

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO TECNOLÓGICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

PAULA DA COSTA GARGIONI

**MARCO CONCEITUAL PARA A RESPONSABILIDADE  
CORPORATIVA**

Florianópolis  
2009

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Paula da Costa Gargioni

## **MARCO CONCEITUAL PARA A RESPONSABILIDADE CORPORATIVA**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Área de concentração em Inteligência Organizacional.

Orientador: Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.

Florianópolis  
2009

Paula da Costa Gargioni

## **MARCO CONCEITUAL PARA A RESPONSABILIDADE CORPORATIVA**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Grau de Mestre em Engenharia de Produção na área de concentração em Inteligência Organizacional do Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina e aprovada, em sua forma final, em 26 de fevereiro de 2009.

---

Prof. Antônio Sérgio Coelho, Dr.

Coordenador do Curso

---

Prof. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.

Orientador

Apresentada à Comissão Examinadora composta pelos professores:

---

Olga Regina Cardoso, Dr<sup>a</sup>. (UFSC)

---

Angélia Berndt, Dr<sup>a</sup>. (SESI/SC)

---

Sérgio Luiz da Silva, Dr. (SENAC/SC)

## AGRADECIMENTOS

Não se chega a lugar nenhum sozinho. A realização deste trabalho só foi possível porque pude contar com a ajuda de uma série de pessoas. Agradeço:

- Ao professor Dr. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, pela oportunidade e grande aprendizado que tive durante os dois anos no PPGE e, sobretudo, pela atenciosa e fundamental orientação ao longo de todo o processo de pesquisa.
- Aos professores e membros da banca examinadora Dr<sup>a</sup> Olga Regina Cardoso, Dr<sup>a</sup> Angélica Berndt e Dr. Sérgio Luiz da Silva, por aceitarem meu convite e pela importante contribuição para o aprimoramento do trabalho.
- Ao CNPq, pelo auxílio financeiro.
- Ao Sérgio Luiz da Silva, por compartilhar comigo uma parcela de seu conhecimento e de sua biblioteca.
- À Janaína Renata Garcia e à Mariana Grapeggia, com quem tive o prazer de conviver no Laboratório de Empreendedorismo, pela amizade e parceria.
- Aos demais colegas e professores do PPGE com quem convivi e que também contribuíram, de alguma forma, para meu crescimento.
- Aos meus pais queridos, Sergio e Maria Cacilda Gargioni, pela vida maravilhosa que me proporcionam, pelo amor, apoio e formação que me deram. Um agradecimento especial ao meu pai, meu grande incentivador.
- Ao João Ariel Bosio, pessoa especial em minha vida, por toda a sua ajuda e, principalmente, por seu amor e compreensão.

A todos vocês, minha profunda gratidão...

## RESUMO

GARGIONI, Paula da Costa. **MARCO CONCEITUAL PARA A RESPONSABILIDADE CORPORATIVA**. 2009. 278 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

A presente dissertação tem como objetivo construir um marco conceitual para a Responsabilidade Corporativa, por meio da análise dos construtos existentes na literatura. Um sistema de conceitos claros e consistentes e uma linguagem coerente são necessários diante da grande variedade de enfoques e a atribuição de diferentes significados ao termo nos meios acadêmico e empresarial. Isto, além de contribuir para o desgaste do conceito, prejudica o avanço das discussões e o desenvolvimento de metodologias e instrumentos bem fundamentados e eficazes para a sua aplicação pelas organizações. Para atingir o objetivo, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa. A coleta de dados se deu por meio de uma pesquisa bibliográfica, com a preocupação de buscar uma ampla gama de fontes reconhecidas, atualizadas e referentes a diversas áreas do conhecimento, como um tema interdisciplinar requer. Os dados foram organizados em três grandes categorias: “sociedade”, “empresa” e “relações da empresa na sociedade” e, a partir disto, foi realizada uma análise conceitual, técnica caracterizada pelo foco nos significados das palavras e pela interpretação baseada na lógica e na visualização de exemplos, sem juízo de valor. Como resultado, foi obtida a síntese dos conceitos, estruturada em um marco conceitual com seus fundamentos, agentes, processos e definição, condizente com a perspectiva sistêmica e com a complexidade e dinamicidade do ambiente e do comportamento humano. Ele busca integrar assuntos e conceitos freqüentemente abordados separadamente pela literatura e trata Responsabilidade Corporativa, Gestão de *Stakeholders*, Desenvolvimento Sustentável, e outros conceitos, como ética e Sustentabilidade Empresarial, como idéias que se complementam e como partes de um mesmo processo. A Responsabilidade Corporativa – sem o “social”, por sua redundância – é um conceito moral, um princípio a ser aplicado em todas as decisões da empresa, relacionado com o respeito e proteção aos direitos daqueles que podem ser impactados pela organização, ou o cumprimento dos termos legais, consuetudinários e discricionários acordados nas relações, conforme a moral da sociedade. Esta idéia pode ser resumida como “postura ética”. Sua ênfase é na prevenção de impactos negativos e seu resultado é o aumento do bem-estar dos *stakeholders* ao longo do tempo e o favorecimento do Desenvolvimento Sustentável. A responsabilidade é atribuída ao conjunto de decisores, de todos os níveis hierárquicos, que constituem a organização. Está relacionada com a consciência ética ou senso de dever (valores) que, embora coexista com as respostas positivas e negativas da sociedade para reforçar ou corrigir o comportamento da empresa, em função da percepção dos *stakeholders* sobre os impactos da empresa no seu bem-estar, independe delas. Sua promoção requer trabalhar a cultura organizacional, os valores da sociedade e a consciência individual.

**Palavras-chave:** Responsabilidade Corporativa. Moral. Ética. Desenvolvimento Sustentável. *Stakeholders*. Marco Conceitual.

## **ABSTRACT**

GARGIONI, Paula da Costa. **CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR CORPORATE RESPONSIBILITY**. 2009. 278 f. Dissertation (Master in Production Engineering) – Post-Graduate Program in Production Engineering, Federal University of Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

This dissertation aims to elaborate a conceptual framework for Corporate Responsibility (CR), by means of an analysis of the constructs existing in the literature. The need for a set of clear and consistent concepts and for a coherent language pattern is due to the great variety of approaches and meanings attributed to the term both by the Academy and by organizations. In addition to contributing to the banalization of the concept, this lack of clarity undermines the advancement of discussions as well as the development of effective tools for organizational use. A qualitative research was done in order to reach what was proposed. The data were gathered by means of a bibliographic research that covered a wide range of recognized and updated sources belonging to several fields of knowledge, as an interdisciplinary theme requires. The data were organized into three major categories: “society”, “corporation”, and “corporation’s relationships in society”, followed by a concept analysis. This technique is characterized by its focus on the meaning of words and by the logics- and example-based interpretation, free of value judgement. The result is a synthesis condensed in a conceptual framework that contains the CR fundamentals, agents, processes, and definition, and that is compatible with the systemic view and with the complexity and dynamics of the environment and human behaviour. The framework seeks to integrate subjects and concepts often studied separately in the literature. It also takes Corporate Responsibility, Stakeholder Management, Sustainable Development, as well as other concepts as ethics and Corporate Sustainability, as complementary and as parts of a single process. Corporate Responsibility – without “social”, since it is redundant – is a moral concept, a principle to be applied to all company’s decisions. It is related to respecting and protecting the rights of those who may be affected by the organization, or to comply with legal, consuetudinary and discretionary terms agreed upon in the relations, according to society’s morals. This idea can be summed up as “ethical position”. It emphasizes the prevention of negative effects and results in the improvement of stakeholders’ welfare over time and in the furtherance of Sustainable Development. Responsibility is attributed to the set of people who make decisions in the company, of any kind and in all hierarchical levels. It is about ethical conscience or sense of duty (values) which coexists with positive and negative responses from society given to reinforce a company’s behaviour or to cause its correction. Those responses occur according to the stakeholders’ perception on the company’s effects on their well-being. The promotion of Corporate Responsibility demands working out the organizational culture, society’s values and individual conscience.

**Keywords:** Corporate Responsibility. Morals. Ethics. Sustainable Development. Stakeholders. Conceptual Framework.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Aspectos metodológicos da pesquisa .....	17
Figura 2 – Panorama dos conceitos de DS, SC, RSC e GRS .....	23
Figura 3 – Modelo da dinâmica interdisciplinar da RSC.....	23
Figura 4 – Ambiente organizacional.....	30
Figura 5 – Visualização metafórica do ambiente .....	32
Figura 6 – Visualização literal do ambiente .....	32
Figura 7 – Dimensões em que as empresas vivem .....	33
Figura 8 – Visualização cognitiva do ambiente .....	33
Figura 9 – Relação entre sistema, subsistema e ecossistema.....	65
Figura 10 – Organização como sistema vivo .....	66
Figura 11 – Disposição típica das relações com os <i>stakeholders</i> .....	72
Figura 12 – Os cinco capitais da organização .....	74
Figura 13 – Visão gerencial da firma .....	82
Figura 14 – Modelo de <i>stakeholders</i> .....	82
Figura 15 – Exemplo de subdivisão dos grupos de <i>stakeholders</i> .....	88
Figura 16 – Mapas de <i>stakeholders</i> de gestores funcionais.....	90
Figura 17 – Visão sistêmica dos <i>stakeholders</i> (redes).....	91
Figura 18 – Rede de <i>stakeholders</i> com múltiplos pontos focais.....	92
Figura 19 – A multiplicidade de <i>stakeholders</i> e questões relacionadas em uma crise.....	101
Figura 20 – Pirâmide de responsabilidades corporativas .....	130
Figura 21 – Modelo dos círculos em intersecção.....	132
Figura 22 – Modelo de círculos concêntricos.....	134
Figura 23 – Hierarquia de responsabilidades corporativas.....	140
Figura 24 – Possibilidades de assunção das responsabilidades corporativas.....	143
Figura 25 – Procedimentos metodológicos da pesquisa.....	190
Figura 26 – Ambiente das empresas .....	199
Figura 27 – Ambiente das empresas (perfil) .....	200
Figura 28 – Impactos diretos e indiretos.....	202
Figura 29 – Rede de relacionamentos ou de impactos .....	202
Figura 30 – Interesses e direitos.....	208



