

A Responsabilidade Social e o Portfólio Social

Renê G. Ruggeri - Engenheiro Civil, Consultor em Gestão de Projetos e Projetos Sócio-Culturais
(escrito em 2011)

1. Resumo

O texto propõe a ação de indivíduos e organizações segundo um conceito estendido de sociedade e responsabilidade social. Correlaciona a responsabilidade social com as ações sociais através de uma analogia com o planejamento estratégico e gestão de portfólios. Defende, ainda com base nos conceitos expostos, uma atitude mais desprendida do indivíduo quando se discutem ou planejam questões sociais nos conselhos e comitês temáticos.

2. O que é Social?

Queremos neste artigo propor idéias relacionadas à construção de um portfólio de ações sociais. Para isso, consideramos ser primariamente necessário que deixemos claro o que vamos entender por social. O que é social?

A primeira idéia que nos vem à mente quando usamos o adjetivo social é “referente à sociedade”. E está correto! Mas então, precisamos compreender o que é sociedade. Vamos pontuar conceitos a fim de ajudar ao leitor na apropriação dos significados que pretendemos para social e sociedade.

Todos temos a noção de indivíduo! Mas temos a mesma noção? Indivíduo, analisando friamente, é aquilo que não é divisível. Ou, mais criteriosamente, aquilo que para certo contexto não pode ser tratado em partes, mas apenas na sua totalidade. Em nossas relações pessoais uns com os outros certamente o somos. Por mais que cumpramos papéis diversos nessas relações (familiares, profissionais, comerciais, etc.) é impossível separar rigorosamente umas das outras. Todas se influenciam mutuamente.

Também nas nossas relações com empresas ou outras organizações somos indivíduos. Seja como consumidores ou como empregados, nossas relações com as organizações são fortemente influenciadas por todos os aspectos constituintes de nossa individualidade.

Semelhante às pessoas, também são as organizações nas suas relações interorganizacionais. Ou seja, organizações são indivíduos porque não se podem estabelecer relações interorganizacionais de setores de venda ou marketing desconsiderando setores de produção ou financeiros (pelo menos não deveriam para o próprio bem do indivíduo organização).

Enfim, pessoas e organizações são indivíduos sociais, pois não podem ser subdivididos nas relações que desenvolvem mutuamente na vida em sociedade.

Estas relações são reguladas por regras, normas de condutas, costumes, etc., que constituem componentes externos que de alguma forma se interiorizam nos indivíduos refletindo nas suas atitudes, posicionamentos, ações. Estes mecanismos reguladores que moldam as relações entre indivíduos sociais são, então, também sociais no sentido de que

são constituintes da sociedade. Destacamos aqui que qualquer forma de cultura (costumes, expressões, rituais, etc.) é, então, um componente social.

O ambiente onde ocorrem as interações entre indivíduos sociais também regula de alguma forma tais relacionamentos. Espaço físico, aspectos climáticos, disponibilidade de recursos naturais, etc. têm uma influência tal no comportamento dos indivíduos que devem também ser considerados componentes sociais. Experimente retirar o alimento de um indivíduo, submetê-lo a altas ou baixas temperaturas, aloca-lo em grandes ou minúsculas extensões territoriais e, então, a constatação do aspecto social do ambiente ficará clara. Estes componentes incluem tudo o mais que há sobre o planeta, passando obviamente pela fauna e flora. Portanto, meio-ambiente deve ser pensado também como componente social.

3. O que é Sociedade?

A sociedade então, não poderia ser pensada apenas como um conjunto de indivíduos sociais. O conceito deve incluir as relações possíveis, os mecanismos de regulação destas relações, o ambiente em que acontecem, etc.

A compreensão da sociedade vai muito além dos aspectos observáveis, perceptíveis ou facilmente detectáveis. É preciso perceber que esse universo chamado sociedade possui tantos componentes que teoricamente é impossível modelá-lo de forma eficaz. E mesmo que fosse, as relações entre indivíduos sociais (pessoas e organizações) fazem da sociedade um fenômeno extremamente mutante.

