

# Jorge Emanuel Reis Cajazeira

## A incorporação da responsabilidade social na gestão

Engenheiro mecânico pela Universidade Federal da Bahia (UFBA), mestre e doutorando em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas (Eaesp-FGV); gerente de competitividade da Suzano Papel e Celulose; desde outubro de 2004 é presidente mundial da International Organization for Standardization (ISO) Responsabilidade Social, que está elaborando a ISO 26000 de responsabilidade social corporativa; presidente do comitê de Ativos Intangíveis e Inovação da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ); eleito, em 2005, pela revista *Exame*, um dos quatro executivos brasileiros mais inovadores.

**Revista Gerenciais:** Como o senhor avalia a evolução da conscientização e das ações de responsabilidade social corporativa nos últimos dez anos?

**Jorge Cajazeira:** Existe uma evolução conceitual em curso. Até meados dos anos 1980 e início dos 1990 prevalecia a idéia neoliberal básica de que uma empresa tem que dar lucro, e dando lucro, sua contrapartida para a sociedade se daria pelo recolhimento de impostos, que a máquina governamental se encarregaria de distribuir para atender às necessidades sociais e ponto final. Trata-se de um tipo de teoria ligada a um grupo conservador da Universidade de Chicago, cujo maior expoente, Milton Friedman, ganhador do Nobel de Economia (1976), chegou a dizer que qualquer tipo de ação social de empresas é uma heresia, uma atitude inaceitável. Esse tipo de pensamento, sob o impacto da globalização econômica, vai, de certo modo, evoluindo, na medida em que são cada vez mais visíveis, neste mundo contemporâneo integrado, os efeitos colaterais da globalização: as injustiças, as diferenças sociais, a quantidade crescente de excluídos e as ondas de migração para os países ricos. Com isso, surge uma outra concepção de responsabilidade social muito ligada à idéia de doação – a fase filantrópica, que também é criticada na visão de hoje, mas que representou uma evolução importante em relação ao que dizia Friedman. Sucintamente, as críticas endereçadas atualmente a essa concepção denotam, recorrendo a uma figuração, que ela “não ensinava a pescar, só dava o peixe” e, além disso, era difícil controlar a destinação do recurso, uma das características

de uma ação de responsabilidade social. A concepção atual e abrangente de responsabilidade social se preocupa em como a empresa deve agir, com base na ética, em relação a seus diferentes públicos – o governo, a sociedade, seus empregados, clientes e fornecedores –, ou seja, o conceito envolve uma ampla gama de ações, em que a doação é apenas uma delas. Na realidade, vai muito além do mero assistencialismo, tanto que essas iniciativas estão alinhadas de acordo com uma estratégia empresarial. Penso que, de modo geral, é essa a evolução do pensamento empresarial em relação ao tema.

**RG:** Quais as maiores dificuldades que os gestores vêm enfrentando em relação à implementação de projetos de responsabilidade social nas empresas, levando-se em consideração que esse assunto está em constante evolução?

**JC:** É preciso encarar uma série de dificuldades reais para moldar uma empresa às novas concepções, entre as quais, a de adequá-la aos padrões legais. Se tomarmos, por exemplo, a questão da cota de indivíduos portadores de necessidades especiais, os famosos 5%, não é tão fácil para uma empresa, nesse caso, enquadrar-se ao padrão legal; é preciso providenciar uma reforma nas instalações e trabalhar a cultura existente para que essas pessoas possam ser bem aceitas e recebidas. Outra questão importante, mais abrangente, é a que trata da desigualdade entre mulheres e homens, acerca de salários e de oportunidades. Não é fácil promover essas mudanças, se nos ativermos apenas ao aspecto cultural, ainda mais no meio industrial, em que prevalece o surrado argumento de que é necessária a força física, mas que, na realidade, não passa de um pretexto para encobrir a discriminação que há contra a mulher, um subterfúgio para desqualificar o outro. Infelizmente, há dificuldades grandes também em relação a corrupção, ao pagamento de propina. O sistema fiscal vigente facilita tanto o corromper quanto o ser corrompido, pois está viciado e, por isso, só faz perpetuar a existência de práticas danosas ao cidadão, às empresas e à sociedade. Não é fácil se adequar a um modelo de responsabilidade social coerente com o século

XXI, mas vejo com otimismo a luta que se desenvolve, para reverter essas dificuldades. Acho que essa preocupação com ética permeando a sociedade como um todo está mais visível a cada dia, particularmente no Brasil. Os frutos virão, mas devagar.