Figura 31 – Papel de decisor e executor conforme o nível hierárquico.....	212
Figura 32 – Principais <i>stakeholders</i> e os papéis das empresas .....	215
Figura 33 – Responsabilidade pelo poder causal <i>versus</i> responsabilidade causal .....	217
Figura 34 – Tipos de “termos” dos acordos na sociedade .....	227
Figura 35 – Influências no comportamento das empresas .....	235
Figura 36 – Conceito de Responsabilidade Corporativa .....	239
Figura 37 – Dinâmica do comportamento responsável da empresa .....	240

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Evolução da RSC.....	29
Quadro 2 – As três esferas do ambiente organizacional.....	31
Quadro 3 – Conceitos de obrigação, dever e direito.....	49
Quadro 4 – Satisfação em função das expectativas.....	52
Quadro 5 – Tipos de organizações conforme os objetivos.....	62
Quadro 6 – Influenciadores da coalizão interna.....	71
Quadro 7 – Influenciadores da coalizão externa.....	79
Quadro 8 – Definições de <i>Stakeholder</i> .....	81
Quadro 9 – Análises para a elaboração da estratégia na GS.....	95
Quadro 10 – Os três níveis de gestão do relacionamento com os <i>stakeholders</i> .....	98
Quadro 11 – Definições de RSC.....	106
Quadro 12 – Significados de ‘Responsabilidade’.....	109
Quadro 13 – Classificação de Responsabilidades, segundo Yoder (2001).....	110
Quadro 14 – Responsabilidades naturais e contratuais.....	112
Quadro 15 – As três dimensões do <i>triple bottom line</i> segundo Enderle (2004) e GRI (2006)	142
Quadro 16 – Gestão imoral, amoral e moral.....	148
Quadro 17 – Paradigmas na pesquisa.....	191
Quadro 18 – Perfil da bibliografia utilizada.....	193
Quadro 19 – Fatores que determinam o conteúdo e a magnitude da responsabilidade.....	224
Quadro 20 – Variedade de impactos e direitos conforme o sujeito e o objeto da responsabilidade.....	225

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1	<i>PROBLEMA DE PESQUISA</i> .....	14
1.2	<i>OBJETIVOS</i> .....	15
1.2.1	Objetivo geral .....	15
1.2.2	Objetivos específicos .....	15
1.3	<i>JUSTIFICATIVA</i> .....	15
1.4	<i>ASPECTOS METODOLÓGICOS</i> .....	17
1.5	<i>DELIMITAÇÃO DA PESQUISA</i> .....	18
1.6	<i>LIMITAÇÕES DA PESQUISA</i> .....	19
1.7	<i>ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO</i> .....	20
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>22</b>
2.1	<i>BREVE HISTÓRICO DA RC</i> .....	24
2.2	<i>SOCIEDADE</i> .....	29
2.2.1	O que os membros da sociedade buscam: qualidade de vida e bem-estar .....	35
2.2.2	Desenvolvimento Sustentável .....	36
2.2.3	Política na busca do bem-estar: interesses, conflitos e poder.....	42
2.2.4	Normas sociais.....	48
2.2.4.1	<i>Moral, ética e lei</i> .....	52
2.3	<i>EMPRESA</i> .....	60
2.3.1	Empresa como sistema vivo e sistema político.....	64
2.3.2	Agentes da empresa .....	69
2.3.3	Sustentabilidade empresarial ou corporativa .....	73
2.4	<i>RELAÇÕES DA EMPRESA NA SOCIEDADE</i> .....	77
2.4.1	Com quem as empresas se relacionam – <i>stakeholders</i> .....	77
2.4.2	Processos de gestão de <i>stakeholders</i> e de questões .....	92
2.4.3	Responsabilidade (Social) Corporativa .....	103
2.4.3.1	<i>Conceito de responsabilidade</i> .....	109
2.4.3.2	<i>As responsabilidades das empresas</i> .....	114
2.4.3.3	<i>Debate geral: geração de lucro e desenvolvimento econômico e “ir além”</i> .....	116

2.4.3.4	<i>Modelos e conceitos associados à RSC.....</i>	128
2.4.3.5	<i>Comentários adicionais sobre as responsabilidades legais, éticas e filantrópicas</i>	145
2.4.3.5.1	Cumprimento da lei como RSC.....	145
2.4.3.5.2	Ética como RSC .....	146
2.4.3.5.3	Filantropia como RSC.....	154
2.4.3.6	<i>Atribuição de responsabilidades aos agentes: quem é responsável? .....</i>	159
2.4.3.6.1	Responsabilidade dos Proprietários .....	163
2.4.3.6.2	Responsabilidade dos Gestores.....	164
2.4.4	Razões para o comportamento responsável.....	166
2.4.5	Fatores que influenciam as práticas de RSC.....	182
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>190</b>
3.1	<i>COLETA DE DADOS.....</i>	193
3.2	<i>ANÁLISE DOS DADOS .....</i>	195
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADO DA PESQUISA .....</b>	<b>198</b>
4.1	<i>ANÁLISE DOS DADOS .....</i>	198
4.1.1	SOCIEDADE .....	198
4.1.1.1	<i>Ambiente das empresas .....</i>	199
4.1.1.2	<i>Relações e impactos .....</i>	201
4.1.1.3	<i>Bem-estar e comportamento dos indivíduos no ambiente social .....</i>	203
4.1.1.4	<i>Desenvolvimento sustentável (DS) .....</i>	205
4.1.1.5	<i>Moral e ética.....</i>	207
4.1.2	EMPRESA .....	210
4.1.3	RELAÇÕES DA EMPRESA NA SOCIEDADE.....	213
4.1.3.1	<i>Com quem a empresa se relaciona.....</i>	214
4.1.3.2	<i>Responsabilidade Corporativa.....</i>	216
4.1.3.3	<i>Dinâmica do comportamento responsável.....</i>	229
4.2	<i>RESULTADO DA PESQUISA: MARCO CONCEITUAL PARA A RESPONSABILIDADE CORPORATIVA.....</i>	238
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>242</b>
5.1	<i>CONCLUSÕES .....</i>	242

5.2      *RECOMENDAÇÕES*..... 246

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**..... **249**

## 1 INTRODUÇÃO

Desde o século XIX e início do século XX, empreendedores como os *Quakers* e Henry Ford já demonstravam sua preocupação com seus empregados, com a comunidade e com a ética nos negócios, e autores como Andrew Carnegie (1899) esboçavam as primeiras idéias sobre Responsabilidade Corporativa (RC), ainda com cunho religioso. No entanto, foi a partir da segunda metade do século XX que as discussões se ampliaram e se popularizaram, impulsionadas por uma combinação de fatores, como estudos e iniciativas de organizações internacionais, movimentos dos consumidores, a atuação de organizações não governamentais, a luta pelos direitos civis, a evolução dos meios de comunicação, as mudanças na economia e nos mercados e os princípios dos próprios empresários.

A partir da década de 1990, a RC tornou-se presença constante no meio empresarial, inserida nas práticas e, principalmente, no discurso de um número crescente de organizações. Entre os fatores que contribuem para isto, está a atuação de organizações como o Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável, o *Business for Social Responsibility* (BSR) e o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, que promovem a RC, geram conhecimento, desenvolvem ferramentas e capacitam e assessoram as empresas para sua aplicação. Juntamente com tais organizações, muitas delas reconhecidas mundialmente, o meio acadêmico produz e dissemina os conceitos e modelos que balizam as discussões e a prática.

Hoje, graças à atuação dessas instituições e da mídia, a noção de RC está amplamente difundida. Todavia, os conceitos difundidos não são consolidados nem consensados no meio empresarial e acadêmico. Ao contrário, a teoria da RC ainda não amadureceu, e o que se percebe é uma grande variedade de enfoques e a atribuição de diferentes significados ao termo. Ela é tratada como modelo de gestão (INSTITUTO ETHOS, 2008), obrigação da empresa (FREDERICK, 1994; CRAMER *et al.*, 2006), comportamento ético (WBCSD, 1999), contribuição para o desenvolvimento sustentável (WBCSD, 2002; ALMEIDA, 2002), gestão de impactos (EPSTEIN; ROY, 2001), qualidade das relações, promoção do crescimento mútuo da organização e de seus *stakeholders* (BUENO *et al.*, 2002; HUSTED; ALLEN, 2007), satisfação das expectativas destes (HUSTED; ALLEN, 2007), iniciativas voluntárias (JENKINS, 2005), entre outros. O próprio nome “Responsabilidade Corporativa” assume também outras formas, como “Responsabilidade Socioambiental” ou

“Responsabilidade Social Corporativa”.