Então assumimos por premissa que é impossível a um indivíduo qualquer construir uma visão minimamente eficaz sobre a sociedade capaz de prever seu desenvolvimento. Os modelos são limitados ou na abrangência do espaço, ou na abrangência do tempo, ou na abrangência dos componentes. E então temos todos sempre uma visão falha da sociedade, o que deixa para nós indivíduos, constantemente e em tudo que ocorre na sociedade, um grau de incerteza de causas e conseqüências. Esse grau de incerteza é tão maior quanto menor é a consciência que temos dos componentes da sociedade (indivíduos, relações, mecanismos reguladores, ambiente, etc.). Nem arriscamos em cogitar uma minimização desse grau de incerteza, pois, dada a complexidade da sociedade, acreditar nessa minimização nos parece blasfêmia intelectual. Podemos pensar em reduzir a incerteza do nosso modelo interpretado, mas não minimizar. É impossível “ver” a sociedade em sua completude.

Assim, teorizar, agir, diagnosticar, etc. sobre a sociedade em geral deve sempre considerar que há uma grande probabilidade de erro. É quase como partir do princípio de que qualquer modelo está a priori equivocado. Crer piamente nos nossos modelos de sociedade é ingênuo. Eles representam o que limitadamente pensamos e não o que ela é de fato.

Mas uma certeza é comum a qualquer visão ou modelo sobre a sociedade: vivemos nela, vivemos dela e vivemos para ela. Não se vive em si, nem de si e nem para si, porque a vida sem sociedade (na completude do que expusemos até aqui) é inviável, é inconcebível para qualquer indivíduo social. Fica explícita a indissociabilidade entre indivíduo e sociedade e sua mútua dependência vital.

4. Responsabilidade Social

Se a sociedade é condição necessária para a vida do indivíduo e ele é o elemento primário na constituição da sociedade, fica óbvia a responsabilidade deste para com aquela.

Ora, ser responsável por algo significa ter para si direitos e deveres para com essa coisa. Então, indivíduos sociais (pessoas e organizações) têm deveres e obrigações para com a sociedade. Buscar a compreensão da sociedade, embora utópico, é uma atitude inteligente, no sentido de que isso facilita também compreender as relações que cada indivíduo desenvolve com a sociedade no despenho de suas obrigações (uma vez que seus direitos são recebidos dos outros indivíduos ao exercerem as suas próprias relações de dever social). Ou seja, compreender a sociedade na sua plenitude é a base do indivíduo para uma melhor relação com todos os componentes sociais, enfim, para a responsabilidade social.

É certo que erramos como também é certo que é impossível acertar tudo, afinal nossos modelos de sociedade são falhos e limitados. Como garantir uma ação correta frente a algo que não se conhece completamente? É como se o erro fosse o principal evento social e a história fosse uma sucessão de prováveis erros.

Mas também é certo que é nossa obrigação tentar acertar. Caso contrário as relações sociais tendem ao caos e nós, indivíduos, ao extermínio, pois ao não cumprimos nossos deveres deixamos de entregar os direitos dos demais indivíduos e eles para conosco. O direito à vida decorre do dever de deixar viver.

Assim, Responsabilidade Social é antes de tudo o dever de tentar acertar nas nossas relações com a sociedade, entendida com todos os seus componentes. Mesmo que não consigamos o acerto, ser responsável é tentar sinceramente atingi-lo. Tentar acertar nas nossas relações com outros indivíduos, tentar acertar quanto aos mecanismos reguladores dessas relações, tentar acertar quanto ao ambiente e, sobretudo, tentar compreender a sociedade como ela é com a consciência de que a enxergamos subjetiva e limitadamente.

Isso leva a uma consideração sobre nosso comportamento social (pessoas e organizações): seu interesse é seu e não social (da sociedade). O interesse da sociedade é social e o que você acha socialmente interessante tem mais a ver com o seu modelo de sociedade (que tem uma grande incerteza embutida). É melhor buscar um modelo construído coletivamente. Assim pelo menos todos erram ou acertam juntos e comprometidos entre si.

