visibilidade no mercado e, portanto, do fortalecimento de sua marca. A empresa ganha destaque aos olhos do público e dos concorrentes e receberá as reações que advenham de sua ação, entendida como socialmente responsável. Nesse sentido, a empresa percebe a possibilidade de compor sua estratégia de *marketing* com projetos e ações sociais, os quais ultrapassam o mero exercício da filantropia. O chamado **marketing social** torna-se uma realidade moderna, baseada na ação social, estrategicamente pensada e articulada pela empresa. Para Melo Neto & Froes (1999, p.152), as principais modalidades do *marketing* social são o *marketing* da filantropia, o *marketing* das campanhas sociais, o *marketing* de patrocínio de projetos sociais, o *marketing* de relacionamento com base em ações sociais e o *marketing* de promoção social do produto e da marca.

Em resumo, quanto a uma análise das variáveis internas e externas ligadas à responsabilidade social assumida pela empresa, pode-se relacionar seus principais benefícios: internos — motivação dos funcionários, aumento de produtividade, diminuição do absenteísmo e da rotatividade do pessoal, descoberta de novas habilidades e lideranças, bem como maior facilidade para recrutar novos valores profissionais; externos — aumento no volume de vendas, fortalecimento da imagem da empresa, valorização das suas marcas no mercado e fidelização da clientela.

### 2.3. A gestão profissional da empresa

O crescimento da complexidade do exercício da administração de uma empresa tornou obsoleta aquela percepção de que um só homem pode comandar sozinho, com segurança e certeza, o futuro da organização. A administração tornou-se uma arte complexa que exige formação técnica e sensibilidade pessoal. É impossível, sozinho, conceber todas as suas implicações sem um trabalho profissional e o amparo de uma equipe coesa.

A educação comercial, como era chamado o estudo da administração, surgiu em 1881 na Universidade de Pennsylvania; a segunda escola de comércio foi instituída em 1898, na Universidade de Chicago. Aos poucos, a mentalidade comercial de formação em nível superior foi ganhando adeptos e sua importância reconhecida no mundo das empresas. A administração vai-se tornando uma profissão, uma vez que ainda não era reconhecida como tal à época dos escritos de Bowen. Contudo, segundo esse autor, já havia percepção básica dos educadores com relação à função dessas escolas. Diz ele: “é dar um treinamento profissional que contribua com o conhecimento das funções sociais da empresa comercial e com um código de ética em que o interesse social ocupe lugar de destaque” (BOWEN, 1957, p. 97-99).

Outro fenômeno paralelo à formação superior do administrador de empresas torna ainda mais influente a penetração do

conceito de responsabilidade social nas organizações: a separação das funções de propriedade e de controle. Dessa forma, o exercício da gestão dos negócios das empresas passa a ser necessariamente dividido com pessoas de origem diferente daquelas possuidoras da propriedade do capital. Os proprietários passam a dividir a gestão dos negócios com pessoas profissionalizadas especificamente para exercer essa função. Agora, os interesses na gestão da empresa não serão tão homogêneos quanto antes, pois a personalidade e os interesses particulares do administrador profissional também passam a fazer parte do processo de gestão empresarial. O dono da empresa ou acionista é levado a perceber que será preciso adotar outra postura. Nas palavras de Bowen (1957, p.62), “... grande número de homens de negócios declara que os diretores de uma empresa são curadores, não apenas pelos acionistas ou proprietários, mas também pelos empregados, fornecedores, consumidores, pela comunidade vizinha, e pelo público em geral”. A administração dos negócios inicia um processo de mudança de mentalidade e novos pontos de vista passam a fazer parte de suas atenções.

Ao conceber a empresa em uma perspectiva de longo prazo, o administrador profissional preocupa-se com a prosperidade da organização no contexto de suas diversas relações internas e externas. A influência social na tomada de decisão ganha dimensões dentro da empresa e o interesse do acionista deixa de ter o monopólio e a palavra final sobre as ações práticas e estratégicas da firma. Os interesses sociais incorporam-se às decisões empresariais. A esse respeito, Bowen (1957, p.109) afirma que: “Quando os administradores e outros passaram a pensar nela como um ente com interesses e vida próprios, isto foi, de fato, um rompimento com a opinião tradicional de que só importava o acionista. Tornou-se então possível, como estágio seguinte da evolução, pensar não apenas na prosperidade da empresa, mas também no impacto desta sobre os vários grupos por ela afetados, de que os acionistas são somente um”.

