

# Confiança, cidadania e responsabilidade social nas organizações

José Pedro Cerdeira e Paula C. Neves

Escola Superior de Educação - Instituto Politécnico de Coimbra

## Resumo

Neste artigo, a partir da discussão da natureza do processo de globalização e das suas consequências na erosão do contrato social de confiança entre as empresas e outras instituições, defende-se um novo entendimento para a concepção estratégica da responsabilidade social nas organizações, no qual o desenvolvimento de boas práticas orientadas pela partilha dos valores da confiança e da cidadania desempenhe um papel central.

## Palavras-chave

Globalização, Crise, Ética nos negócios, Confiança, Cidadania, Responsabilidade social, Partilha de valores

## Abstract

Departing from the discussion of the nature of globalization and its effect on the erosion of the social contract of trust (established between organizations and other institutions), this paper argues that a new understanding for the concept of organizational social responsibility is needed, in which the development of best practices should be guided by the shared values of trust and citizenship.

## Key-words

Globalization, Crisis, Business ethics, Trust, citizenship, Social responsibility, Shared values

## **Introdução**

Passado um par de anos sobre as falências da *Federal National Mortgage Association (Fannie Mae)*, da *Federal Home Loan Mortgage (Freddie Mac)* ou do banco de investimentos *Lehman Brothers*, e vencida que foi a estupefacção inicial, parece começar a formar-se um entendimento, mais ou menos partilhado, sobre a real amplitude da crise aberta, sobretudo no que respeita ao ganho de consciência de que esta não é apenas uma crise financeira, sectorial e localizada, mas que é também uma crise que afecta algumas das instituições sociais mais importantes das sociedades liberais contemporâneas ou, por outras palavras, que é a expressão mais ou menos profunda de uma crise social de confiança (Pereira, 2009; Uslaner, 2010). Neste sentido, entende-se que não se trata de uma mera crise episódica e circunstancial, como tantas outras que já ocorreram no passado, mas sim de uma crise estrutural profunda. Tão profunda que teve o poder de se propagar por vários estados, por várias instituições e por vários sectores de actividade financeira e económica, fazendo assim abalar algumas das fundações das sociedades liberais e dos próprios estados que politicamente as definem e as regulam (Porter & Kramer, 2011).

Muito embora não tenha sido a primeira crise associada ao rebentar de uma «bolha» financeira, já que foi antecedida por outras que quase a pareciam anunciar (Stiglitz, 2000), nem a primeira crise a debilitar a reputação de instituições (Braithwaite & Levi, 1998), foi contudo uma das primeiras grandes crises do processo de globalização e, particularmente, uma das primeiras crises a fazer evidenciar, numa escala inédita e nunca antes prevista, a relevância das questões éticas associadas à gestão da actividade empresarial e/ou organizacional (Frederiksen, 2010; Knippenberg & Jong, 2010). Deste ponto de vista, não é de estranhar que a análise das razões desta crise, bem como a estipulação das estratégias a usar para a debelar, se cruze com a discussão dos temas da ética nos negócios, da reparação da confiança perdida nas instituições, do reforço das práticas de cidadania organizacional e da valorização estratégica da responsabilidade social empresarial, organizacional ou corporativa.

## **A globalização da turbulência e da complexidade**

Muito embora o denominado processo de globalização das economias e das sociedades seja susceptível de alguma polémica, nomeadamente no que respeita à definição de um entendimento consensual capaz de o caracterizar com clareza, parece contudo ser aceite que há vários tipos de globalização, a ponto de se estabelecerem diferenças entre a «globalização financeira», a «globalização dos mercados e das estratégias de concorrência», a «globalização da tecnologia e do

conhecimento», a «globalização dos modos de vida e dos padrões de consumo», a «globalização governativa e dos poderes de regulação» e a «globalização política» (Grupo de Lisboa, 2002, p. 45). O que significa que, antes do mais, a menção ao processo de globalização remete para um conjunto muito importante de mudanças, as quais, pelo facto de afectarem diversos planos da actividade empresarial, introduziram também uma turbulência contínua nos contextos ou nas envolventes de desenvolvimento dessas mesmas actividades. Ou seja, com a globalização (ou com as diversas globalizações), tanto as organizações, como até os próprios estados, deixaram de operar num contexto delimitado, estável e relativamente previsível, para, pelo contrário, passarem a actuar numa escala global (ou multi-nacional) que não tem fronteiras precisas ou conhecidas, que é bastante instável e, principalmente, turbulenta (Drucker, 1980; Kotler & Caslione, 2009).