A expansão do vocabulário é notória, com uma série de termos correlatos que “visam substituir, redefinir ou complementar o conceito de RC” (BLOWFIELD, 2005, p. 501), como cidadania corporativa, ética empresarial, responsabilidade pública, *performance* social corporativa, sustentabilidade, sustentabilidade empresarial/corporativa, abordagem do *Triple Bottom Line*, desenvolvimento sustentável, investimento social corporativo, investimento socialmente responsável/ético, *accountability* corporativa, responsividade social corporativa, engajamento com *stakeholders*, gestão de *stakeholders* (*stakeholder management*), *stakeholding company* (PANAPANAN et al., 2003; KÜSKÜ; ZARKADA-FRASER, 2004; MOON, 2004; YOUNG, 2004; BLOWFIELD, 2005; VALOR, 2005; MacLEAN; RABERNAK, 2007; GEVA, 2008).

Estes termos, freqüentemente dissociados na literatura (SILVA, 2006), são utilizados por diferentes pessoas como sinônimos, equivalentes, intercambiáveis, superpostos ou associados (KÜSKÜ; ZARKADA-FRASER, 2004; MOON, 2004; VALOR, 2005), como resultado das diferentes áreas do conhecimento envolvidas na pesquisa em RC (YOUNG, 2004) e de preferências históricas ou geográficas por determinado termo. Amaeshi e Adi (2007, p. 12) justificam a re-rotulação pela necessidade de uma “mudança semântica” do termo RC a fim de retirar sua “carga moral” e cunho socialista “anti-corporatista”, e transformá-lo em algo mais neutro e apropriado à linguagem dos negócios, que possa ser “verdadeiramente legitimizado” (AMAESHI; ADI, 2007, p. 13). No entanto, Valor (2005, p. 191) levanta a hipótese de que os acadêmicos “inventam novos nomes” e “adicionam nuances a conceitos anteriores para apresentarem contribuições originais”.

A tentativa de oferecer “contribuições originais” tem, em parte, relação com a “indústria da RC” que se formou, um verdadeiro “mercado comercial” (SHAMIR, 2004, p. 646) que visa moldar e avaliar a RC, bem como prestar consultorias, realizar auditorias, contabilidade, campanhas e outros serviços no assunto. Estas, juntamente com as escolas de negócio, na opinião de Shamir (2004, p. 646), transformaram o conceito político e moral da RC em ferramentas e indicadores mensuráveis “trocados e comercializados [...] como qualquer outra *commodity* que adiciona [ou subtrai] ‘valor’ ao negócio”. Eles lançam modelos e modas como o “*Total Responsibility Management*” (TRM) de Waddock e Bodwell (2002) e o “*triple bottom line*”, alguns deles baseados em idéias “visionárias” de difícil concretização, com um “zelo quase messiânico” (SADLER, 2004, p. 860). As empresas

também criam seus próprios significados, definições e vocabulário para a RC (CRAMER; HEIJDEN; JONKER, 2004), bem como os diferentes grupos de *stakeholders*, que enfatizam suas questões de interesse (LEISINGER, 2007).

Como se não bastasse, Morgera (2004) e Antal e Sobczak (2007) chamam atenção para problemas de tradução, sobretudo a partir de certos termos da língua inglesa, e adaptação dos termos aos diferentes idiomas, que causa mudança no sentido. Por exemplo, segundo Morgera (2004), ‘responsabilidade’ (*‘responsabilité’* e *‘responsabilidad’*) é usada nos idiomas francês e espanhol para se referir a três diferentes palavras de língua inglesa: *‘accountability’*, *‘responsibility’* e *‘liability’*. Antal e Sobczak (2007) também mencionam que, na língua francesa, não há distinção entre os termos em inglês *‘responsibility’* e *‘liability’*. *‘Accountability’* não possui equivalente exata nestes outros idiomas e é traduzida como *‘responsabilidade’* ou *‘transparência’*.

Tudo isto contribui para que o termo e o conceito de RC sejam percebidos como “ambíguos” (HEMINGWAY; MACLAGAN, 2004, p. 34; LO; SHEU, 2007, p. 346-347; SIEGEL; VITALIANO, 2007, p. 778), “problemáticos” (SMITH; WARD, 2007, p. 18), divergentes (BASTOS; LESSA, 2008, p. 1) ou “um pouco mais que modismos gerenciais”, o que gera ceticismo a seu respeito (MATTEN; CRANE, 2003, p. 6).

É importante destacar que esta percepção não vem de hoje, como resultado apenas de uma disseminação “desordenada” do conceito. Há quase cinqüenta anos, Davis (1960, p. 70) já observara que a “responsabilidade social é uma idéia nebulosa e, daí, é definida de diversas formas”. Quinze anos mais tarde, Sethi (1975, p. 58) confirma que “a frase responsabilidade social corporativa tem sido utilizada em tantos contextos diferentes que perdeu todo o significado”. Uma possível explicação para tais constatações antes do “boom” da RC, sugerida por Moon, Crane e Matten (2003, p. 6), com base no trabalho de Connolly (1983), é seu enquadramento no grupo de conceitos “essencialmente contestados”, cujo significado, mérito e apropriabilidade serão sempre debatidos, devido à sua natureza: ele é internamente complexo, é considerado conforme o valor que lhe é atribuído, e suas regras de aplicação são relativamente abertas.

Todas as diferentes perspectivas, ao serem somadas ou contrastadas, contribuem para a formação de conceitos mais ricos. Entretanto, esta mesma pluralidade, com sua “falta de pontos de referência” (GEVA, 2008, p. 35), além de atrapalhar as próprias pesquisas em RC (GEVA, 2008), prejudica a “causa” da RC, por duas principais razões. A primeira é um já



perceptível desgaste e “banalização” do tema perante as empresas e a sociedade, na medida em que ele é transformado em simples ferramenta de comunicação mercadológica e é tratado de forma descuidada pelas instituições e pela mídia – hoje, tudo é sinônimo de responsabilidade corporativa –. A segunda, apontada por Porter e Kramer (2006), é a falta de orientações claras fornecidas por essa vasta literatura às organizações. As empresas não querem explicações, prescrições e ferramentas em constante mutação, incompletas e inconsistentes. Elas precisam de orientação e certeza quanto ao que estão fazendo, para que se sintam estimuladas e confiantes e para que consigam verdadeiros resultados positivos para si e para a sociedade. A ação requer fundamentos teóricos sólidos, que provejam uma linguagem comum e, sobretudo, ajudem-nas a identificar o que, como, quando, com quem, para quem e por que fazer. Como afirma Zadek (2004, p. 109, grifo do autor),

*a teoria é uma necessidade prática porque nós precisamos de estruturas conceituais de comum acordo que nos ajudem a entender o que nós e os outros estão fazendo. Precisamos de formas robustas de analisar o que acontece como resultado de ações específicas, e uma linguagem comum que nos permita comunicar isto eficazmente aos outros. Mais importante, talvez, é que nós precisamos de formas e meios de trabalhar o que são os *trade-offs* contidos em diferentes decisões e atividades entre interesses e resultados variados e freqüentemente conflitantes.*

Em suma, conforme a *Global Reporting Initiative* (GRI) (2006), é necessário compartilhar globalmente uma estrutura de conceitos, uma linguagem coerente e uma métrica, capazes de reduzir sua complexidade e traduzir os conceitos gerais para as organizações (CRAMER; HEIJDEN; JONKER, 2004), tornando-o funcional (DE ROND, 1996). Caso contrário, o discurso continuará a predominar sobre a prática, como observa Fig (2005).

Neste momento, portanto, faz-se necessário reunir o material existente a respeito da RC e elaborar uma síntese que defina e inter-relacione os principais conceitos a ela associados, de forma fundamentada. É esta a proposta desta dissertação de mestrado.

## **1.1 PROBLEMA DE PESQUISA**

Diante do que foi exposto, busca-se, neste trabalho, a resposta para o seguinte

problema de pesquisa:

*É possível construir um marco conceitual para a Responsabilidade Corporativa, por meio da análise dos construtos existentes na literatura?*

## **1.2 OBJETIVOS**

Dado o problema de pesquisa a ser respondido, os objetivos deste trabalho são, a seguir, descritos.

### **1.2.1 Objetivo geral**

Construir um marco conceitual para a Responsabilidade Corporativa, por meio da análise dos construtos existentes na literatura.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Identificar os tópicos relativos à RC abordados pela literatura;
- analisar as idéias dos autores pesquisados sobre cada tópico identificado;
- apresentar o conceito de RC com base nas idéias analisadas, que contenha sua definição, fundamentos, agentes e processos.

## **1.3 JUSTIFICATIVA**

Esta dissertação se justifica por suas contribuições nos âmbitos acadêmico, econômico e social, a saber:

- **Acadêmico:** O tema RC é relativamente recente na Academia – assim como nas organizações empresariais e no setor público – e tem sido tratado por meio de diversas abordagens. Assim, ainda não está consolidado e não existe consenso a seu respeito, o que prejudica o avanço das discussões e o desenvolvimento de metodologias e instrumentos bem fundamentados e eficazes para a sua aplicação. Ao mesmo tempo, há uma “síndrome de conforto intelectual neste campo”, diagnosticada por Moretti e

Campanário (2008, p. 11), pelo menos entre pesquisadores brasileiros, que confere ao discurso da RC “um forte componente reprodutor” (MORETTI; CAMPANÁRIO, 2008, p. 11) que impede a resolução de seus dilemas. Uma sólida base teórica, obtida com a saída dessa zona de conforto, é a contribuição que a Academia pode dar, por meio desta dissertação, aos demais setores da sociedade.

