

3.º workshop de investigação
Gestão das organizações culturais e sociais
21 e 22 Abril 2010

Título da comunicação:

A responsabilidade social na estratégia das organizações sociais e culturais

Autora: Maria João Santos/Investigadora do SOCIUS

Resumo

Apesar da crescente visibilidade que o tema do desenvolvimento sustentável e da responsabilidade social têm tido actualmente, o facto é que raramente estes conceitos surgem associados às organizações sociais e, principalmente, à cultura. A responsabilidade social aparece maioritariamente relacionada com o sector empresarial (privado), sendo conectada com o grau de responsabilidade assumido pelas empresas perante o impacte que exercem sobre o meio ambiente, consumidores, comunidades e *stakeholders*. Quase todas as publicações, manuais ou sítios na Internet relacionados com a responsabilidade social não referem as artes e a cultura, nem esta surge como uma prioridade nos programas, fundos, discussões ou notícias relacionadas com o tema. Neste sentido, importa perspectivar as especificidades das organizações sociais e culturais e demonstrar de que modo a responsabilidade social pode ser considerada como parte integrante da estratégia e dos programas destas organizações. Importa igualmente analisar de forma mais próxima e mais pragmática os mecanismos de parceria estratégica entre o mundo da cultura e mundo empresarial e sugerir vectores de actuação que integram uma estratégia de sustentabilidade das organizações culturais e sociais.

Introdução

Lidar com a recessão económica, e simultaneamente com a sua recuperação, com os elevados índices de pobreza e de iliteracia existentes, com as alterações climáticas e com o esgotamento dos recursos, são algumas das dificuldades mas também alguns dos desafios que globalmente todos nós enfrentamos. No entanto, a grande diferença e o mais interessante é constatar que algumas das tentativas de resolução que começam a acontecer surgem não como uma reprodução do passado, mas no contexto da emergência de um novo paradigma de desenvolvimento baseado

na sustentabilidade. A resposta às alterações climáticas tem sido indiscutivelmente um dos *drivers* deste processo de mudança, sendo que o esforço de inovação tem vindo a ser colocado ao serviço de uma gestão mais eficiente das nossas actividades, valorizando-se a utilização de recursos renováveis. Apesar desta evolução, ainda não é totalmente claro qual a tendência prevalecente. Se, por um lado, parece que o mundo parcialmente vai recuperando destas crises e continua como se nada tivesse acontecido (*vide* sistema financeiro), por outro lado, afirmam-se novos caminhos, sendo que a procura de maiores níveis de sustentabilidade está no centro dessa estratégia.

Nesta encruzilhada de percursos, a responsabilidade social (RS) enquanto princípio e metodologia de actuação tem vindo a assumir uma importância renovada. A crise financeira e económica e a progressiva degradação ambiental potenciam o desdobramento de iniciativas com vista à implementação de maiores níveis de responsabilidade social a nível global. Existe internacionalmente um forte reconhecimento quanto à necessidade de haver um modelo de desenvolvimento sustentável que articule, de forma equilibrada, o crescimento económico com a equidade social e a protecção ambiental. Este imperativo tem vindo a ser defendido não só ao mais alto nível institucional, nomeadamente no âmbito das Nações Unidas ou da Comunidade Europeia, mas também na sociedade em geral. Embora se esteja longe de uma abordagem consensual sobre a RS, existe uma aceitação generalizada, pelas empresas e seus gestores, pelos governos e suas agências e pelo público em geral, quanto ao considerável benefício que existe sempre que se verifica um comprometimento com a RS.

Apesar do seu carácter universalista, o facto é que este movimento de afirmação da responsabilidade social integrou/envolveu essencialmente as empresas. Tem havido um reconhecimento generalizado de que as empresas são os actores decisivos neste processo e que são as organizações que maior impacto detêm na modelação das condições socioeconómicas e do ambiente. Assim sendo, tem havido uma assunção implicitamente assumida de que a obtenção do desenvolvimento sustentável só será possível se efectivamente as empresas se envolverem neste processo.