**RG:** Nosso país é um dos poucos que desenvolveram uma norma nacional sobre responsabilidade social, a NBR 16001, criada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). O que ela prevê e como está a certificação de empresas? Que empresas já aderiram?

**JC:** Estive à frente do comitê de estudos que criou essa norma. Basicamente ela prescreve um modelo de melhoria contínua das ações sociais das empresas, com base naquele conceito de linha tríplice – social, ambiental e econômica. A empresa tem de dar lucro, sim, mas desde que não desrespeite o meio ambiente e que, no balanço de suas ações, seja socialmente justa. Esse é o conceito da norma. Depois que ela estiver pronta, não será possível certifi-cá-la de imediato, porque é necessário que o Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Inmetro) institua um sistema de certificação, denominado “de acreditação”, para que se possa aplicá-la nas empresas. Representei o governo junto ao Inmetro, com o intuito de criar os meios necessários para a certificação e agora as certificadoras – o Bureau Veritas Quality International (BVQI), a Agência Brasil de Segurança (ABS) e a própria ABNT – estão em processo de credenciamento no Inmetro. A certificação, propriamente dita, só vai ser conferida perto do final do ano, mas algumas empresas já estão tomando a iniciativa, e entre as grandes posso citar a empresa em que trabalho, a Suzano Papel e Celulose, e também a Unilever e a Petrobras.

**RG:** Passemos agora à futura norma NBR 26000. O senhor prevê que ela terá a mesma repercussão, por exemplo, das normas ISO 9000, ISO 14000, com grande número de empresas certificadas?

**JC:** Minha expectativa (e a da própria ISO) é de que a repercussão seja ainda maior. Recordando, a norma ISO 9000, de certo modo, viabilizou a globalização: sem sua aplicação, hoje não seria possível montar um automóvel, por exemplo, na Europa, com peças fabricadas em Cingapura, no Brasil, na Argentina, no México, no Canadá. Se não houvesse e não funcionasse um sistema de garantia de qualidade, seria necessário fazer inspeção de cada item fabricado nesses países; isso inviabilizaria qualquer tentativa de globalização. O mesmo se dá com relação à ISO 14000, que elevou o patamar de adequação legal na discussão de comportamento ambiental e estabeleceu um novo marco na relação entre meio ambiente e empresa. Para que se tenha uma idéia, o maior comitê da ISO era da norma 14000, que reunia, em média, pouco menos de 300 pessoas. O nosso comitê social da norma 26000 está com quase 500 representantes, ou seja, existe toda uma expectativa em relação à nova norma, sobretudo no momento atual, pontu-

ado por convulsões – veja-se a explosão do terrorismo global, que alguns consideram um efeito colateral do capitalismo, a questão da exclusão social, o contingente contínuo de imigrantes do Leste Europeu que vem para os países da Europa Ocidental, os recentes episódios de convulsão social na França –, espera-se que ela determine o papel que as empresas poderão desempenhar diante de todos esses problemas que afligem o planeta. É isso que a norma vai tentar regulamentar e, portanto, minha esperança é que tenha de fato, um impacto mundial, de enorme relevância, maior até que as outras duas bem-sucedidas, a 14000 e a 9000.

**“A concepção atual e abrangente de responsabilidade social se preocupa em como a empresa deve agir, com base na ética, em relação a seus diferentes públicos [...] Na realidade, vai muito além do mero assistencialismo, tanto que essas iniciativas estão alinhadas de acordo com uma estratégia empresarial.”**

**RG:** Nas discussões para elaboração da ISO 26000, questiona-se se ética, desenvolvimento sustentável e meio ambiente estão incluídos nos aspectos de responsabilidade social corporativa ou se são temas para ser tratados distintamente. Qual a sua opinião sobre isso? Qual é

o prazo para essas normas chegarem ao Brasil? O que muda em relação à norma 16000?