- **Econômico:** A prática da RC pode trazer retorno para as empresas, especialmente a médio e longo prazo, como ganhos de imagem corporativa, aumento de produtividade, maior facilidade de conquistar e manter bons relacionamentos (ALMEIDA, 2002). Isto contribui para sua sobrevivência e crescimento e, conseqüentemente, fortalece também a saúde da economia. Apesar de cientes dos benefícios, muitas organizações não adotam devido à dificuldade de operacionalização, que, por sua vez, se deve, em parte, à falta de consenso e compreensão a respeito dos próprios conceitos que balizam sua aplicação – necessidade esta que o presente trabalho visa suprir. O resultado de uma pesquisa do *Business for Social Responsibility – BSR* (2005) mostra porque vale a pena investir no assunto: ao mesmo tempo que as pessoas nas organizações pensam que a RC ainda não está tão integrada nas práticas e comportamentos empresariais a ponto de trazer os resultados prometidos e desejados, elas a consideram importante nos negócios e acreditam que sua importância crescerá ainda mais nos próximos anos.
- **Social:** Como o próprio nome sugere, a sociedade se beneficia das práticas socialmente responsáveis das empresas, à medida que estas minimizam seus impactos negativos e contribuem para o bem-estar e o desenvolvimento sustentável. A utilização de conceitos e fundamentos claros e consistentes, que auxiliem e estimulem as empresas a praticarem a RC, sobretudo ao possibilitar o desenvolvimento de ferramentas voltadas a essa finalidade, permitirá que elas contribuam ainda mais e gerem resultados sociais ainda melhores.

A Engenharia de Produção, especialmente a área de Inteligência Organizacional, tem contribuições a oferecer, haja vista que a RC é de interesse das empresas e diz respeito à forma como os negócios são conduzidos (BSR, 2005) ou a “adequações da forma de execução das [suas] atividades” (SILVA, 2006, p. 27). Uma evidência da sua conexão com a RC é a presença da temática em eventos nacionais e internacionais de Engenharia de Produção, como o Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP) – cuja edição de 2006 teve, como tema, “Ética e Responsabilidade Social - a contribuição do engenheiro de

produção" –, o Simpósio de Engenharia de Produção (SIMPEP), o Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais (SIMPOI), a *International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management*, entre outros. Todavia, embora ela se enquadre na Engenharia de Produção, não se pode deixar de considerar a natureza eclética e interdisciplinar do assunto (LOCKET; MOON; VISSER, 2006; PEDERSEN, 2006; SILVA, 2006; WELZEL; LUNA; BONIN, 2008), na qual podem residir não apenas os problemas anteriormente mencionados, mas também as soluções para eles.

#### 1.4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa são descritos em detalhes no capítulo 3. Todavia, destacam-se, nesta seção, os principais aspectos, resumidos na Figura 1.

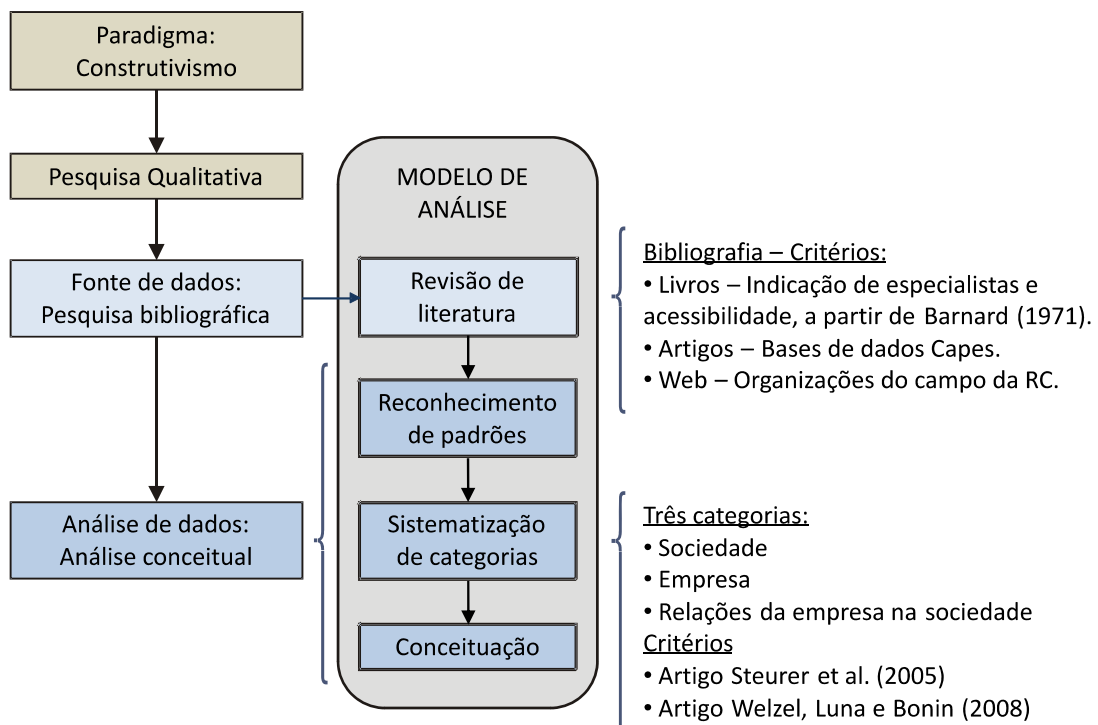


Figura 1 – Aspectos metodológicos da pesquisa

Esta dissertação trata de **conceitos**, abstrações que representam ou simbolizam fatos e aspectos da realidade, bem como as inter-relações existentes, e que são criadas a partir de

percepções (MARCONI; LAKATOS, 2004). Trabalha-se, então, com o **paradigma construtivista**, que postula que o mundo é descrito e explicado por meio de um esquema conceitual ou significados que reconstruímos continuamente por meio da interpretação e à luz de nossas experiências (DENZIN; LINCOLN, 2006). O construtivismo e o próprio fato de o estudo ser sobre conceitos, por sua vez, exigem uma **pesquisa de natureza qualitativa**.

Os dados foram coletados por meio de uma **pesquisa bibliográfica**. As fontes foram, principalmente, artigos científicos de periódicos internacionais e publicados nos últimos cinco anos (2004 a 2008), obtidos no portal de periódicos da Capes. Também foram utilizados livros escolhidos com base na indicação de especialistas e na acessibilidade e, em menor quantidade, páginas eletrônicas de organizações reconhecidas como, por exemplo, o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, a Organização das Nações Unidas (ONU), o Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSD) e a *Global Reporting Initiative* (GRI). Os dados selecionados foram agrupados em três grandes categorias: “sociedade”, “empresa” e “relações da empresa na sociedade” e, a partir disto, foi realizada uma **análise conceitual**, técnica caracterizada pelo foco nos significados das palavras e pela interpretação baseada na lógica e na visualização de exemplos, sem juízo de valor (WILSON, 2001). Como resultado, foi obtida a síntese dos dados (conceituação), condensada em um marco conceitual e apresentada no capítulo 4.

### **1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA**

Algumas especificações adicionais ao objetivo expresso no item 1.2 são necessárias para a compreensão do escopo desta pesquisa:

- Considera-se que o sistema econômico é o capitalismo, e ele não é questionado aqui. Esta delimitação é importante devido ao fato de uma parte das teorias estudadas ser utilizada para questionar o sistema vigente (DE ROND, 1996). Escolhe-se seguir a opinião de Amaeshi e Adi (2007, p. 12-13), que dizem que, apesar de o capitalismo ter “fraquezas inerentes, manifestadas por falhas de mercado, externalidades e distribuição não equitativa dos ganhos”, as quais ele não é capaz de consertar sem influência externa, o estabelecimento de uma nova ordem mundial é “um sonho utópico” para o futuro próximo e, portanto, a opção mais palpável é “enfrentar o capitalismo e buscar formas

engenhosas de melhorar suas deficiências”. A idéia é “manter o espírito do capitalismo enquanto ele é redefinido no processo” (STARCK; KRUCKEBERG, 2003, p. 34).

- Embora a RC possa ser aplicada a qualquer tipo de organização, o trabalho foca nas organizações comerciais (empresariais) privadas, com fins lucrativos, primeiramente, ou empresas sem fins lucrativos que tenham metas de gerar resultados financeiros positivos e tenham a produção e comercialização de bens e/ou serviços como principal atividade. É neste tipo de organização que se encontram alguns dos maiores dilemas da RC, relacionados com a (in)compatibilidade e *trade-offs* entre interesses, objetivos e responsabilidades econômicos e sociais, e com a relação entre proprietário/acionista e gestor. Isto não impede, todavia, a aplicabilidade de grande parte dos conceitos aqui estudados nas demais organizações.
- Não são feitas restrições quanto a tamanho, setor, localização ou outra característica das empresas.
- Não obstante outros elementos da sociedade como governo e sociedade civil devam ser incluídos na abordagem para a promoção da saúde do sistema (AMAESHI E ADI, 2007), eles **não** fazem parte do foco de análise.
- O objetivo **não** é elaborar um guia prático para as empresas que diga a elas o que fazer ou como fazer, não é construir um modelo para tomada de decisão ou avaliação de desempenho, muito menos desenvolver qualquer tipo de instrumento para tais finalidades. Ele é anterior a isso: é fornecer as bases teóricas e o entendimento necessário para sua pesquisa e elaboração.
- O intuito **não** é argumentar a favor ou contra a prática da RC ou tentar convencer qualquer grupo da sociedade sobre sua importância e viabilidade (ou o contrário). A abordagem utilizada é imparcial e os resultados apresentados são fruto da pesquisa realizada.