As empresas, por seu lado, conseguiram capitalizar este esforço de sustentabilidade também como forma de criação de valor. As alterações da nova economia, em particular no funcionamento dos mercados e o modo como se

organizam as actividades de negócio, assente em redes relacionais, criaram um contexto que favoreceu o relevo atribuído às questões da RSE. Assim, por questões de ética ou como forma de criar riqueza, as empresas foram as organizações que integraram de forma amplamente visível o estandarte da responsabilidade social.

No caso das instituições culturais existe uma quase ausência de referências a este nível, parecendo haver um certo alheamento deste processo. Na literatura sobre a RS, na extensa profusão sítios de Internet, com as mais diversas ferramentas de gestão da RS, na multiplicação de instrumentos de avaliação e de *reporting* orientados para a promoção e para o apoio à implementação da RS, raramente surgem referências às organizações culturais. A orientação da RS para as instituições culturais é praticamente inexistente, sendo que quase todas as publicações, manuais ou sítios na Internet relacionados com a RS não referem as artes e a cultura, nem esta surge como uma prioridade nos programas, fundos, discussões ou notícias relacionadas com o tema.

O facto de as organizações sociais e, muito especialmente, as organizações culturais terem uma especificidade própria, sendo que a sua actividade central já pressupõe por si só uma acção considerada socialmente responsável, tem limitado uma gestão estratégica deste processo e conduzido a uma desresponsabilização quanto à necessidade de integrar a RS e a sustentabilidade de modo estruturado. Independentemente do tipo de organização em causa, dos modelos e das formas de actuação, as organizações sociais e culturais têm sido frequentemente encaradas como que desobrigadas deste exercício de planeamento estratégico. Ao integrarem na sua missão e actividade central a valorização da sociedade, a difusão da cultura ou a coesão social, o facto de o seu *core* ser geralmente conotado com uma actividade de responsabilidade social tem amplamente limitado o pensar a própria sustentabilidade interna e a articulação com os seus *stakeholders*. Acontece que esta ausência tem tido no mínimo duas graves implicações: a) impede uma gestão efectiva da sustentabilidade interna destas organizações e b) conduz a um subaproveitamento do impacto da RS pela ausência da criação de sinergias entre as actividades criativas/sociais e as restantes actividades sociais, especialmente as económicas.

A — Gestão estratégica da responsabilidade social das organizações sociais e culturais

Pensar a gestão da responsabilidade social das organizações sociais e culturais significa pensar igualmente na forma como estas organizações gerem internamente as suas actividades e como se posicionam perante a comunidade e o meio ambiente. Assim sendo, quatro domínios de intervenção são tradicionalmente referenciados na definição de uma estratégia de RS: a dimensão económica, a dimensão social interna e externa e a dimensão ambiental.

— Dimensão Económica

Independentemente de estarmos perante organizações sociais e culturais com ou sem fins lucrativos, a garantia da sustentabilidade económica é fundamental, pois determina a viabilidade das organizações e, conseqüentemente, a prossecução das suas actividades. A dimensão económica da sustentabilidade refere-se fundamentalmente à inovação na diversificação da captação dos recursos financeiros e não financeiros e à gestão eficiente dos mesmos. Algumas áreas de intervenção fundamentais poderão ser referidas:

- a) diversificação do apoio financeiro e inovação nas suas fontes de financiamento. O alargamento da base de financiamento, através da capacidade de desencadear a angariação de fluxos financeiros diversos (via estabelecimento de sinergias com as restantes actividades económicas e com múltiplas outras organizações sociais para além do poder público/local) e de otimizar a capacidade de geração de receitas, constitui um elemento-chave para a sustentação económica;
- b) criação de produtos sociais e culturais diversificados. A criação de uma oferta inovadora de produtos/serviços baseada na qualidade, diferenciação e identidade, orientada para a população e num quadro de eventual internacionalização, pode simultaneamente otimizar a criação de receitas e satisfazer necessidades emergentes;
- c) gestão eficiente de recursos e combate à corrupção. A promoção de uma cultura de avaliação dos investimentos com base em indicadores de custo-benefício que considerem a contabilização dos activos financeiros e não financeiros permite uma gestão criteriosa das despesas e dos investimentos realizados. Acresce a necessidade de procedimentos relacionados com o