**JC:** Como *chairman* do comitê, não posso emitir opiniões acabadas, minha responsabilidade é trabalhar pela obtenção de um consenso, mas, particularmente, considero que são temas indissociáveis, em se tratando de responsabilidade social corporativa. A partir da reunião de Lisboa, em maio último, foi possível chegar próximo de um acordo em torno desses temas, que estão inter-relacionados de tal modo que é impossível enxergar uma dissociação entre eles. Houve, assim, uma evolução na linha de pensamento do comitê. Quanto a prazos, pelos nossos cálculos, a primeira versão da norma 26000 deve sair no

fim de 2008. Do ponto de vista das diferenças, a norma 16000 é, basicamente, mais um modelo gerencial. Enquanto a 16000 prescreve o que fazer, a 26000 diz como fazer; portanto, conclui-se que existe, neste caso, uma diferença de enfoque: na verdade, uma complementar a outra.

**RG:** A primeira versão da norma ISO 14000 trazia um pouco de dificuldade para as empresas de pequeno e médio porte obterem a certificação. Na fase atual de concepção da ISO 26000, isso está sendo levado em conta? As normas serão mais acessíveis a pequenas e médias empresas?

**JC:** Essa é uma falsa questão, na medida em que metade das certificações na norma ISO 14000 são de pequenas e médias empresas. No Brasil, por exemplo, existem empresas que possuem três, cinco funcionários e têm certificado ISO 14001. Mas, de fato, existiu a preocupação da ISO em tornar as normas mais acessíveis, mais simples, para facilitar a sua implantação. Chegou-se mesmo a discutir na ISO, em determinada época, a possibilidade de criação de uma ISO 14002 voltada para as pequenas e médias empresas. Foi realizada uma pesquisa na época da implantação da norma 14001 – naquela ocasião, eu trabalhava com essa norma na ISO – e, curiosamente, revelou-se que os problemas enfrentados pelas grandes empresas eram exatamente os mesmos das pequenas quanto à compreensão do que seriam os programas de melhoria contínua: a dificuldade de avaliar aspectos de impactos ambientais futuros, a contratação de processos de auditoria independente, enfim, exatamente os mesmos. Diante desse diagnóstico, a idéia de uma norma específica para esse segmento foi abortada. Só recentemente, há cerca de um ano, é que se resolveu fazer um guia para a pequena e média empresa da norma 14001. No entanto, na norma 26000, essa preocupação existe desde o começo: estamos empenhados em tornar a linguagem acessível, simplificada, sem sofisticação, para que qualquer tipo de empresa tenha acesso a ela.

**RG:** Constata-se que há organizações que gastam mais na divulgação das ações de responsabilidade social do que propriamente na implementação dessas ações, ou ainda divulgam códigos de ética, mas continuam realizando práticas condenáveis em relação a colaboradores, clientes, natureza. Como lidar com esse cenário em que existe uma inversão de valores: alguns dizem que praticam a responsabilidade social, mas, na verdade, fazem mais *marketing* do que ações de fato?

**JC:** Esta é uma avaliação absolutamente correta: existem, de fato, muitos casos de relatórios e balanços sociais que são meras peças de *marketing*, sem nenhum conteúdo nem indicador concreto