## **1.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA**

Esta pesquisa possui algumas limitações, das quais podem ser destacadas:

- A dificuldade de acesso a algumas obras importantes para o trabalho, especialmente estrangeiras, superada parcialmente por meio do uso de trechos citados nos textos

utilizados. Estas são mantidas com o intuito de evitar a exclusão de contribuições relevantes.

- O imenso volume de trabalhos sobre o tema e a velocidade com que eles são publicados, que tornam quase impossível para o pesquisador descobrir qual o seu universo e utilizar sua totalidade.
- A impossibilidade de captar toda a abrangência e complexidade do tema e considerar todos os elementos e dinâmicas envolvidos.

### **1.7 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO**

A dissertação está estruturada da seguinte forma:

- O capítulo 2 consiste na fundamentação teórica a partir da qual o marco conceitual é construído, e está organizado em quatro seções principais. A seção 2.1 contém um breve histórico da RC, com os principais fatos e idéias que marcaram sua evolução. As três seções seguintes correspondem às três grandes categorias de dados identificadas. A seção 2.2 fala da “sociedade”, com sua definição e relação com outros elementos do ambiente, além dos principais aspectos da vida social relacionados ao tema: a busca do bem-estar, o desenvolvimento sustentável, as relações políticas e as normas sociais. Na seção 2.3, a “empresa” é descrita como um sistema vivo e político e são apresentadas idéias sobre quem a compõe, bem como sobre a sua sustentabilidade. As “relações da empresa na sociedade” são apresentadas no item 2.4. É neste item, após a descrição das entidades com as quais a empresa se relaciona (os *stakeholders*) e dos processos de gestão de *stakeholders* e de questões, que a RC é abordada mais direta e detalhadamente: as diversas definições existentes, o conceito de responsabilidade, o debate sobre a responsabilidade das empresas, os modelos e conceitos a ela associados, a atribuição de responsabilidade aos agentes e, finalmente, as razões para o comportamento responsável e os fatores que o influenciam.
- O capítulo 3 descreve os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, já resumidos no item 1.4.
- O capítulo 4 é o principal da dissertação, pois contém, na seção 4.1, a análise conceitual dos dados, organizadas conforme as três categorias presentes no capítulo 2 e, na seção

4.2, o resultado da pesquisa, ou seja, o “marco conceitual para a Responsabilidade Corporativa”, elaborado a partir das análises realizadas.

- O capítulo 5, que encerra a dissertação, apresenta as conclusões da pesquisa, além de recomendações a respeito de futuros trabalhos, com o intuito de dar continuidade ao que foi desenvolvido aqui.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A revisão de literatura é a base sobre a qual é construído o marco conceitual, por isto a sua importância neste trabalho. Todavia, apesar de o material existente e selecionado ser vasto (em grande quantidade) e abrangente (referente a diversos assuntos e aspectos, inclusive pertencentes a diferentes áreas do conhecimento), é impossível englobar todos os fenômenos, elementos e situações possíveis na Responsabilidade Corporativa (RC), como afirma Silva (2006), pois se trata de um tema complexo e interdisciplinar.

O conteúdo reunido está organizado em quatro grandes seções: a primeira (2.1) apresenta um breve histórico da RC, com os principais fatos e idéias que marcaram sua evolução, e as três subsequentes correspondem a (2.2) “sociedade”, (2.3) “empresa” e (2.4) “relações da empresa na sociedade”, em que a RC está inserida. Esta divisão está baseada nos três níveis propostos por Steurer *et al.* (2005) e Welzel, Luna e Bonin (2008) em seus modelos: um social ou societal (mais externo), um corporativo, e um relacionado à gestão (mais “central”), como mostram as Figuras 2 e 3. O primeiro nível corresponde ao “Desenvolvimento Sustentável” (DS) ou à “sociedade sustentável”; o segundo, à “Sustentabilidade Corporativa” (SC) ou “empresa sustentável”; e o terceiro, à “Responsabilidade Social Corporativa” (RSC). Em ambos os modelos, a RSC permite alcançar (ou tem como objetivo) os outros dois níveis e deriva, assim como a SC, do DS (STEURER *et al.*, 2005; WELZEL; LUNA; BONIN, 2008). Os três conceitos, referentes a cada nível, são explorados adiante ao longo deste capítulo e do capítulo 4.

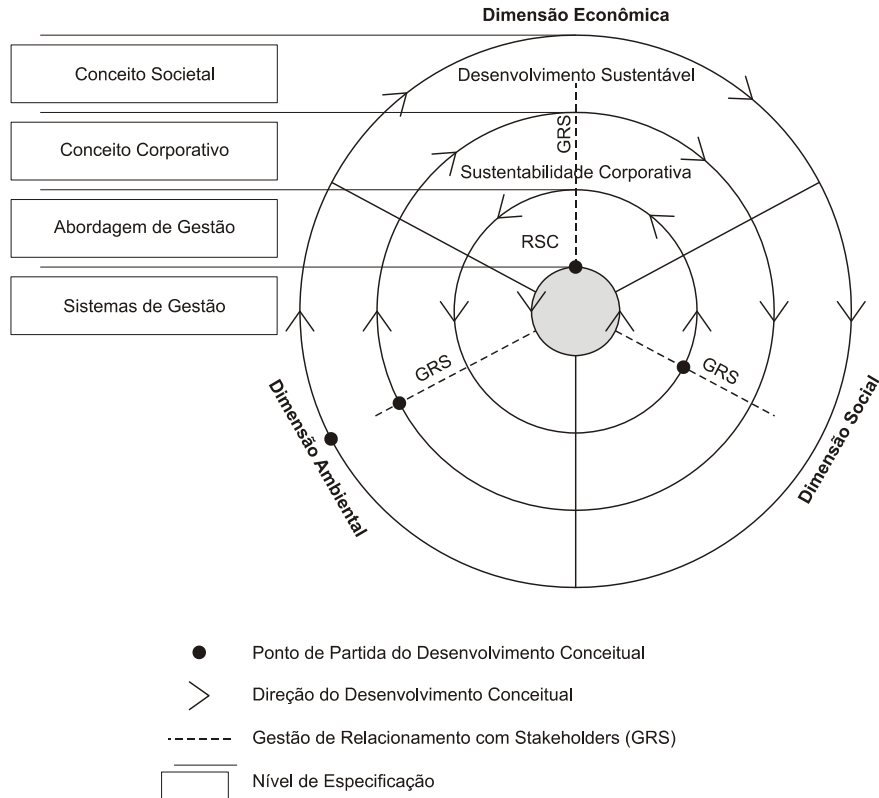


Figura 2 – Panorama dos conceitos de DS, SC, RSC e GRS

Fonte: Adaptado de Steurer *et al.* (2005, p. 275)

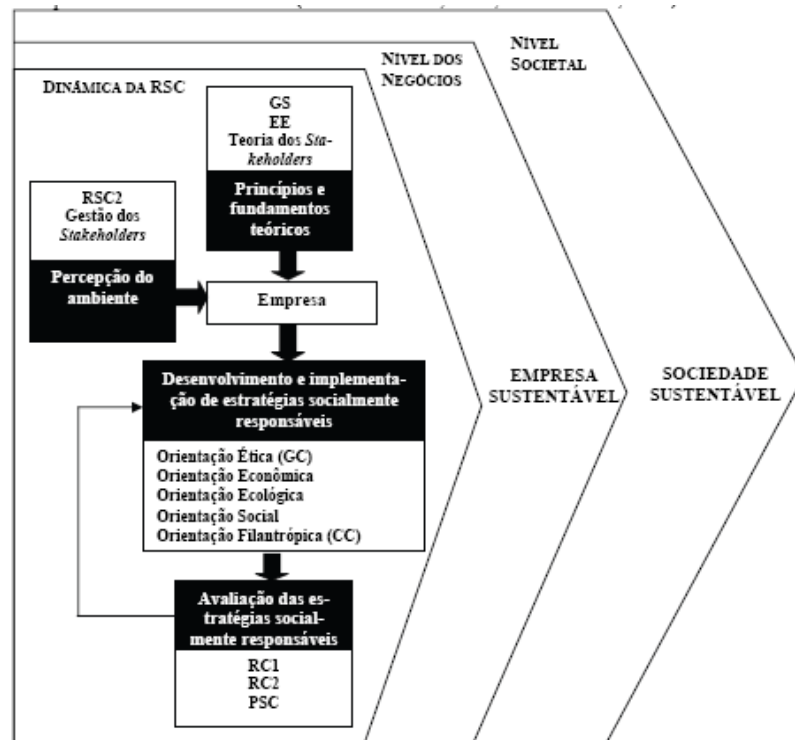


Figura 3 – Modelo da dinâmica interdisciplinar da RSC

Fonte: Welzel, Luna e Bonin (2008, p. 9)

Embora o resultado final desta pesquisa aponte para o termo “**Responsabilidade Corporativa**” (RC), a maior parte da literatura ainda utiliza “**Responsabilidade Social Corporativa**” (RSC), ou mesmo “Responsabilidade Social” (RS), razão pela qual estes dois últimos, especialmente “RSC”, são adotados neste capítulo. Embora “Responsabilidade Corporativa” já estivesse presente no artigo de Manne, de 1962, e, posteriormente, nos de outros autores, o “social” é usado desde os primórdios da RC, como revela o breve histórico a seguir.