Num outro plano, parece também reconhecer-se a importância de um conjunto de diversos acontecimentos que, pela circunstância de terem contribuído para a multinacionalização das economias, são igualmente entendidos como relevantes para a compreensão da situação actual. Entre esses factores, destacam-se por exemplo aqueles que se associam aos programas de privatização do sector empresarial do estado (os quais, a partir da década de 70 do último século, conduziram à alienação de grandes empresas públicas em sectores estratégicos da economia: energia, transportes, comunicações, etc.), às políticas de celebração de acordos de livre comércio dentro do espaço europeu e de diversos outros tratados bi ou multilaterais de comércio livre (sobretudo, negociados com espaços económicos da Ásia, da América latina, do norte de África, etc.), às políticas de liberalização dos mercados de capital e de desregulamentação dos mesmos, às políticas de integração económica (e, nalguns casos, sociopolítica, por exemplo, no que refere à queda do muro de Berlim e ao fim da guerra fria), à massificação do acesso às redes de transportes e ao incremento dos fluxos migratórios, à instauração de uma sociedade do conhecimento assente numa revolução no domínio das tecnologias da informação e da comunicação, etc. (Held, 2005). Globalmente considerados, estes e outros factores contribuíram para a criação de fortes relações de interdependência entre os diversos planos de actuação das organizações e, até mesmo, entre os estados e as suas políticas, definindo as envolventes como imensamente complexas. Tão complexas que pequenas alterações num dado plano, num dado sector ou numa dada região podem produzir efeitos mais ou menos acentuados num outro plano, de um outro sector de actividade e de um outro estado, situado até numa outra região geográfica bastante distante e aparentemente independente. Com a globalização, praticamente tudo passou a depender de tudo, tornando a envolvente das organizações bastante complexa e imprevisível, senão mesmo caótica (Kotler & Caslione, 2009).

---

Neste contexto de turbulência e de complexidade, já em tempos anunciado também por Drucker (1980), em que a diversidade e o número de variáveis com as quais as empresas têm de operar definem uma complexidade crescente das envolventes e em que o ritmo da mudança é extraordinariamente acelerado (Kotler & Caslione, 2009), os modelos de organização dos estados nacionais são postos em causa, sendo também questionados os próprios modos de conceber a estrutura, a missão e as funções institucionais das empresas. Assim, as economias globalizadas tornaram-se mais competitivas - chegando mesmo a ser consideradas «demasiado dinâmicas» e as empresas passaram a centrar-se predominantemente no curto prazo («nada de longo prazo») e na obtenção de ganhos tangíveis imediatos, as prioridades da gestão passaram a ser «mais orientadas para o consumidor» e o «capital ficou impaciente», na medida em que os accionistas (*shareholders*) ambicionam apenas o «retorno imediato» dos seus investimentos (Sennett, 2001, p. 34-35). Em consequência, os estados «retiraram-se» da economia e «emagreceram», reduzindo a sua dimensão e a sua burocracia ao mínimo comportável, as empresas «achataram-se», eliminando níveis hierárquicos e formando redes, as corporações e as grandes multinacionais expandiram-se por novas áreas de negócio e espaços geográficos, deslocalizando-se para regiões económicas mais «atractivas», chegando mesmo ao ponto de aí ganharem um poder de influência superior ao dos próprios estados. Neste contexto, difundiu-se assim o entendimento de que «numa sociedade livre», a «doutrina da responsabilidade social» é «uma doutrina fundamentalmente subversiva», porque numa sociedade livre, caracterizada por um mercado livre, os gestores «têm uma só e única responsabilidade social nos negócios – a de se empenharem em actividades dirigidas para o incremento dos lucros, usando da melhor forma os recursos ao seu dispor e respeitando as regras do jogo, o que equivale a dizer, a de se empenharem numa competição aberta e livre sem incorrerem em fraudes e sem desiludirem» os accionistas (Friedman, 2002, p. 133).