É nesse sentido que a responsabilidade social adentra na empresa também pelas mãos de seus administradores profissionais, em clara manifestação da complexidade dos diversos, e às vezes antagônicos, interesses particulares dos indivíduos que ajudam a estruturar e a compor a própria empresa, bem como a sociedade ao seu redor.

### 2.4. O ordenamento institucional da sociedade

Pensar na constituição de uma sociedade em que impera a liberdade de expressão e a manifestação participativa das pessoas e em outra em que existe poder totalitário e a negação dos movimentos democráticos, certamente será de fundamental importância para a percepção da responsabilidade social das empresas. Quanto maior o grau de liberdade de expressão das pessoas em determinada sociedade, maior será o nível de consciência social que a sociedade terá dela própria.

Segundo Duarte & Dias (1986, p.123), a “conscientização popular”, que para eles é sinônimo de “conscientização ho-

lística”, surge e desenvolve-se à medida que três aspectos fundamentais vão ganhando forma e percepção perante os membros da sociedade: as desigualdades sociais, o poder da empresa e os direitos individuais. Tais pressões sociais surgidas posicionam-se ao redor e mesmo dentro da estrutura da empresa. A partir de suas manifestações, não há como a empresa ser imune às conseqüências da necessidade de repensar seu comportamento e seus valores perante a sociedade.

Uma nova espécie de controle social vai tomando corpo no seio da sociedade e envolve as organizações produtivas. Na perspectiva de Srour (2000, p.19-20), paralelamente “ao enfraquecimento do controle social exercido pelas agências ideológicas tradicionais — a família, a comunidade local, a escola, a igreja” — surgem novas formas de controles sociais na sociedade atual, pelo “poder de mercado dos clientes”, “pela mídia quando expressa a vigilância da sociedade civil” e “pelo aparelho jurídico-judiciário do Estado”. Portanto, à medida que uma sociedade organiza esses mecanismos de controle — obviamente mais eficientes do que os tradicionais, principalmente nos grandes centros urbanos —, como a construção da democracia e de suas leis, a construção de ambiente competitivo com agências governamentais de fiscalização, a existência de consumidores exigentes por causa do próprio avanço do conceito de cidadania, bem como de toda a vigilância da sociedade civil, impõem-se maiores preocupações às ações empresariais.

Sob as luzes da divulgação de uma mídia relativamente mais independente, livre e eficaz, devido à heterogeneidade e à eficiência técnica na divulgação dos fatos pelo mundo afora, a empresa vê-se envolta por nova lógica de pressão social que recai sobre as conseqüências das decisões que venha a tomar. Se suas decisões causarem grande volume de externalidades negativas, a sociedade como um todo perceberá e reagirá, prejudicando os interesses da própria empresa. Entre as empresas concorrentes, aquelas que conseguirem destaque pelo respeito ao ordenamento institucional ganharão o respeito do consumidor e da sociedade civil. Na verdade, essas empresas estarão construindo uma base sólida e segura para poderem operar seus negócios, dentro dos limites aceitáveis pela sociedade. Suas relações públicas serão fortificadas perante a comunidade e a empresa será vista como uma empresa-cidadã.

Tanto a percepção de uma empresa com responsabilidade cidadã quanto o poder que os controles sociais exercem sobre ela já se faziam presentes na formulação original de Bowen (1957). Resguardadas as diferenças da realidade temporal vivida pela maior complexidade de nosso tempo, a essência é praticamente a mesma, pois o que sofreu alteração foram as formas concretas da manifestação desse poder social sobre as empresas e a reação delas sobre tais elementos. Bowen (1957, p.166-167) reconhece que tanto as “atitudes do público” quanto a “definição democrática” daquilo que se espera do homem de negócio, no “lugar e [na] circunstância” da sua época, são fatores que influenciam a responsabilidade social das empresas. O que não dizer, então, transcorrida quase metade de um

século a partir daquelas observações iniciais, sobre a importância desse aspecto na atualidade? Muito mais, é claro.