## **2.1 BREVE HISTÓRICO DA RC**

A RSC é um conceito que existe há relativamente pouco tempo, conforme Lee (2008). Blowfield e Frynas (2005), no entanto, lembram que a preocupação com a ética e o lado social dos negócios existe desde a antiguidade, enfatizada por pensadores como Cícero. Na idade média, da mesma forma, as religiões Islâmica e Cristã condenavam algumas práticas, entre elas a usura. Debates sobre a conduta e o papel das empresas na sociedade, portanto, não são novos, e a RSC é apenas uma manifestação mais recente (BLOWFIELD; FRYNAS, 2005).

De acordo com Carroll (1999), noções teóricas e práticas relacionadas à RSC se desenvolveram em diferentes países em épocas distintas. As discussões foram encabeçadas pelos Estados Unidos, visto que, no continente europeu, outro grande promotor da RSC, o governo já tinha forte atuação em prol do bem-estar social (SOUZA, 2004). Foi naquele país, também, que a literatura formal sobre o tema se tornou mais evidente, sobretudo a partir da década de 1950, que marcou o início da era moderna da RSC, com a obra “*Social Responsibilities of the Businessman*”, de Bowen (1953) (CARROLL, 1999).

Inicialmente, o enfoque era filantrópico, fundamentado ainda em aspectos religiosos e com ênfase na atuação do homem de negócios na comunidade (CARROLL, 1999). Nas décadas de 1960 e 1970, porém, as profundas mudanças que ocorreram na sociedade, especialmente culturais, provocaram o nascimento do chamado “movimento de responsabilidade social corporativa” (WILSON, 2000a, p. 16), que incorporou uma série de novas questões, como meio ambiente, saúde e segurança, igualdade de oportunidades no trabalho, direitos do consumidor, qualidade dos produtos e ética na propaganda (WILSON, 2000a). A evolução do conceito e das práticas de RSC foi impulsionada por diversos fatores:

o aumento do nível educacional, estudos e iniciativas de organizações internacionais, a atuação de organizações não-governamentais, movimentos dos consumidores, a luta pelos direitos civis, a evolução dos meios de comunicação, as mudanças na economia e nos mercados, os princípios dos próprios empresários, entre outros. Segundo De George (2008), as críticas criaram nas empresas a necessidade de uma resposta, e esta resposta foi a RSC. No final da década de 1970, ainda, as empresas começaram a adotar enfoques mais proativos, elaborar políticas corporativas e inserir objetivos de RSC no planejamento estratégico, e a linguagem de negócios incorporada ao tema nesse período também contribuiu para sua adesão (WILSON, 2000a).

No Brasil, as discussões sobre RSC tiveram início nessa mesma época, em meados da década de 1970, protagonizadas pela Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE), cujo objetivo inicial era promover o debate sobre o balanço social (ASHLEY, 2002). Seu impulso se deu na década de 1990, com a atuação de organizações não-governamentais, institutos de pesquisa e outras instituições, com destaque para o trabalho do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas – IBASE, igualmente na promoção do Balanço Social (Ashley *apud* SERRA; FERREIRA; TEIXEIRA, 2008), a campanha “Ação da Cidadania contra a Miséria e pela Vida” liderada pelo sociólogo Herbert de Souza (“Betinho”), marco da aproximação dos empresários brasileiros com questões sociais, e o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, criado em 1998, que conferiu ao movimento um perfil semelhante ao já existente no exterior, baseado na ética, na cidadania, na transparência e na qualidade das relações da empresa (Saraiva *apud* TORRES, 2006).

Um resumo da evolução da RSC em seus aspectos práticos e teóricos, com os principais fatos e idéias, é apresentado no Quadro 1.

Período	Contexto, práticas e literatura
<b>Séculos XVIII e XIX</b>	Na era da Revolução industrial e do liberalismo vitoriano, havia iniciativas isoladas, impulsionadas pelos valores principalmente dos fundadores de algumas empresas, como os <i>Quakers</i> , que ficaram conhecidos por sua ética, respeito aos contratos, cuidados com saúde e segurança no trabalho e educação e moradia para os trabalhadores, não muito comuns na época (MURRAY-RUST, 1995; MOON, 2004). Nesse período, surgiram também os primeiros movimentos socialistas exigindo igualdade de direitos e oportunidades e conscientização dos trabalhadores quanto às injustiças sofridas (SOUZA, 2004). No século XIX, segundo Blowfield e Frynas (2005), já haviam sido registrados boicotes a empresas que faziam uso do trabalho escravo. O marco da literatura foi Andrew Carnegie (1899) (EUA), que, em sua obra “O evangelho da riqueza”, dizia que os indivíduos mais ricos deveriam ajudar os menos afortunados e que as empresas deveriam usar sua estrutura para objetivos

Período	Contexto, práticas e literatura
	que a sociedade considerasse legítimos, multiplicando, também, a riqueza da sociedade (TEIXEIRA; TEIXEIRA; FONSECA, 2006; SOUZA <i>et al.</i> , 2007).
<b>Início do século XX a década de 1920</b>	Esta fase foi marcada pela forte resistência dos empresários (SOUZA, 2004) e pelo importante papel das instituições religiosas. Em 1908, o Conselho Federal das Igrejas (EUA) lançou um manifesto a favor da igualdade de direitos e justiça para todos, da abolição do trabalho infantil, do fim da exploração dos trabalhadores e da saúde e segurança no ambiente de trabalho (Duarte; Dias <i>apud</i> DE SOUZA, 2004). Henry Ford dizia que as empresas deveriam participar no bem-estar coletivo (SERRA; FERREIRA; TEIXEIRA, 2008) e em 1919, foi condenado pela Justiça por contrariar os interesses dos acionistas da empresa ao investir parte dos dividendos na capacidade de produção, no aumento de salários e no fundo de reserva em função da redução prevista nas receitas devido à queda do preço dos carros. O caso Ford e Dodge tornou a discussão pública (ASHLEY, 2002; DE SOUZA, 2004, LEE, 2008). Também em 1919, a Fundação da Organização Internacional do Trabalho (OIT) surgiu como resultado das reflexões éticas e econômicas sobre o custo humano da revolução industrial, com o objetivo de promover a justiça social (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO - OIT, 2008). Em 1928, a igreja Evangelista americana lançou o primeiro fundo de investimento socialmente responsável, que se opunha ao álcool e ao tabaco (Oliveira Neto <i>apud</i> SERRA; FERREIRA; TEIXEIRA, 2008). Na década de 1920, a noção de responsabilidade social na perspectiva corporativa (com uso de recursos corporativos), em vez de individual, foi desenvolvida pela primeira vez, acompanhando o surgimento da grande corporação moderna e sua necessidade de legitimização e manutenção das relações com a comunidade. Outra idéia foi a assunção da responsabilidade pelo bem-estar dos empregados para cobrir as lacunas deixadas pelos fracos sindicatos. Os gestores raramente assumiam responsabilidades que não beneficiassem as empresas ou a eles mesmos. Como contribuições teóricas, podem ser mencionadas as de Follett, Gantt, Gilbreth, e Tead (HOFFMANN, 2007).
<b>Décadas de 1930 a 1950</b>	Em 1946, a revista Fortune realizou uma pesquisa junto a executivos sobre suas responsabilidades sociais: 93,5% dos respondentes concordaram que os homens de negócio eram responsáveis pelas conseqüências de suas ações em uma esfera além da questão dos lucros e perdas (CARROLL, 1999). Após a Grande Depressão e a Segunda Guerra Mundial, as cortes americanas passaram a ser favoráveis às ações filantrópicas das empresas e a filantropia corporativa foi estabelecida em lei (ASHLEY, 2002). Os efeitos da Depressão também levaram as empresas e o governo a reconhecerem que o “poder traz responsabilidade” (TEIXEIRA; TEIXEIRA; FONSECA, 2006). Além disso, foram dados importantes passos na direção de um enfoque internacional: a criação da Organização das Nações Unidas (ONU), em 1945, e a elaboração da Declaração Universal dos Direitos Humanos, em 1948, que dirigia sua convocação para a ação a “cada indivíduo e órgão da sociedade” (UNITED NATIONS - UN, 2008b). Na literatura de 1930 a 1950, destacaram-se Barnard (1938), por “ <i>The Functions of the Executive</i> ”, Clark (1939), por “ <i>Social Control of Business</i> ”, e Kreps (1940), por “ <i>Measurement of the Social Performance of Business</i> ”. O autor mais importante do período, no entanto, foi Howard R. Bowen (1953): em sua obra “ <i>Social Responsibilities of the Businessman</i> ”, marco do início da literatura moderna sobre o tema, embora ainda com cunho religioso, dizia que as ações das firmas afetam a vida dos cidadãos de muitas formas, e os homens de negócio têm obrigação de agir de forma desejável em relação aos objetivos e valores da sociedade. Outros autores de destaque foram Eells (1956), por “ <i>Corporate Giving in a Free Society</i> ”, Heald (1957), por “ <i>Management’s Responsibility to Society: The Growth of an Idea</i> ”, e Selekman (1959), por “ <i>Moral Philosophy for Management</i> ” (CARROLL, 1999).
<b>Década de 1960</b>	A maior educação e intolerância a injustiças e desigualdades sociais originaram movimentos pelos direitos das minorias e das mulheres, pelos direitos dos consumidores, pelo meio ambiente, e contra a Guerra do Vietnam e a indústria bélica. Diversos boicotes de consumidores foram realizados (WILSON, 2000a; DE GEORGE, 2008). Em 1962, a obra “Primavera Silenciosa”, de Rachel Carson, denunciava pela primeira vez ao mundo leigo a