de ação ética ou de relação com código de ética, responsabilidade para com a sociedade etc., que atenda aos critérios característicos das ações de responsabilidade social. Por exemplo, o *reporting* – a declaração pública do cumprimento de uma ação social – deve ser discutido com as partes interessadas, com os diferentes públicos aos quais se destina a ação; não pode ser uma coisa isolada, fechada, secreta. Um código de ética precisa ter um ouvidor externo para garantir a imparcialidade diante de eventuais denúncias e eficiência na apuração. Por conta disso, a norma vai dar atenção especial a essa parte do *reporting*, à parte da externalidade, que trata do que é comunicado à sociedade; vai haver um capítulo específico para essa questão. Existem particularidades que a nova norma precisa equacionar e espero que, com isso, possamos dar um passo adiante para poder separar as empresas que têm práticas respeitáveis, éticas, daquelas que fazem apenas *marketing*, sem base, sem fundamento. O *marketing* é importante: você precisa vender, mas se não tiver base na realidade, torna-se um discurso distante do que realmente acontece; temos aí uma situação terrível, esse é um câncer que tem de ser extirpado da sociedade.

**RG:** A seu ver, então, a ISO 26000 terá instrumentos para tentar coibir esse tipo de prática, mas só a partir de 2008, quando estará disponível. E até lá? Há alguma perspectiva de essa questão ser controlada e bem fiscalizada?

**JC:** Não tenho uma visão muito otimista em relação a isso, no momento. Pode ser que ocorra uma ação por parte da sociedade consumidora, de reprimir esse tipo de prática, mas, em termos de norma, de fiscalização, realmente não é uma questão muito fácil e não espero muitas novidades. É preciso aguardar um pouco a evolução das discussões internacionais em relação a esse tema. Há material surgindo para fomentá-las. Você pode ligar a televisão todos os dias, no horário nobre, e só se vê esse assunto; qualquer comercial aborda a questão da responsabilidade social. Mas, será que essas empresas, que divulgam suas ações e balanços sociais têm, de fato, um arcabouço, um programa, um planejamento

estratégico que norteie as ações de responsabilidade social? Será que alguém – cliente, fornecedores, enfim, a sociedade – está fiscalizando tanto a implementação das ações sociais quanto essa comunicação? Quanto mais poderosas as organizações, mais importante será a relação entre fornecedor–cliente e melhor a imagem que poderá ser transmitida. Noutro dia eu estava pensando exatamente nessa questão da imagem da empresa junto ao cliente, enquanto lia uma reportagem sobre a perda que teve a imagem da Nike com o caso do Ronaldo na Copa do Mundo. Imagine o mundo inteiro saber que um craque mundial está com bolhas nos pés em razão de calçar uma chuteira da marca. Comparativamente, imagino como seria interessante o impacto sobre a imagem de empresas, confrontadas com denúncias de práticas condenáveis, com a revelação de infrações cometidas contra seus próprios códigos de ética e que passaram despercebidas, embaladas por uma bela campanha de *marketing*. Seria muito bom ver prevalecer a repercussão de uma ação de fiscalização da sociedade, mas, infelizmente no Brasil, e mesmo no mundo, essa é uma prática ainda muito rara. Acho que a participação social vem aumentando, mas gostaria que fosse maior ainda; por isso, não estou muito otimista em relação a avanços rápidos nessa área.

**RG:** Complementando a pergunta, essa pressão da sociedade apresenta alguma forma de organização que vai além da auto-organização dos consumidores? Existe alguma possibilidade de, por exemplo, recorrer ao poder público para organizar essas ações ou, em sua opinião, isso só pioraria as coisas?

**JC:** Sou totalmente contrário à intervenção do poder público na economia, a não ser em situações muito particulares – como no caso de infração ao código de defesa do consumidor –, e

aí o poder público tem de agir. Penso que quem precisa regulamentar essas práticas é o mercado. Existem casos emblemáticos na história da humanidade em que as empresas tiveram de promover mudanças significativas devido à pressão dos consumidores. Um deles é um caso clássico, que está registrado em diversas publicações, o episódio em que foi descoberto o problema do trabalho infantil na Indonésia e que envolvia a empresa de material esportivo Nike, que seria co-responsável por essa prática abominável. Toda a pressão internacional resultante fez com que a