Deste ponto de vista, em que a avaliação das responsabilidades associadas a uma qualquer decisão empresarial se constringe apenas pelo respeito dos quadros legais e pela procura do máximo benefício para os accionistas, todos os resultados da actividade empresarial que, respeitando a lei, proporcionem vantagens materiais para os *shareholders* são moralmente julgados como bons e correctos (Schwartz & Carroll, 2003). O que significa que, numa ética egoísta ou até mesmo utilitarista, a única responsabilidade dos gestores é a de usarem o melhor que souberem e puderem os meios e recursos ao seu dispor para servirem os interesses exclusivos dos accionistas (ética egoísta) ou, quanto muito, para obterem o máximo benefício possível para todos aqueles que directamente deles dependem: accionistas, quadros da empresa e trabalhadores (ética utilitarista) (Frøderiksen, 2010). O que significa

ainda que as «práticas de responsabilidade social», na melhor das hipóteses, podem ser entendidas como mais um instrumento de gestão a ser usado para aumentar os benefícios da empresa. Neste sentido, por exemplo, a promoção de acções de patrocínio, de mecenato ou de divulgação pública de relatórios de responsabilidade social, na medida em que contribuam para a redução da carga fiscal ou para aliviar pressões sociais e políticas adversas, acabam por servir os propósitos de uma ética egoísta e/ou utilitarista, já que podem contribuir para reforçar directamente a reputação ou a marca da empresa e, indirectamente, aumentar também o próprio valor da empresa no mercado accionista ou no mercado de consumo (Belkaoui & Karpik, 1989; Watts & Zimmerman, 1978).

### **A globalização social das responsabilidades**

Contudo, a par da globalização económica e das suas consequências na redefinição da dinâmica das sociedades, também a revolução das tecnologias da informação e da comunicação, ao globalizar o acesso à informação, permitiu que qualquer um, em qualquer momento ou em qualquer região, aceda a qualquer informação e, simultaneamente, possa assim globalizar também a expressão da sua opinião. Em consequência deste ganho de influência, os meios de comunicação social viram reforçado o seu poder de escrutínio e contribuíram para a formação de uma opinião pública mais exigente e crítica, sobretudo no que respeita à reintrodução dos temas do desenvolvimento sustentado, da preservação do ambiente e da ética empresarial na agenda das discussões públicas e políticas sobre as responsabilidades a exigir aos accionistas, aos gestores ou às empresas e às organizações (Byrne, 2002; Cabral-Cardoso, 2006). Da convergência entre estes dois processos resultaram pelo menos três grandes tipos de efeitos gerais.

Em primeiro lugar, os *media* ocuparam-se cada vez mais com a denúncia de acidentes industriais graves (provocados por incompetência, incúria ou ganância), de falências fraudulentas, de casos de corrupção e de gestão irresponsável ocorridos em grandes empresas e organizações. Bons exemplos disso, foram os casos que envolveram várias corporações e empresas multinacionais e que foram amplamente discutidos nos *media*: *Amoco Cadiz*, *Exxon Valdez*, *Union Carbide (Bhopal)*, *Chernobyl*, *Nike*, *Tyco International*, *Arthur Anderson*, *Enron*, *Parmalat*, *WorldCom*, *Barings Bank*, *Fannie Mae*, *Freddie Mac*, *Lehman Brothers*, *Bernard Madoff* (Kramer, 2009; Schwartz, 2001) ou os casos nacionais da queda da ponte de Entre-os-Rios, do colapso da Caixa Económica Faialense, do Banco Português de Negócios e do Banco Privado Português, etc. (Cabral-Cardoso, 2006).