Período	Contexto, práticas e literatura
	<p>contaminação ao meio ambiente causada pelos pesticidas químicos (ALMEIDA, 2002). Em 1968, foi fundado o Clube de Roma, que reuniu chefes de estado, economistas, industriais, líderes políticos, cientistas e outros membros de diversos países, e que marcou o início da discussão sobre o desenvolvimento sustentável. No final da década, surgiram os primeiros esboços de relatórios de RSC, nos Estados Unidos e na Europa (SAIR DA CASCA, 2008).</p> <p>Foram realizados esforços na tentativa de definir e formalizar a RSC, relativamente raros até a década anterior (CARROLL, 1999). Os principais autores foram Davis (1960, 1967); Frederick (1960), McGuire (1963) e Walton (1967). Como idéias presentes, podem ser mencionados o uso de recursos da economia para fins sociais mais amplos, a satisfação das expectativas do público, a consideração de interesses de outros grupos da sociedade além dos interesses econômicos da firma, obrigações para com a sociedade além das econômicas e legais, ação justa, noções de ética e cidadania corporativa, a obrigação de considerar as conseqüências éticas de suas ações e decisões na sociedade, a questão do voluntarismo em oposição à coerção, o envolvimento de custos e variedades de modelos de RSC (CARROLL, 1999).</p>
<b>Década de 1970</b>	<p>Neste período, observou-se o surgimento de movimentos e Organizações Não-Governamentais (ONGs) voltadas à defesa do meio ambiente, como o <i>Greenpeace</i> (1971), e o estabelecimento de legislações mais severas e abrangentes sobre as questões ambientais em vários países. Em 1972, o Clube de Roma publicou pela primeira vez, no relatório <i>"The Limits to Growth"</i> ("Os Limites ao Crescimento"), a idéia de que o desenvolvimento pode ser limitado pelo tamanho finito dos recursos da Terra (MEADOWS <i>et al.</i>, 1974). Neste mesmo ano, a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano – a Conferência de Estocolmo –, concluiu que a solução não era diminuir a produção, como propôs o Clube de Roma, e sim começar a pensar em produzir melhor, sem desperdícios, com menor utilização de recursos naturais, e menor geração de resíduos e emissão de gases (INSTITUTO BRASILEIRO DE PRODUÇÃO SUSTENTÁVEL – IBPS, 2003). No Brasil, surgiram as primeiras discussões sobre RSC, com foco filantrópico (SOUZA, 2004), protagonizadas pela Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE), cujo objetivo inicial era promover o debate sobre o balanço social (ASHLEY, 2002). Cresceram, também, os movimentos sociais associados à luta dos trabalhadores, e observou-se o fortalecimento dos sindicatos (SOUZA, 2004). A RSC já cobria questões como igualdade de oportunidades e emprego de minorias, meio ambiente, pessoal, melhoramento e envolvimento da comunidade, produtos, saúde e segurança, etc. Além disso, a linguagem de negócios foi incorporada ao tema e as empresas passaram a adotar enfoques mais proativos, a elaborar políticas corporativas e a inserir objetivos de RSC no planejamento estratégico (WILSON, 2000a). Elas começaram a perceber a RSC como uma estratégia que devia ser incorporada ao negócio para sobreviver, e as expectativas da sociedade como algo que deveria ser considerado em seus processos (SOUZA, 2004).</p> <p>A menção à RSC era crescente e constatou-se a proliferação de definições de RSC, que se tornaram mais específicas. Algumas abordagens alternativas, como "responsividade social corporativa" e "performance social corporativa", também passaram a ser lugar-comum. Os principais autores foram Johnson (1971), <i>The Committee for Economic Development</i> (CED), Steiner (1971), Davis (1973), Eells e Walton (1974), Sethi (1975), Preston e Post (1975) e Carroll (1979). Algumas idéias presentes na literatura: o equilíbrio, pelos gestores, dos múltiplos interesses de diversos grupos (empregados, fornecedores, comunidade, nação etc.) – princípio da abordagem dos <i>stakeholders</i>; a maximização de lucros no longo prazo por meio de programas sociais; a busca da empresa por diversos objetivos, não apenas o econômico; mudanças no contrato social entre empresa e sociedade que exigem o atendimento das necessidades desta (servir a sociedade), a contribuição para a qualidade de vida – este termo já era usado, segundo Wilson (2000a) – e a solução de problemas sociais (sobretudo os gerados por ela); a obrigação moral das firmas de contribuir para o progresso social de outras instituições, mesmo ao custo da lucratividade; a RS como atitude e filosofia; pensamento de longo-prazo; voluntarismo; primeiras tentativas de associar a RSC a variáveis organizacionais e vê-la como um conjunto de diversas atividades; relato,</p>

Período	Contexto, práticas e literatura
	<p>indicadores e auditorias sociais como facetas da <i>performance</i> social; “ganhar dinheiro, cumprir a lei e ‘ir além’”; modelos e critérios para determinar as responsabilidades sociais do negócio; estudos sobre a percepção das empresas e mensuração de sua RSC e engajamento (CARROLL, 1999).</p>
<b>Década de 1980</b>	<p>Uma série de desastres ecológicos – Bhopal (Índia, 1984), Chernobyl (Ucrânia, 1986), Exxon Valdez (Alasca, 1989), entre outros – chamaram a atenção do mundo (MAZON, 2007). No Brasil, além dos primeiros estudos acadêmicos (dissertações) nacionais sobre RSC (DE SOUZA, 2004), foi criada a Política Nacional de Meio Ambiente (Lei 6.938/1981), pela qual o poder público passou a dispor de instrumentos para assegurar o direito ao meio ambiente equilibrado (FARIA; SILVA, 1998), e houve o surgimento de entidades como a Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (FIDES) e o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE) – este tendo à frente o sociólogo Herbert de Souza, que teve papel fundamental na mobilização da sociedade e das empresas brasileiras em torno de causas sociais (DUARTE; TORRES, 2003).</p> <p>Surgiram menos definições originais e mais tentativas de mensurar e conduzir pesquisas sobre RSC, além de conceitos e temas alternativos, como responsividade social corporativa, <i>Performance Social Corporativa</i>, política pública, ética nos negócios, gestão/teoria dos <i>stakeholders</i>, entre outros. Principais autores: Jones (1980); Drucker (1984); Wartick e Cochran (1984); Epstein (1987). As novas idéias presentes na literatura foram a da RSC como um processo e a da conversão das responsabilidades sociais em oportunidades de negócio pelas empresas. Houve esforços para associar conceitos como RSC a outras noções similares e à interface organização-ambiente, bem como um crescente interesse pela operacionalização da RSC e pela relação entre RSC e lucratividade (CARROLL, 1999).</p>
<b>Década de 1990</b>	<p>Nessa década, a RSC se fortaleceu como importante estratégia de negócio (DE SOUZA, 2004). Em 1991, foi criada a Fundação do Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável. No ano seguinte, Schmidheiny publicou o livro-relatório “Mudando o rumo”, que aborda o desenvolvimento sustentável na perspectiva empresarial e afirma, por exemplo, que “o controle ambiental é estratégico e deve ser visto como uma vantagem competitiva” (ALMEIDA, 2002). Ainda em 1992, a ONU realizou a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente (a “Rio-92”), com o objetivo de avaliar como o mundo poderia caminhar para o desenvolvimento sustentável. O resultado foi a elaboração da Agenda 21, um plano de ação para ser adotado global, nacional e localmente, por organizações do sistema das Nações Unidas, governos e pela sociedade civil. Em 1999, a ONU lançou o Pacto Global, um conjunto de princípios voluntários visando mobilizar a comunidade empresarial internacional para a promoção de valores fundamentais nas áreas de direitos humanos, trabalho, meio ambiente e combate à corrupção (THE GLOBAL COMPACT, 2008). No Brasil, em 1993, Herbert de Souza lançou a Campanha Ação da Cidadania contra a Miséria e pela Vida, marco da aproximação dos empresários brasileiros com questões sociais. Surgiram diversas organizações voltadas ao desenvolvimento sustentável e à Responsabilidade Corporativa: em 1995, o Grupo de Institutos Fundações e Empresas (GIFE), a primeira associação da América do Sul a reunir organizações de origem privada que financiam ou executam projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público; em 1997, Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS), representante do <i>World Business Council for Sustainable Development</i> (WBCSD) no Brasil (DUARTE; TORRES, 2003); em 1998, o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, com a missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, que conferiu ao movimento um perfil semelhante ao já existente no exterior, baseado na ética, na cidadania, na transparência e na qualidade nas relações da empresa (INSTITUTO ETHOS, 2008).</p> <p>O conceito de RSC transitou de forma significativa para temas alternativos, como a teoria dos <i>stakeholders</i>, ética nos negócios, <i>performance</i> social corporativa e cidadania corporativa, compatíveis com o conceito de RSC. Surgiram poucas novas definições para a RSC e houve a continuação da tentativa de operacionalizar o conceito (CARROLL, 1999).</p>

Período	Contexto, práticas e literatura
2000-...	Em 2000, foi lançada a Carta da Terra, uma declaração de princípios fundamentais para a construção de uma sociedade global justa, sustentável e pacífica no século XXI (CARTA DA TERRA BRASIL, 2008). Neste mesmo ano, as Nações Unidas criaram a Declaração do Milênio, um pacto assinado por 191 países, entre eles o Brasil, que assumiram um compromisso compartilhado com a sustentabilidade do planeta. Dela, derivaram as oito Metas de Desenvolvimento do Milênio, a serem perseguidas até 2015 (PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO - PNUD, 2008; ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS - ONU, 2008). Dez anos após a “Rio-92”, em 2002, foi realizada a Cúpula de Johannesburgo, que deu continuidade à discussão sobre desenvolvimento sustentável e a implementação da Agenda 21 (UN, 2008c). No Brasil, em 2006, o Instituto Ethos lançou a campanha do “Pacto Empresarial pela Integridade e contra a Corrupção”, com compromissos a serem seguidos pelas organizações signatárias (AKATU, 2008).