A dança de interesses individuais está longe de ser uma disputa de interesses sociais. São disputas de interesses individuais (de pessoas, organizações, ou grupos). Basear nossas relações com os demais nesses interesses, abandonando a busca de uma compreensão superior dos interesses realmente sociais, é irresponsável. Ou apenas o interesse essencialmente verdadeiro da sociedade é legítimo ou todos os interesses o são. Considerando que sociedade é uma só, qualquer disputa de interesses só é possível se for de indivíduos. O interesse verdadeiramente social não geraria disputas porque é benéfico a todos. Mas a disputa não é o mal em si. O mal é a disputa gerada a partir da

irresponsabilidade social, ou seja, na ausência de esforço em tentar compreender a sociedade e acertar para com ela.

Não duvidamos que a grande maioria queira acertar para com a sociedade. O que não é claro é se a maioria se esforça em compreender a sociedade em sua completude. É nítido que todos têm seus interesses, baseados na sua interpretação de um modelo para a sociedade. Defendem estes interesses como interesses sociais partindo da premissa de que seu modelo de sociedade é correto. Como vimos, isso é pouco provável.

Aqui encontramos a razão de ser de sentenças muitas vezes ditas a esmo: “o público acima do privado” e “o coletivo acima do individual”. O público e o coletivo representam o social. Não se relacionar baseado neles é ser socialmente irresponsável. Mas como definir os interesses públicos ou coletivos? Enfim, como chegar aos verdadeiros interesses da sociedade?

Apenas na harmonização dos indivíduos com a sociedade, ou seja, na compreensão deles como componentes primários (mas não únicos) da sociedade e no entendimento de que o interesse social é benéfico a todos, é possível encontrar a satisfação plena ou a felicidade. Como as compreensões a que nos referimos parecem utópicas, entendemos que a satisfação plena e a felicidade estão na busca dessa utopia e não na sua obtenção obviamente. Crer na impossibilidade dessa busca é jogar a toalha e perder a luta antes de lutar. Obviamente isso seria socialmente irresponsável. Não temos o direito de desistir, pelo contrário, temos o dever de buscar.

5. Planejamento Estratégico Social

Buscar conduzir relações direcionadas a partir de objetivos traçados para a sociedade é semelhante a definir ações orientadas por objetivos estratégicos em organizações. Poderíamos dizer, então, que o processo de construção da sociedade com responsabilidade social dos indivíduos é como um processo de planejamento estratégico. A sociedade ocupa lugar análogo às organizações e os indivíduos são os trabalhadores dessa grande organização. É claro que estamos aí num estágio moderno de Administração Estratégica no qual todas as ações têm consciência de sua relação com os objetivos estratégicos e são conduzidas alinhadas com eles.

Os objetivos e metas estratégicos seriam de forma ideal definidos por todos os trabalhadores. Mas isso, obviamente torna-se mais impossível quanto maior é a organização. Na sociedade, então, é completamente impensável. Mas a participação de todos é importante porque é fundamental para garantir o comprometimento individual. Então mecanismos são criados para tentar essa coesão.

O mecanismo de participação de números expressivos de indivíduos em discussões complexas baseia-se, na maioria das vezes, na constituição de conselhos, comitês, etc. que, em teoria, representam os grupos de indivíduos (pessoas ou organizações) interessados no tema em debate. A constituição desses conselhos e comitês deve ser socialmente responsável, ou seja, deve ser condizente com o esforço sincero de buscar a compreensão da sociedade para melhor orientar as relações decorrentes. Contudo, esse foco não é o caso comum aparentemente.

Os grandes equívocos que se comete na composição destes conselhos são basicamente dois:

- 1- Admitir que um membro seja representante de um grupo social
- 2- Nomear membros focados em defesa de interesses de grupos sociais

Ora, analisemos cada equívoco.