Em segundo lugar, a opinião pública mobilizou-se em diversos fóruns de debate

e passou a participar mais activamente em múltiplos grupos de interesses e em Organizações Não Governamentais de vária ordem: associações de consumidores, associações ambientais, associações de direitos humanos, associações de trabalhadores, *Instituto Ethos*, *Transparency International*, *Global Reporting Initiative*, *Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente*, *Forum Europeu Multilateral*, *Business for Social Responsibility*, *World Business Council for Sustainable Development*, *Greenpeace*, *EarthWatch*, *WWF*, etc. Em comum, estes diversos grupos de interesses, uma vez organizados na sociedade civil, ganharam um poder de influência crescente, tendo sido capazes de se constituírem como grupos de pressão na defesa de direitos legalmente estatuidos (e.g.: transparência no acesso à informação) e na defesa de diversas causas (e.g.: ambiente), a ponto de serem reconhecidos pelo poder político e pelas grandes empresas e organizações como interlocutores legítimos na discussão de processos de tomada de decisão das próprias empresas ou no desenvolvimento de acções de escrutínio sobre o quanto estas actuavam ou não em prol do *bem comum* das comunidades onde operavam.

Em terceiro lugar, diversos estudos de opinião vieram paulatinamente revelar uma mais ou menos acentuada erosão da confiança nas empresas em geral e nas grandes empresas multinacionais em particular. Por exemplo, em Novembro de 2002 (na sequência dos casos *Enron* e *WorldCom*), a *Gallup International* (*The Voice-of-the-People Survey: VOP*<sup>1</sup>) realizou uma série de 36 mil entrevistas em mais de 47 países, onde solicitou aos inquiridos que assinalassem o seu grau de confiança na capacidade de 17 instituições «actuarem em benefício da sociedade». Da análise dos resultados, constataram que tanto as empresas que apresentam uma dimensão global, como os grandes grupos empresariais de dimensão apenas nacional, captam níveis de confiança bastante baixos (apenas 39% e 42% das respostas expressam alguma ou muita confiança, respectivamente), situando-se no fundo da lista de instituições avaliadas. O que parece significar que os cidadãos de todo o mundo cultivam um sentimento de reduzida confiança em relação à percepção subjectiva do modo como as grandes empresas subordinam (ou não) os seus interesses particulares em relação aos interesses colectivos das comunidades envolventes onde operam. Por contraste, constataram ainda que as Organizações Não Governamentais, nas quais se incluem grupos de defesa do ambiente e grupos de advogados associados à defesa de causas sociais, são referidas como merecendo a confiança de 59% dos inquiridos, situando-se na segunda posição mais alta do *ranking*.

Alguns anos mais tarde, em 2009, depois de aberta a crise financeira com a falência da *Fannie Mae* e da *Freddie Mac*, o *Edelman Trust Barometer*<sup>2</sup> realiza um estudo de opinião, inquirindo cidadãos norte-americanos e europeus sobre o «quanto confiam que os gestores façam aquilo que está certo». Da análise dos resultados, identificam

uma queda abrupta de vinte pontos percentuais no índice de confiança depositado pelos norte-americanos nas empresas (de 58% em 2008, o índice cai para 38% em 2009), atingindo um valor ainda mais baixo do que o valor atingido durante o caso *Enron* (44% em 2001-2002). Ao mesmo tempo, em França, no Reino Unido e na Alemanha, identificam uma tendência do índice de confiança se manter igualmente baixo (apenas 36% dos inquiridos expressam confiança nas empresas).

Frente a estes dados, não é pois de estranhar que vários autores comecem a referir a instalação de uma crise social de confiança nas grandes empresas multinacionais (ou nas empresas de um modo geral) e, sobretudo, comecem a produzir insistentes alertas sobre os efeitos extraordinariamente nefastos desta crise para as economias globalizadas (Kramer, 2009). E a razão é simples, sem a confiança dos seus diversos grupos de interesses e dos agentes activos das comunidades (*stakeholders*) onde se inserem, as empresas terão maior dificuldade em desempenhar a sua função institucional e, por conseguinte, em realizar a sua própria missão empresarial, do que resulta, globalmente, uma perturbação sistémica nos mercados de bens de consumo e na própria economia. Sem confiança, as empresas perdem vantagens competitivas, as redes de cooperação entre empresas e entre estas e os seus diversos grupos de interesses deterioram-se, os índices de empreendedorismo e de inovação reduzem-se, a partilha e transferência de conhecimentos ficam limitados ao mínimo estritamente necessário, os custos das transacções são superiores, etc. (Barney & Hansen, 1994; Christen, 2004; Dyer & Chu, 2003; Uslander, 2010; Zaheer et al., 1998).