- combate à corrupção (existência de normas auditadas regularmente, obrigando à denúncia de qualquer oferta recebida);
- d) alargamento da RS a toda a cadeia de valor. Este pressupõe a avaliação do desempenho dos fornecedores relativamente ao cumprimento de normas de qualidade, prazos médios de pagamento, condições de trabalho e direitos humanos. Outras práticas remetem para o apoio aos fornecedores locais e para a sensibilização da RS junto de parceiros comerciais e concorrentes;
 - e) *governance*. Existência de órgãos de governação destinados a receber e a processar informação vinda dos *stakeholders*, de modo a garantir a permeabilidade da estrutura de governação da organização social e cultural aos interesses dos *stakeholders*.

— Dimensão Social Interna

A concretização prática da RS na dimensão social interna requer que as organizações sociais e culturais desenvolvam uma estratégia de valorização das pessoas que nela trabalham e/ou colaboram. Embora não exista uma padronização no que respeita à adopção de boas práticas ao nível interno, existe um certo consenso quanto a grandes linhas de actuação:

- a) valorização pessoal e profissional e dos seus trabalhadores. Além de valorizar a participação no contexto do trabalho, estabelece mecanismos para garantir a aprendizagem e a formação constante e a mobilidade intra ou interorganizacional;
- b) compatibilização da esfera laboral com a esfera pessoal/familiar, o que significa a definição de medidas para garantir a gestão flexível de tempos de trabalho, o apoio a crianças/idosos, uma organização do trabalho de modo a evitar sobrecargas, ou, por exemplo, a existência de soluções flexíveis quanto à forma como (quando, onde e como) o trabalho pode ser prestado;
- c) empregabilidade e a perspectiva de emprego estável e duradouro associada à satisfação no trabalho,
- f) melhoria da saúde e bem-estar. A divulgação de políticas de prevenção da doença, estilo de vida saudável, aconselhamento, acompanhamento e assistência na doença;
- g) promoção da diversidade e igualdade de oportunidades através, por exemplo, da valorização de grupos pouco representados na organização.

Definir estratégias e planos de acção a este nível significa pensar não numa perspectiva da tradicional gestão de recursos humanos (condições de trabalho, contratação, formação profissional, política de benefícios), mas no desenvolvimento de novas áreas de intervenção geralmente identificados com o respeito pela igualdade e dignidade humanas, clima social e bem-estar humano.

— *Dimensão Social Externa*

Tal como para a dimensão social interna, também para a dimensão social externa não existem padrões de referência universal de responsabilidade social das organizações sociais e culturais. Uma área de intervenção essencial da RS é a valorização da interacção com os parceiros sociais externos. A este nível, podem-se identificar três grandes áreas de intervenção que têm sido pouco capitalizadas:

- a) diálogo com *stakeholders* e avaliação de impactes na comunidade. A relação das organizações sociais e culturais com a comunidade deixa de ser entendida exclusivamente ao nível dos seus públicos directos para se expandir às diferentes comunidades em que se insere (comunidades locais, organismos do governo e organizações não governamentais, representantes do poder regional e local, empresas, cidadãos, etc.). Pressupõe o envolvimento e a incorporação dos interesses dos seus públicos directos e indirectos no planeamento e na definição das actividades desenvolvidas pelas organizações sociais e culturais, através, por exemplo, da constituição de parcerias, da troca de informações, do desenvolvimento actividades comuns. O conhecimento profundo dos impactes na comunidade permite reorientar o planeamento das actividades indo ao encontro das matrizes territoriais;
- b) fortalecimento da intervenção da comunidade. Existência de uma política de relacionamento com a comunidade, integrando comissões permanentes ou grupos de trabalho, com a participação de líderes locais, para analisar as actividades realizadas pelas organizações sociais e culturais e para medir os seus impactes externos. Neste caso, a avaliação do trabalho desenvolvido estaria sujeita à validação e ao escrutínio externo dos *stakeholders*;
- c) política de voluntariado. A definição de uma estratégia de voluntariado permite captar e integrar voluntários externos, ampliando a sua capacidade de intervenção ou, ao inverso, participar em projectos de voluntariado orientados para o exterior com vista à minimização de problemas sociais existentes ou de capacitação técnica na comunidade;

- d) capacitação das populações. Orientação estratégica da gama de serviços prestados de modo a favorecer a igualdade de oportunidades e a coesão económica e social e a gerar uma massa crítica de pessoas mais activas e interventivas.