Representar um grupo social significa ter atitudes, posicionamentos, interpretações, etc. que este grupo teria. Contudo, como o grupo não é de todo previsível, ninguém pode de fato representá-lo. Portanto, o que se tem não é uma representação, mas uma delegação: o grupo delega a um membro do conselho ou do comitê o seu posicionamento, sua interpretação e sua decisão. Este indivíduo está ali delegado pelo grupo e deve, portanto, agir e se relacionar no sentido de traduzir o comportamento do grupo na construção da compreensão da sociedade para a finalidade do conselho. Obviamente essa tarefa nunca é cumprida plenamente. O indivíduo normalmente é mais guiado por suas interpretações pessoais do que pela interpretação que seria do grupo. Daí a importância do processo de escolha dos membros de um conselho ser até mais importante que o próprio conselho. Mas o efeito mais prejudicial da composição dos conselhos está na ausência da responsabilidade social por parte do membro ou até mesmo por parte da orientação que o grupo dá a ele.

Os membros que participam dos conselhos com a atitude de defender interesses de grupos ou, o que é pior, os conselhos constituídos com este espírito, conduzem as discussões e decisões baseadas na dança dos interesses. Isso, como vimos, está incoerente com o que entendemos por Responsabilidade Social. A simples discussão de interesses individuais não conduz à compreensão e definição dos reais interesses da sociedade. Sem buscar estes verdadeiros interesses da sociedade não há como tomar decisões que a beneficiem integralmente. Uma decisão baseada em interesses individuais é sectária. Um conselheiro não é um representante de interesses, mas sim um construtor de entendimentos e estratégias. Sem este espírito, o que o conselho faz assemelha-se mais a um jogo (onde um ganha, outro perde, ou ambos empatam) do que a um planejamento estratégico para as questões sociais (onde o foco na sociedade é prioritário e os interesses discutidos são os dela).

Portanto, um planejamento estratégico social deve ser construído com o verdadeiro espírito da Responsabilidade Social pelo qual cada indivíduo (pessoa ou organização) deve se pautar: a busca da compreensão da sociedade e do que constituiria verdadeiramente o interesse social. Como vimos, não obter êxito absoluto é o mais provável, mas não agir e se relacionar com base nesse espírito seria socialmente irresponsável.

6. O Portfólio Social

Os direcionamentos dados pelos interesses sociais devem orientar as ações dos indivíduos (pessoas e organizações). O comprometimento com estas ações deve ser obtido pela participação e sustentado pelo espírito da responsabilidade social.

Definir pelo desenvolvimento de um conjunto de ações com base em interesses da sociedade é semelhante a estabelecer um portfólio de ações (projetos) sociais. Este portfólio é constituído por ações pontuais e generalizadas, simples e complexas; ações que se multiplicam em outras e ações independentes. Todas estas ações guardam relação explícita com os interesses da sociedade definidos através de interações de indivíduos imbuídos do espírito da responsabilidade social (conselhos e comitês). Os responsáveis por propor e executar estas ações são os próprios indivíduos (pessoas e organizações).

O sucesso destas ações, no sentido de atingir os objetivos da sociedade, está intimamente ligado ao processo de definir estes objetivos. Ou seja, o melhor portfólio social está intimamente ligado a um melhor planejamento estratégico social. Ou ainda, o sucesso de uma ação social desenvolvida por um ou mais indivíduos (pessoas ou organizações) está relacionado ao comprometimento que estes indivíduos têm com os objetivos da sociedade traçados no processo de planejamento estratégico social. Definir ações sem previamente se envolver com a construção deste plano estratégico social significa agir guiado por interesses (individuais) gerados a partir de uma compreensão limitada da sociedade.

Diretrizes focadas em objetivos e metas verdadeiramente sociais geram ações socialmente “interessantes”. Diretrizes focadas em interesses individuais (construídos por indivíduos sem envolvimento da sociedade) geram ações socialmente “interessadas”. Ambas podem acabar sendo benéficas à sociedade (cheia de carências imediatas) de alguma forma, mas o espírito na construção de cada uma é bem diferente. Apenas as ações socialmente “interessantes” são construídas fundamentadas na verdadeira responsabilidade social.

Portanto, para que indivíduos sociais promovam ações socialmente interessantes - o portfólio social - é preciso antes que estes promovam um processo de planejamento estratégico social, construído com base na participação de todos, obtida, na prática, pela delegação do processo a indivíduos conhecedores das realidades de grupos, mas, sobretudo, imbuídos do espírito de buscar a melhor compreensão coletiva da sociedade para, então, estabelecer objetivos e metas para ela e não para eles. O direito a esse processo está vinculado ao dever do espírito da responsabilidade social.