### **A inevitável globalização da cidadania e da confiança**

Nesta nova conjuntura política e socioeconómica, caracterizada pela desregulamentação, pela complexidade, pela turbulência, pela competição global, pela interdependência, pela mudança constante e imprevisível e por uma opinião pública mais escrutinadora, mais influente e mais desconfiada, a definição do papel institucional a atribuir à empresa alterou-se (Scott & Walsham, 2005; Uslander, 2010), tal como se alteraram também os próprios modelos referentes aos modos como estas definem a sua missão, como configuram a sua estrutura, como conceptualizam a sua gestão e, naturalmente, como concebem as suas responsabilidades para com todos aqueles que directa ou indirectamente dependem (ou interdependem) da sua actividade. Independentemente do sector de actividade onde operam (público, privado ou economia social) e independentemente da sua dimensão, as empresas e/ou as organizações são uma instituição social, na qual a sociedade deposita determinadas expectativas (produção de bens e serviços) que legitimam a sua

actividade, mas à qual se associam também diversas responsabilidades públicas que não podem ser descuradas (Freeman & Gilbert, 1988; Joyner & Payne, 2002; McNabb & King, 2010; Wood, 1991). E isto por várias razões essenciais e básicas.

Em primeiro lugar, porque a actividade das empresas e/ou das organizações beneficia imensamente do modo como as restantes instituições sociais desempenham adequadamente as suas funções; quanto mais não seja porque a qualidade, a dinâmica e o sucesso de uma economia depende directamente de instituições democráticas livres, de sociedades civis participativas, de sistemas de justiça céleres, de sistemas educativos e formativos qualificados, de sistemas de segurança e de saúde ajustados às necessidades, etc.

Em segundo lugar, porque - por observância de um princípio genérico de reciprocidade ética (que funda o contrato social básico entre o desempenho das diferentes funções atribuídas às várias instituições sociais), aos direitos estatuídos e aos subsequentes benefícios colhidos pelas empresas correspondem os deveres de prestação de contas (*i.e.*, o dever de responderem moral e publicamente pelas suas acções e pelas consequências das mesmas) e o dever de retribuição e de cidadania (*i.e.*, o dever de participarem activamente na *polis* e na *civitas*) (Alves, 2005). Numa sociedade e numa economia globalizada, as organizações são um agente entre os vários que concorrem para a produção e preservação dos *bens comuns*, que globalmente proporcionam o progresso e o bem-estar colectivo, sendo, nessa exacta medida, agentes activos de promoção da cidadania. Neste sentido, as empresas e/ou as organizações não podem deixar de se orientar por um referencial de cidadania organizacional, que ao colocar a gestão estratégica da responsabilidade social bem no centro de toda a sua actividade, lhes permita, conjuntamente com as comunidades envolventes, criarem valores partilhados, com vantagens competitivas importantes quer para umas, quer para outras, tanto no plano económico, como ambiental, como social (Porter & Kramer, 2006, 2011).

Em terceiro lugar, tendo sido corrompido (ou inadvertidamente rompido) o contrato social de confiança entre as diversas instituições sociais e as grandes empresas multinacionais (ou as empresas, genericamente entendidas como uma instituição social), urge redefinir o papel a atribuir a cada uma das partes contratantes, sob pena da crise de confiança instaurada poder fazer soçobrar os benefícios mútuos que um tal contrato proporcionou no passado e que pode ainda proporcionar no futuro - sob a forma de um novo valor intangível inesgotável, que quanto mais se usa mais se reforça: o capital social (Fukuyama, 1996).