Nike mudasse a sua postura no que se refere às relações de trabalho, o que levou à criação da norma SA 8000. Já existem alguns sinais do poder da ação dos consumidores, da organização da sociedade. Há pouco tempo, em São Paulo (SP), houve o protesto dos consumidores em relação à venda de ingressos para o *show* do conjunto irlandês U2, que fizeram com que a organização (Grupo Pão

de Açúcar) realizasse um *show* extra e mudasse toda a estratégia de venda de ingressos. Obteve-se um resultado importante e rápido ligado ao poder de pressão do consumidor, o que demonstra uma outra faceta da responsabilidade social: a de atender diretamente às demandas. Existem outros casos que podem ser citados, mas penso que, no Brasil, essa cobrança ainda não seja suficiente. Pela quantidade de comerciais e de anúncios de balanços sociais que aparecem, e pelo fato de você espremer daqui e dali e não sair nada, nem um indicador, um número sequer que demonstre uma prática que seja, tudo isso leva a pensar que o procedimento todo se reduz à propaganda de um estereótipo desejável, um monte de criancinhas negras sorridentes, ou mulheres com roupa de chefe, como se isso fosse fácil e real. Agora me mostrem quantos negros há, de fato, nas diretorias, nas gerências, quantas mulheres estão no comando de empresas e veremos que oscila entre 0 e 1%, sem novidade.

**“O marketing é importante: você precisa vender, mas se não tiver base na realidade, torna-se um discurso distante do que realmente acontece [...]”**

**RG:** Como as empresas têm mensurado os retornos obtidos dos investimentos em responsabilidade social? Num cenário de extrema competitividade, é possível conciliar a maximização do lucro dos acionistas com um mundo melhor para a comunidade, para os funcionários e para os que estão no entorno das empresas?

**JC:** Há estudos desenvolvidos por universidades que mostram a relação entre as empresas que têm práticas exemplares nesse campo da sustentabilidade e da responsabilidade social e o reconhecimento e retorno disso, em lucratividade, medido na Bolsa de Valores de Nova York; um exemplo clássico é o Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI), que seleciona empresas que têm práticas sustentáveis e desenvolvem ações de responsabilidade social, e que apresentou valorização no ano passado – se não me engano, três vezes maior que o índice Dow Jones cheio. No Brasil, a Fundação Getúlio Vargas (FGV) e a Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) criaram, em 2005, o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) para esse tipo de empresas e, pelo que sei dos últimos números, também seu desempenho era melhor que o Índice da Bovespa (Ibovespa). São essas as mensurações que temos e que representam, basicamente, o valor que o mercado atribui às empresas que têm práticas coerentes ligadas à sustentabilidade e à responsabilidade social, num claro retorno aos investimentos nessa área.

**RG:** Quais são as tendências para os próximos anos em relação à abordagem do tema de responsabilidade social corporativa? Que inovações estão sendo desenvolvidas? Como a responsabilidade social corporativa contribui para que as empresas tenham vantagem competitiva?

**JC:** Basicamente, o que eu vejo de mais moderno e avançado é realmente o *reporting*, o veículo que a empresa utiliza para se comunicar com a sociedade e prestar contas das ações que têm sido desenvolvidas e implementadas, num determinado período. Existem mecanismos muito sofisticados para a confecção desse relatório: o Global Reporting Initiative (GRI) desenvolve e dissemi-

na orientações para confecção de *reportings* de sustentabilidade das empresas e organizações em todo o mundo; no Brasil, o Instituto Ethos tem um modelo de relatório mais simples, mas eficiente; e ainda há outro, mais simplificado e muito utilizado, que é o do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase). Portanto, parece-me que a prática de reportar é uma tendência já definida, e as empresas de ponta estão adotando esse procedimento, tanto que os relatórios estão sendo adaptados aos padrões mais recentes. Vejo que se intensificam também os diálogos estruturados com os *stakeholders*, com moderador externo, envolvendo as partes interessadas, a sociedade, os sindicatos demonstrando uma outra linha de avanço, neste caso um pouco mais difícil, porque requer mudança de postura. No entanto, mesmo nessa situação, pode-se detectar também uma tendência de que esse avanço esteja para ocorrer. Finalmente, quanto à busca da normalização, notamos que as empresas estão procurando implementar, de fato, padrões de gerenciamento, hoje em dia com a SA 8000, a NBR 16001 e, futuramente, com a ISO 26000. Penso que reside nesses três pilares o fundamento para balizar as ações, realmente, de vanguarda nesse assunto.