O conceito de comunidade não se confina apenas ao espaço envolvente da organização, antes se alarga a toda a rede que directa ou indirectamente está sob a esfera de influência da organização. Uma atitude pró-activa de intervenção ao nível da comunidade requer a detecção de problemas estruturais e não apenas dos factores conjunturais (mais evidentes e de intervenção mais fácil), de modo a evitar uma operação de carácter assistencialista mas com impactes limitados.

— *Dimensão Ambiental*

A dimensão ambiental assume uma importância extrema na temática da RS. Uma organização social e cultural responsável do ponto de vista ambiental reconhece os efeitos que a sua actividade e/ou produtos e serviços implicam sobre os ecossistemas, terra, ar e água, e assume publicamente a responsabilidade por tais impactes ambientais, divulgando o seu esforço contínuo e persistente em minimizá-los. Atribui igualmente grande prioridade à redução contínua da produção de resíduos, emissão de poluentes gasosos, efluentes líquidos, bem como às iniciativas para otimizar a gestão de energia e consumo de água.

Ao nível das acções que as empresas podem desenvolver internamente, pode-se referir a adopção das políticas e procedimentos internos que conduzem:

- a) a uma redução de poluição e resíduos. Uso de produtos de limpeza não tóxicos, tratamento de águas e descarga de efluentes, utilização de produtos ecológicos, medições de ruído e de poluição atmosférica, reciclagem, reutilização de materiais, separação de resíduos, diminuição do consumo de energia;
- b) à introdução de um sistema de gestão ambiental e definição de um plano de acção. Este plano de acção pode integrar algumas iniciativas como a adesão a rótulos ecológicos, adopção de sistemas de gestão ambiental (certificações ambientais), sensibilização para o desempenho ambiental da cadeia de produção, investimento em tecnologias preservadoras do ambiente, sensibilização dos trabalhadores, incentivo ao transporte alternativo, etc.

A interacção das actividades desenvolvidas pelas organizações culturais e sociais e o ambiente tem sido muitas vezes negligenciada. A dimensão ambiental

da responsabilidade social veio precisamente inverter esta tendência, na medida em que o desenvolvimento de uma consciência ambiental permite uma maior eco-eficiência, visível através não só da diminuição da produção de resíduos e emissão de agentes poluentes, como também da redução dos custos afectos à eliminação dos resíduos, sistemas de tratamento de efluentes e da poupança de energia.

A definição de uma estratégia de sustentabilidade e de responsabilidade social constitui um instrumento de acção fundamental que garante maiores níveis de sustentabilidade global, entendida na tripla vertente económica, social e ambiental, constituindo actualmente um imperativo transversal a qualquer organização independentemente da sua natureza e especificidade.

B - Sinergias entre as actividades culturais/sociais e as restantes actividades económicas

Sem se desvalorizar os importantes avanços que em termos de actuação socialmente responsável muitas organizações têm tido, visíveis através da existência de vários programas com impactes assinaláveis na comunidade, o facto é que na generalidade a RS tem estado associada a uma lógica de microactuação, centrada exclusivamente na gestão interna da própria organização. Neste formato de intervenção, a RS não tem conseguido projectar, nem alavancar de forma alargada, os seus efeitos, sendo que os seus impactes apresentam hoje níveis muito limitados de eficiência, quer em termos da capacidade de promover a sustentabilidade económica, social ou ambiental global, ou mesmo o desenvolvimento regional ou local. Embora nunca como antes se tenha vindo a valorizar a sustentabilidade e a RS, o facto é que também nunca como agora estivemos tão longe deste desiderato.