## **Bibliografia**

- Alves, J. L. (2005). *Ética & contrato social*. Lisboa: Edições Colibri.
- Barney, J. B., & Hansen, M. H. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15(4), 175–190.
- Belkaoui, A., & Karpik, P. G. (1989). Determinants of the corporate decision to disclose social information. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 2(1), 36-51.
- Braithwaite, A., & Levi, M., (Eds.) (1998). *Trust and governance*. New York, NY: Russell Sage Foundation.
- Byrne, E. F. (2002). Business ethics: a helpful hybrid in search of integrity. *Journal of Business Ethics*, 37, 121-133.
- Cabral-Cardoso, C. (2006). Ética e responsabilidade social. In J. F. S. Gomes, M. P. Cunha, & A. Rego (Org.), *Comportamento organizacional e gestão* (pp. 13-24). Lisboa: Editora RH.
- Christen, C. T. (2004). Predicting willingness to negotiate: the effects of perceived power and trustworthiness in a model of strategic public relations. *Journal of Public Relations Research*, 16(3), 243–267.
- Drucker, P. F. (1980). *Managing in turbulent times*. Oxford: Heinemann.
- Dyer, J. H., & Chu, W. (2003). The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: empirical evidence from United States, Japan and Korea, *Organization Science*, 14(1), 57–68.
- Frederiksen, C. S. (2010). The relation between policies concerning corporate social responsibility (CSR) and philosophical moral theories. An empirical investigation. *Journal of Business Ethics*, 93, 357-371.
- Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1988). *Corporate strategy and the search for ethics*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Friedman, M. (2002). *Capitalism and freedom*. London: The University of Chicago Press.
- Fukuyama, F. (1996). *Confiança. Valores sociais & criação de prosperidade*. Lisboa: Gradiva.
- Grupo de Lisboa (2002). *Limites à competição*. Mem Martins: Publicações Europa-América.
- Held, D. (2005). *Un pacto global. La alternativa socialdemócrata al consenso de Washington*. Madrid: Taurus.
- Joyner, B. E., & Payne, D. (2002). Evolution and implementation: a study of values,

- business ethics and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 41, 297-311.
- Knippenberg, L., & Jong, E. B. P. de (2010). Moralising the market by moralizing the firm. *Journal of Business Ethics*, 96, 17-31.
- Kotler, P., & Caslione, J. A. (2009). *Vencer em tempos de caos*. Lisboa: Actual Editora.
- Kramer, R. M. (2009). Rethinking trust. *Harvard Business Review*, June, 68-77.
- McNabb, D. E., & King, G. J. (2010). The evolution of public trust and social responsibility in the baltics. *EBS Review*, 27, 22-37.
- Pereira, L. C. B. (2009). Crise e recuperação da confiança. *Revista de Economia Política*, 29, 133-134.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, December, 1-15.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, January-February, 62-77.
- Schwartz, M. (2001). The nature of the relationship between corporate codes of ethics and behavior. *Journal of Business Ethics*, 32, 247-262.
- Scott, S. V., & Walsham, G. (2005). Reconceptualizing and managing reputation risk in the knowledge economy: toward reputable action. *Organization Science*, 16(3), 308-322.
- Sennett, R. (2001). *A corrosão do carácter. As consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Lisboa: Terramar.
- Stiglitz, J. (2000). O que eu aprendi com a crise mundial. *Revista de Economia Política*, 20, 169-174.
- Uslaner, E. M. (2010). Trust and the economic crisis of 2008. *Corporate Reputation Review*, 13, 110-123.
- Watts, R., & Zimmerman, J. (1979). The demand for and supply of accounting theories: the market for excuses. *The Accounting Review*, 54(1), 273-305.
- Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 9(2), 141-159.

## **Notas**

- 1 [www.voice-of-the-people.net], consulta realizada em 1-02-2011.
- 2 [www.edelman.com/trust/2009], consulta realizada em 1-02-2011.

## **Correspondência**

**José Pedro Cerdeira e Paula C. Neves**

Departamento de Comunicação e Ciências Empresariais

Escola Superior de Educação

Praça Herois de Ultramar

3000-329 Coimbra

jpcerd@esec.pt, pneves@esec.pt