**RG:** Como o terceiro setor pode contribuir para o desenvolvimento da responsabilidade social nas empresas brasileiras?

**JC:** Devemos observar que o terceiro setor não está excluído do esforço de estabelecer novos e melhores índices de sustentabilidade; as organizações não-governamentais (ONGs) têm uma função importantíssima no esforço integrado de resgate da ética junto às instituições de governo; às universidades; enfim, ninguém está excluído. Nesse particular, quero relatar minha experiência pessoal: sou doutorando na Escola de Administração de Empresas de São Paulo (Eaesp-FGV), que é, indiscutivelmente, uma escola de primeira linha, mas mesmo lá percebo que muitas coisas precisam ser melhoradas, tais como o acesso a alunos portadores de necessidades especiais e um equilíbrio maior entre estudantes negros e não-negros. Embora a FGV esteja muito bem

em algumas coisas, por exemplo, na questão das bolsas de estudo – hoje todos que queiram estudar lá conseguem, porque existem bolsas – acho que há muito espaço para avançar. Penso que o mesmo vale para outras instituições de ensino superior como a Uninove, em particular. Não falo de cursos que enfoquem apenas a sustentabilidade ou MBA de história social, mas de ações práticas dirigidas tanto ao estreitamento dos laços com a comunidade, por meio de obras sociais e a facilidade de acesso ao ensino superior daqueles tradicionalmente excluídos, quanto à promoção de oportunidades àqueles que nunca tiveram acesso a uma universidade. Nesse quadro, destaco como bastante positivo o relatório social publicado pela Uninove, dando conta das ações já levadas a efeito. Esse tipo de prática, ou seja, montar um relatório para fazer um *reporting* à sociedade, chamar os parceiros para discutir um pouco sobre o relatório antes de enviá-lo, adequá-lo aos padrões, vem ao encontro do que disse no início: que todos, em todas as organizações, em todos os setores têm de incluir práticas de responsabilidade social em seus portfólios, ninguém está isento, nem as universidades. Fico contente em saber que a Uninove desenvolve esse tipo de prática.

**RG:** Para finalizar, qual a receptividade que um brasileiro encontra no exterior quando preside um comitê mundial, responsável pela criação de uma norma de padrão internacional? Que problemas o senhor tem enfrentado?

**JC:** Para ser sincero, pude perceber na primeira reunião, nos primeiros momentos, que existia certa desconfiança em relação ao que poderia oferecer alguém vindo de um país alegre e carismático como o Brasil, mas que tem poucas re-

ferências, em termos de seriedade, nas questões gerenciais, de formalização. Na verdade, percebi que havia um pouco de preconceito, mas como ficou demonstrado com o passar do tempo, o Brasil tem empresas e capacidade na área empresarial, para formar diretores e gerentes competentes, que não ficam devendo nada a nenhum de seus concorrentes internacionais. Passado esse

primeiro momento, pude constatar até simpatia pelo fato de um brasileiro estar presidindo o comitê da ISO, o mais importante de todos os tempos, principalmente por fazer uma parceria com a Suécia, um país tão diferente e que, de certo modo, funciona como complemento: um país é frio, gelado e de louros; no outro, a imensa maioria é de pardos, com um clima quente. Enfim, essa presidência concentra, na prática, toda a diversidade apregoada como desejável em todo canto. Tenho recebido *e-mails* e documentos afirmando que o mundo será modificado com a norma, que o trabalho de escutar as pessoas é facilitado em razão

de o Brasil e os brasileiros serem mais inclusivos, escutarem mais, serem mais sensíveis à diversidade... Então, você acaba contando com a simpatia dos países africanos, dos países latinos, de todos os *cucarachas*, no jargão pejorativo. Depois da primeira reunião, em Bangcoc, da segunda, em Lisboa, eu já vejo que há enorme simpatia pela liderança Brasil-Suécia. E aqui no país vejo manifestações de apoio vindas de todo lado, do governo, das empresas, do Instituto Ethos, das universidades interessadas – a Uninove, a FGV, a Universidade Federal Fluminense (UFF), a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) etc. Percebo uma mobilização em setores da representação sindical – a Central Única dos Trabalhadores (CUT) participa e apóia –; enfim, vejo uma disposição e uma movimentação superpositiva no Brasil, de expectativa