Cabe ressaltar uma importante característica: o poder de ação da empresa ante esses desafios e sua própria adoção da responsabilidade social. A empresa não é uma organização passiva, ela reage às pressões do meio ambiente. Isso implica perceber que ela também tentará influenciar a construção do aparato de ordenamento institucional. Na condição de **cidadã**, a empresa tentará exercer seus direitos políticos e influenciar a sociedade. Nas palavras de Bowen (1957, p.140), “o próprio fato dêle [homem de negócios] estar tão interessado na opinião pública e de querer tanto modificá-la, é uma indicação nítida do poder dessa opinião pública em sua conduta”, ou seja, é opção natural a empresa exercer papel ativo na construção de um ordenamento institucional que favoreça sua sobrevivência e seus interesses econômicos. E ela o faz por meio da aceitação estrategicamente pensada e absorvida por uma posição socialmente mais responsável que, dentro da dimensão democrática instituída, significa reconhecer os interesses de outros grupos sociais e interagir até o limite de defesa dos interesses próprios.

## 2.5. Os valores sociais do homem: a moral e a ética

A sociedade e a empresa estão envoltas em um conjunto de valores e crenças, socialmente estabelecidos, que rege as atitudes e o comportamento dos indivíduos dentro dessas estruturas sociais. Portanto, os valores dos homens definem o comportamento padrão socialmente aceitável que se manifesta na sua cultura. A tradição de regras e rituais que se realizam culturalmente pode refletir a expressão desses valores fundamentais ou apenas a superficialidade de crenças enraizadas na mente dos indivíduos. Interessa aqui ressaltar a importância dos valores fundamentais estabelecidos em uma sociedade e que afetam a percepção da empresa ao assumir a responsabilidade social na sua cultura. É preciso compreender também que, com o passar do tempo, tais valores fundamentais que regem a vida dos homens mudam na sociedade. Evoluem. Ademais, a empresa, estando contida na sociedade, certamente receberá a influência da manifestação de novos valores sociais em sua cultura organizacional. Na expressão de Solomon (2000, p.86): “Em última análise, são os valores, e não pessoas ou produtos, que definem uma empresa e sua cultura”.

Compreender os valores como parte fundamental de uma sociedade e, portanto, também da empresa, implica perceber que por meio deles é que se terá a regência das ações concretas socialmente aceitas. Em outras palavras, por meio da ação real dos homens e das empresas é que se manifestam os verdadeiros valores sociais em que eles acreditam. Então, pensar na responsabilidade social assumida pela empresa enquanto manifestação dos valores dos homens implica, necessariamente, ação de fato e não apenas discurso. Na visão de Solomon (2000, p.87), “eles estão necessariamente incorporados pelos executi-

vos, gerentes e funcionários. Os valores, como a cultura em geral, devem ser vividos. O que cada um diz é bem menos importante do que o que cada um faz”.

Evidentemente, não se tem aqui a pretensão de fazer uma análise profunda de todos os valores dos homens; porém, chamou a atenção uma questão intertemporal que envolve a discussão e a preponderância dos valores da moral e da ética nas relações dos homens na sociedade. Convém, então, explicitar o conceito de moral e o da ética. Segundo Aranha & Martins (1993, p.274), “a moral é o conjunto das regras de conduta admitidas em determinada época ou por um grupo de homens” e, complementando, a “moral vem do latim *mos, moris*, que significa ‘maneira de se comportar regulada pelo uso’, daí ‘costume’, e de *moralis, morale*”. Para as autoras, “a ética ou filosofia moral é a parte da filosofia que se ocupa com a reflexão a respeito das noções e princípios que fundamentam a vida moral” e, complementam, a “ética vem do grego *ethos*, que tem o mesmo significado de costume”.