A lógica predominante de intervenção parte do pressuposto de que o somatório das acções que cada organização desenvolve individualmente se faz sentir automaticamente ao nível macro. No entanto, não existe uma correlação directa entre o efeito micro e macro da RS. Verifica-se antes que este modelo de RS tem vindo a ser orientado fundamentalmente para a satisfação de problemas pontuais e não para problemas estruturantes; integra actividades avulsas, desconectadas e frequentemente não relacionadas com a actividade nuclear das organizações; sendo frequentemente encarado como um custo, um constrangimento ou acto de caridade e não como um factor de inovação, uma nova metodologia de intervenção, o que tem

redundado, como referido anteriormente, em acções de impactes muito limitados, pouco contribuindo para uma estratégia de sustentabilidade estruturante e concertada.

Em síntese, numa avaliação global das acções de RS, verifica-se que se têm vindo a satisfazer problemas pontuais mas não se resolvem problemas estruturantes. Estudos do Accountability e de The Copenhagen Center coordenados por Zadek concluem que, sem uma visão de intervenção em rede que conecte o sistema económico com as organizações sociais e culturais, as acções de RS terão sempre um efeito limitado e as actividades ficarão restritas ao nível de algumas empresas líderes de mercado e com baixos níveis de implicação. Situação que conduz a uma incapacidade para se alavancar os efeitos da RS ao nível macro e que impede a criação de um círculo virtuoso entre a RS, a competitividade económica, a coesão social e a preservação ambiental.

Neste sentido, importa pensar a RS no quadro de uma estreita articulação entre diversas organizações, sendo que o desafio central parece situar-se muito mais no terreno das sinergias entre as organizações empresariais e as organizações sociais e culturais do que numa abordagem de microactuação. É neste contexto que Zadek salienta as potencialidades das redes de RS no reforço da competitividade e na promoção do desenvolvimento sustentável. As acções e os impactes positivos da RS podem ser incrementados se houver uma articulação entre empresas, as organizações sociais e culturais e o sector público. É justamente dentro de uma proposição mais ampla (meso e macro), em que distintos actores sociais se aliam, com vista à construção de um modelo de desenvolvimento pautado na sustentabilidade, que se pode visualizar a importância da responsabilidade social.

Sendo que nenhuma organização só por si detém todos os recursos e competências necessárias à efectivação de suas actividades de RS, é necessária a sua organização em parcerias, procurando a complementaridade na rede e na inter-relação que se estabelece, através da partilha de competências, infra-estruturas, conhecimentos e sinergias. O que difere neste processo de RS é o facto de as interacções se estabelecerem entre diferentes actores (empresas, ONG, associações empresariais, instituições de ensino e/ou pesquisa ou outras organizações do terceiro sector, como as organizações sociais e culturais) e, sobretudo do facto de haver uma orientação para a procura de uma estratégia integrada de sustentabilidade e de afirmação da RS ao nível do território. Através de uma governação participativa, que integra, para além das empresas, as organizações sociais e culturais, os movimentos

de RS podem assumir compromissos mais amplos, que aliam o desempenho económico ao desenvolvimento sustentável.

Experiências bem-sucedidas em meios inovadores mostram que as sinergias entre as organizações sociais e culturais e as actividades económicas potenciam a produção de ideias, a aprendizagem contínua e o surgimento de novos bens e serviços, contribuindo para a expansão de acções empresariais e para a competitividade global território. A cooperação alargada no quadro de uma estratégia ampla de RS permite alcançar melhorias que cada actor isoladamente teria dificuldade em efectivar e possibilita, paralelamente, a construção de alternativas para renovação e relançamento do tecido económico e podem beneficiar diferentes grupos sociais. O desafio passa por estabelecer uma ligação entre o nível empresarial e organizações da sociedade civil, ou seja, empresas, governos, universidades, ONG, e outras organizações sociais e culturais, onde cada qual, na sua esfera de actuação e com as suas competências específicas, possa colaborar em conjunto e consolidar acções que tenham como foco a melhoria da qualidade de vida da comunidade de inserção e a potenciação o território na sua globalidade.

Contrariando as teses que postulavam o crescimento económico como sinónimo de progresso social, a noção alargada de redes de RS entre organizações sociais e culturais e organizações empresariais permite pensar a melhoria dos níveis de qualidade de vida como requisito indispensável à construção de vantagens competitivas que levem uma dada sociedade/território a patamares significativos de desenvolvimento sustentável.