**“Pela quantidade de comerciais e de anúncios de balanços sociais que aparecem, e pelo fato de você espremer daqui e dali e não sair nada [...] tudo isso leva a pensar que o procedimento todo se reduz à propaganda de um estereótipo desejável [...]”**

em relação ao trabalho da ISO e à atuação brasileira na liderança desse processo; por isso, não tenho do que me queixar, honestamente. Faço questão de agradecer à sociedade brasileira, pois o apoio que tenho recebido é até emocionante: aonde quer que eu vá, sou recebido com simpatia, com parabéns pela iniciativa de ter buscado a liderança. A ABNT nessa nova fase tem sido realmente exemplar, tem buscado liderança e sua importância cresceu enormemente na ISO. A ABNT agora faz parte do Technical Management Board (TMB), que é o órgão técnico máximo da organização. Pela primeira vez na sua história, a ABNT tem uma atuação internacional presidindo o comitê dos países da América para normalização. Há todo um processo de internacionalização da ABNT que coincide com a minha eleição para presidência da ISO. E digo mais, de fato, o Brasil está vivendo um excelente momento, o de sua inserção internacional no rol dos países que podem destacar-se no âmbito da sustentabilidade social. Para que se tenha uma idéia, 20% do custo de uma obra, de um projeto, de uma fábrica nova é relativo ao seu enquadramento na norma. Mesmo na universidade, há norma para tudo, até para escrever uma monografia, uma tese. As normas da ABNT refletem as normas da ISO. Logo, 20% do custo de tudo que um país exporta é norma; é um custo inevitável, mas, que, ao mesmo tempo, confere qualidade e confiabilidade ao que é produzido. O fato de o Brasil liderar a confecção de uma norma que vai ter grande impacto mundial é extremamente importante e representa um passo grandioso para afirmação do país no cenário internacional. De minha parte, só cabe agradecer à academia, ao governo, às empresas, às ONGs e

aos trabalhadores o apoio que têm dado a mim e à ABNT nesse processo.

**RG:** Professor, qual sua mensagem final para os estudantes das áreas representadas em RG?

**JC:** Eu diria que alguém desavisado poderia considerar este tema que temos discutido um assunto novo; não é verdade, é até bastante antigo. A expectativa de uma tomada de consciência no Brasil acerca dos temas de responsabilidade social vem da época dos escravos, quando os empresários se reuniam para a alforria. Por isso, definitivamente, não é novo. Mesmo assim, se olharmos para as condutas, para as ações praticadas, continua soando como novidade. Para a geração que hoje está na universidade – a elite brasileira –, este é um assunto transversal, não é específico de uma área, seja da administração, dos recursos humanos, do *marketing*, da engenharia de produção, do jornalismo ou da comunicação. Todos esses futuros profissionais devem entender que, se nós queremos tornar o país mais justo, só existe um caminho, que passa pela adequação das instituições, em conjunto: ajam com base em preceitos éticos. Eu diria que sustentabilidade e responsabilidade social são assuntos de todo dia; então, que se redobre a atenção sobre esses temas, porque um profissional do futuro que não tenha esse conhecimento, que não siga, convenientemente, esses procedimentos e não utilize adequadamente essas ferramentas tecnológicas, estará fadado ao insucesso.

Participaram da entrevista: Darius Roos, Expedito Correia e Felipe Mendes Borini

**Para referenciar este texto**

CAJAZEIRA, J. E. R. A importância da responsabilidade social na gestão. Entrevista. *Revista Gerenciais*, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 13-20, jan./jun. 2006.