Enquanto a moral se reflete no comportamento e nos costumes praticados pelo homem, num dado período de tempo, a ética é uma atitude filosófica, reflexiva, em relação a essas práticas moralmente estabelecidas, em uma sociedade ou um grupo de pessoas. Srour (2000, p.29) propicia importante contribuição ao dizer que “a ética opera no plano da reflexão ou das indagações, estuda os costumes das coletividades e as morais que podem conferir-lhes consistência (...) A ética visa à sabedoria ou ao conhecimento temperado pelo juízo. A moral, em contrapartida, corresponde a um feixe de normas que as práticas cotidianas deveriam observar e que, como discurso, ilumina o entendimento dos usos e costumes”. Quer-se com isso demonstrar que há controles sociais informais que norteiam o comportamento dos homens em sociedade e nas organizações, à medida que a conduta e a atitude dos indivíduos (ou grupo de indivíduos) recebem influência dinâmica da moral e da reflexão ética socialmente aceitas, em permanente processo de construção.

Em uma análise dos argumentos iniciais de Bowen, justificando a responsabilidade social aceita pelos homens de negócios, foi possível perceber forte influência da moral religiosa estabelecida na sociedade norte-americana. Os seus argumentos estão carregados de adjetivos nesse sentido, como, por exemplo, ao explicitar o dever e a responsabilidade dos proprietários: “não exclusivamente visando seus fins egoístas, mas de maneira a que sirvam às necessidades de toda a sociedade (...) o dono é um depositário, responsável perante Deus e a sociedade” (BOWEN, 1957, p.46). O mesmo acontece quando alega o dever cristão do homem de negócios: “O homem de negócios deve estar imbuído de respeito pela dignidade e pelo valor essencial de todos os homens, e de um espírito de compaixão revelado em suas relações com os operários, fregueses, fornecedores, competidores e outros com quem tenha transações comerciais” (BOWEN, 1957, p.53).

Essa concepção religiosa, portanto moral, permeia toda a filosofia da argumentação inicial sobre responsabilidade soci-

al. Do ponto de vista do trabalho, Bowen (1957, p.54) diz que “a natureza e as condições do emprêgo devem ser tais que o trabalhador perceba uma finalidade em sua tarefa e tenha noção de estar sendo útil ao próximo no desempenho de seus encargos diários”. Complementa o autor, do ponto de vista da necessidade econômica externa da empresa, que “só devem ser fabricados produtos condignos para satisfazer as necessidades respeitáveis do público, e os processos de venda e de propaganda não devem prejudicar os padrões morais e culturais dêste”. E, pode-se ir além, a partir da crítica do autor sobre a incipiente participação da reflexão e da contribuição da ética para a consecução das atividades da empresa: “As associações dos diversos ramos de negócios bem poderiam meditar mais a respeito da criação de códigos de ética comercial e torná-los mais objetivos e concretos” (BOWEN, 1957, p.192).

À medida que caminha a história do homem, maiores graus de liberdade de expressão e de consciência da própria sociedade humana associam-se a nível ampliado de responsabilidades, seja no âmbito pessoal, seja no empresarial. O homem herda e constrói sua cultura, seus valores. Vai tomando consciência de si mesmo, refletindo. E isso se processa pelo uso, cada vez maior, da ética superando antigos preceitos da moral tradicional. A crescente interação dos interesses antagônicos dos diferentes grupos sociais faz a ética dos negócios considerar “um envolvimento multifacetado com outras pessoas no mundo” (SOLOMON, 2000, p.107).

Pode-se concluir que os atos livres e conscientes das empresas exigem, conseqüentemente, maior grau de responsabilidade, além da simples tradição moral. Em outras palavras, a empresa torna-se responsável à medida que responde por seus atos perante os outros. Dessa forma, faz um exercício de reflexão. Passa a considerar com maior peso a representação ética de suas ações e as conseqüências advindas desses atos, principalmente aquelas conseqüências que afetam as questões sociais e ambientais perante a sociedade.