7. Os vários níveis do social

Vivemos numa sociedade cujas relações e interações atingiram tal estágio de desenvolvimento que somos obrigados a pensá-la sempre na totalidade para uma série de questões. As relações entre indivíduos e o ambiente em que elas ocorrem estão de tal forma entrelaçadas que qualquer ação de maior porte deve considerar seus reflexos em toda a sociedade. Quando falamos toda a sociedade, falamos de sete bilhões de pessoas, mais um sem número de organizações, todos indivíduos sociais, suas relações e os mecanismos que as regulam e também o seu ambiente (que já tende a extrapolar o planeta).

Compreender essa complexa sociedade para balizar nossas decisões e ações, assumindo assim um comportamento socialmente responsável, é um desafio sem precedentes. Nós indivíduos, em nossa limitação, podemos apenas tentar construir vários modelos (com suas limitações e falhas) para compreensões parciais. Mas isso já é um passo e, como

dissemos, a nossa responsabilidade social está mais relacionada a tentar do que a conseguir.

Assim, dividimos a sociedade de várias formas segundo vários critérios para buscar compreensões parciais, na esperança de que estas compreensões parciais integrem-se em algum estágio. Uma divisão importante é relacionada à escala geográfica, pois limita normalmente a quantidade de indivíduos em cada parte da divisão. Saímos de uma escala mundial, para uma continental, depois para blocos econômicos, depois para países, daí para estados, regiões e enfim, municípios. A divisão pode continuar em ambos os sentidos.

Cada divisão destas pode estabelecer seu processo de planejamento estratégico social e construção do portfólio social. Obviamente, nas interfaces dessas divisões haverá pressões para que os direcionamentos sejam coerentes. Em cada divisão, o nível estratégico do social será delegado a conselhos criteriosamente constituídos, o nível tático será conduzido por lideranças e o nível operacional será exercido por todos os indivíduos sociais. Assim, teremos objetivos e metas sociais (nível estratégico), estratégias de ações sociais (nível tático) e ações sociais (nível operacional).

Obviamente, com base na administração estratégica, em todos os níveis, todos os indivíduos devem estar tomados pelo espírito da responsabilidade social. Ou seja, os objetivos e metas de maior nível nunca devem sair do foco bem como o esforço na compreensão da sociedade.

8. O “ideal social” e o “real social”

Dizia o filósofo francês Voltaire já há muitos anos: “o ótimo é inimigo do bom”. Tentar atingir o melhor de todos os resultados pode nos impedir de atingir pontos intermediários. Além disso, quando falamos de resultados sociais, devemos lembrar nossa incapacidade de compreender a sociedade e, portanto, o resultado ideal é uma utopia. Assim, devemos focar no que já é algum avanço para que não nos percamos na eterna busca do ideal. Essa busca tende a nos manter no nível estratégico das discussões e jamais atingir o nível das ações, onde a sociedade acontece efetivamente.

Portanto, o resultado real é o que podemos fazer e não o que gostaríamos de fazer. Nosso limite de realização concreta define o possível. O ideal desfila na esfera das incertezas e não se concretiza.

A sociedade vive uma mutação constante e ações sempre serão necessárias, bem como os indivíduos por elas responsáveis. Sem responsabilidade social não há comprometimento com a sociedade e uma sociedade sem problemas sociais é uma sociedade que não demanda responsabilidade social. É quase como dizer que nosso maior objetivo é sermos irresponsáveis com nossa sociedade, pois isso significaria não haverem problemas sociais. É um trocadilho, porque é utópico. Mudamos os problemas da sociedade, mas eliminá-los é eliminar a própria sociedade (paralisá-la) e, conseqüentemente, nós mesmos.

Portanto, a felicidade para nós indivíduos sociais só pode estar no caminho da construção da nossa sociedade. Caminho que nunca tem fim. Menos que isso é irresponsável, mais que isso é irreal.