### 3. CONCLUSÃO

A responsabilidade social assumida pela empresa é um fenômeno resultante de um conjunto de fatores que podem ser agrupados em torno de cinco dimensões. O caráter ideológico da sociedade capitalista, contraditoriamente, induz o direcionamento da empresa ao interesse social, pois está vinculado com a necessária manutenção do próprio sistema. O fundamento econômico da empresa busca garantir a obtenção de adequada taxa interna de retorno do empreendimento, com ênfase em perspectivas tanto internas quanto externas. A gestão profissional da empresa contribui para a mudança de cultura interna e de foco quanto aos objetivos empresariais, em clara elevação da capacitação de gerenciamento da organização em contexto social global. O ordenamento institucional da sociedade envolve a construção de modernos mecanismos de controles sociais, legais ou não, relativos às manifestações em

mundo mais democrático que restringe as ações empresariais. E os valores sociais do homem trazem a contribuição da evolução da consciência humana reflexiva, efetivando mudanças nos padrões comportamentais da sociedade que passam a considerar a influência da ética.

Por fim, cabe reconhecer que as cinco dimensões, da forma como foram aqui apresentadas, no sentido de avaliar as dife-

rentes perspectivas de a empresa tornar-se um agente socialmente responsável, não se acham isoladas umas das outras. Na verdade, interagem entre si, forçando um diálogo necessário para a convivência social dos diferentes homens e suas ideologias, interesses econômicos, anseios e valores pessoais, em um processo contínuo de ação-reação, portanto, de evolução social. ◆

REFERÊNCIAS  
BIBLIOGRÁFICAS

ARANHA, Maria Lúcia de Arruda; MARTINS, Maria Helena Pires. *Filosofando*: introdução à filosofia. 2.ed. São Paulo: Moderna, 1993.

BATEMAN, Tomas S.; SNELL, Scott A. *Administração*: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

BOWEN, Howard R. *Responsabilidades sociais do homem de negócios*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1957.

DUARTE, Gleuso D.; DIAS, José Maria A.M. *Responsabilidade social: a empresa hoje*. Rio de Janeiro: LTC; São Paulo: Fundação Assistencial Brahma, 1986.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. *Teoria geral da administração*: da escola científica à competitividade em economia

globalizada. São Paulo: Atlas, 1997.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. *Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

REVISTA ADCE. São Paulo: ADCE, v.6, n.18, p.25, jan./mar. 1984.

SOLOMON, Robert. *A melhor maneira de fazer negócios*: como a integridade pessoal leva ao sucesso corporativo. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

SROUR, Robert Henry. *Ética empresarial: posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

ABSTRACT

**Dimensions of the social responsibility of the firm: an approach developed upon Bowen's vision**

The social responsibility of the firm is a recently established phenomenon in the administration's history and its material acceptance, by the firms themselves, must be comprehended within the following dimensions: ideological of the capitalist system, economic basis, professional management of the firms, institutional order of the society and of the mankind's social values. That result from complex dynamic process of concrete interaction of the economic and social interests of the various agents in the society. To think about this matter it is necessary to establish systemic links among the firms' actions, in a global and local view, and its internal and external consequences to the firm, affecting the people and the environment's life. Hence, understand the social responsibility of the firm in face of the new world hegemonic standard of systemic organization of the capitalist production way — the neoliberalism — means to recognize the elements that stimulate this same process, despite the supposed ideological incompatibility that is assigned to both the social responsibility of the firm and the neoliberalism.

**Uniterms:** social responsibility, firm, dimensions, systemic.

RESUMEN

**Dimensiones de la responsabilidad social de la empresa: un abordaje desarrollado desde el punto de vista de Bowen**

La responsabilidad social de la empresa es un fenómeno recientemente establecido en la historia de la Administración y la evaluación de su aceptación material, por parte de las mismas empresas, se puede entender desde algunas dimensiones — ideológica del sistema capitalista, del fundamento económico, de la gestión profesional de las empresas, del orden institucional de la sociedad y de los valores sociales de los hombres — que resultan de un intrincado proceso dinámico de interacción concreta de los intereses económicos y sociales de los diversos agentes en la sociedad. Para pensar ese asunto, se necesita establecer conexiones sistemáticas entre los actos llevados a cabo por la empresa y sus consecuencias internas y externas a la empresa, lo que afecta la vida de las personas, de la comunidad y del ambiente. En ese sentido, la visión clásica de Bowen ofrece soporte para introducir el tema.

**Palabras clave:** responsabilidad social, empresa, dimensiones, dinámica.