Quadro 1 – Evolução da RSC

Embora a teoria e a prática da RSC tenham passado por transformações ao longo do tempo, seu conceito mais básico se mantém: a RC como *conceito*, e não como *rótulo* (SECCHI, 2007, p. 351), “é fundamentalmente uma filosofia sobre o relacionamento entre empresa e sociedade” (OFORI, HINSON, 2007, p. 179), empresa e ambiente ou empresa e sistema social (SECCHI, 2007), visão compartilhada por Hill, Stephen e Smith (2003), que afirmam que o construto da RSC justamente descreve este relacionamento. Assim, segundo De George (2008), para a RSC fazer sentido, é necessário entender o que é a corporação, para que ela existe e qual a sua relação com a sociedade – ou, no caso deste trabalho, compreender a “sociedade”, a “empresa” e, por fim, as “relações da empresa na sociedade”.

## 2.2 SOCIEDADE

Há uma consciência crescente de que uma empresa não existe isolada da comunidade e da sociedade que a cercam (WALDMAN; SIEGEL; JAVIDAN, 2006, p. 1709) e de que as ações das empresas só fazem sentido dentro do contexto em que elas operam (SECCHI, 2007). Para compreender os relacionamentos entre empresa e sociedade ou empresa e ambiente, Carroll e Buchholtz (2003, p. 4) sugerem pensar em termos de “macroambiente”, que é o ambiente total da firma ou o contexto social total da organização. Uma definição mais específica de ambiente, sob a perspectiva da Ecologia, é apresentada por Ehrlich e Roughgarden (1987, p. 6): ambiente são “todos os elementos no entorno de um organismo que podem influenciar seu comportamento, reprodução e sobrevivência”. Para Carroll e Buchholtz (2003, p. 4), esta idéia é só mais uma forma de se pensar na



sociedade.

Não há uma forma única de se analisar o ambiente em que as empresas estão inseridas, e cada uma delas, de acordo com Carroll e Buchholtz (2003, p. 4), “evoca diferentes imagens ou formas de pensar” sobre os relacionamentos em questão. Uma delas é a divisão do ambiente em “ambiente de tarefa” e “macroambiente” (SOUZA, 2004) (Figura 4). Segundo Souza (2004), o ambiente de tarefa é o mais imediato, onde estão os integrantes da cadeia produtiva, parceiros, competidores e reguladores. Já o ambiente geral ou macroambiente, referente ao contexto social total da organização, conforme descrito por Fahey e Narayanan (*apud* CARROLL; BUCHHOLTZ, 2003) e Montana e Charnov (2005), é composto de quatro ambientes ou segmentos: social (demografia, estilos de vida, valores da sociedade etc.), econômico (PIB, inflação, taxa de juros, taxa de desemprego, flutuações cambiais etc.), político (eleições, relação com o governo, processos e mudanças regulatórias etc.) e tecnológico (conhecimento e avanço científico teórico e aplicado, novos produtos, processos e materiais, etc.). Carroll e Buchholtz (2003) observam que mudanças nestes ambientes afetam o funcionamento da empresa.

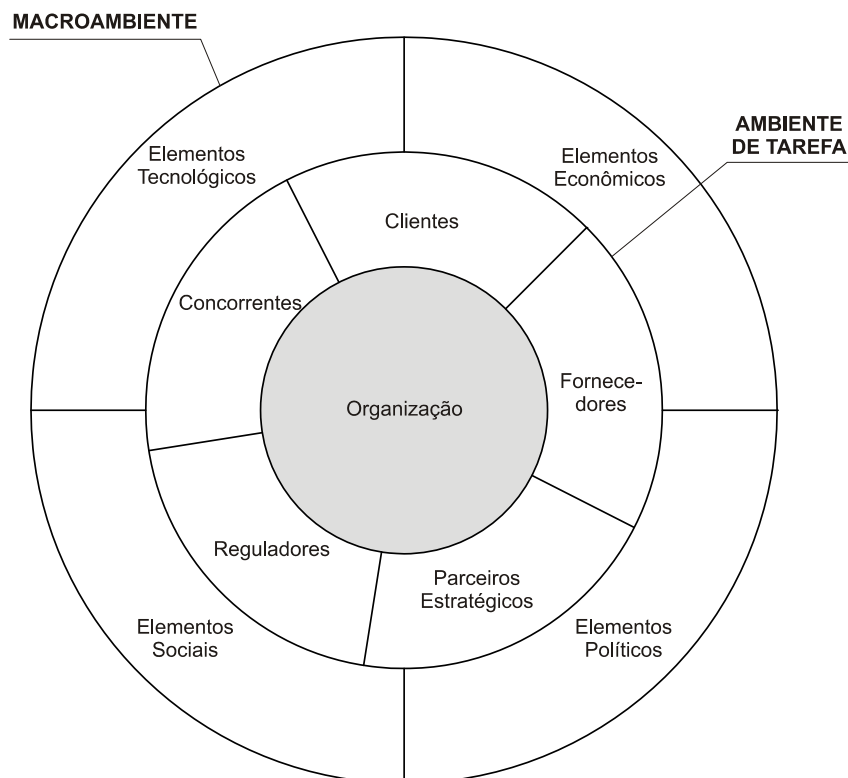


Figura 4 – Ambiente organizacional

Fonte: Adaptado de Souza (2004, p. 18).

O ambiente em que as empresas estão situadas também é comumente descrito pela utilização da metáfora do “*triple bottom line*”, que o estratifica nas esferas ambiental, social e econômica (ZADEK, 2004), definidas no Quadro 2.

ESFERAS	DEFINIÇÕES
<b>Ambiente Natural/ Meio Ambiente</b>	A definição de ambiente natural parte do conceito de “ecossistema”, unidade básica da Ecologia, que é o conjunto de organismos e elementos não vivos que influenciam as propriedades um do outro e que são necessários para a vida no mundo (ODUM, 1977, p. 27). Em um conceito mais amplo, Santos (2006) considera o meio ambiente – ou simplesmente “meio” – o entorno da sociedade, que inclui o elemento humano e que constitui o “meio de vida do homem”.
<b>Sociedade</b>	Para Carroll e Buchholtz (2003, p. 4), a sociedade pode ser definida como “uma comunidade, uma nação ou um grande agrupamento de pessoas que têm tradições, valores e instituições comuns, [bem como] atividades e interesses coletivos”. Pode se referir, portanto, a uma cidade, a um país, a um grupo específico de pessoas (consumidores ou minorias, por exemplo) ou à sociedade inteira, “composta por numerosos grupos de interesse, organizações mais ou menos formalizadas e uma variedade de instituições” (CARROLL; BUCHHOLTZ, 2003, p. 4). Wilson (1975 <i>apud</i> EHRlich; ROUGHGARDEN, 1987, p. 173) apresenta uma definição mais genérica, sob a perspectiva ecológica: sociedade é um grupo de organismos de uma mesma espécie “organizados de uma maneira cooperativa”.
<b>Economia/ Mercado</b>	A atividade econômica é uma série de relações que envolvem “a produção e a distribuição de bens existentes em quantidade limitada”, a partir de recursos também limitados (VIEIRA, 1977, p. 1). O Mercado é o “lugar” onde se procura e se oferece bens e serviços. Ele “representa as negociações que geram contratos entre as pessoas, intercambiando bens, serviços e valores, através de qualquer meio” (BELLIA, 1996, p. 214).

Quadro 2 – As três esferas do ambiente organizacional

Zadek (2004) mostra três formas de visualizar as três esferas: a metafórica, a literal e a cognitiva. A Figura 5 apresenta a tradicional visualização metafórica, em forma de diagrama de Venn, com intersecções entre os domínios.

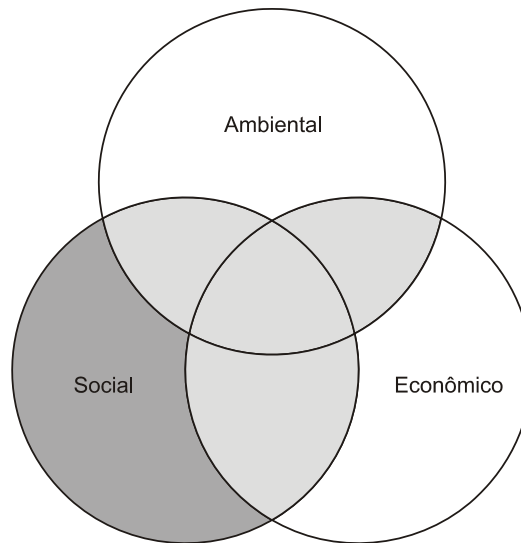


Figura 5 – Visualização metafórica do ambiente

Fonte: Zadek (2004, p. 111).

A visualização metafórica considera possível a existência de fenômenos sociais fora do meio ambiente e atividade econômica separada de processos sociais, o que é difícil conceber na prática. A atividade econômica está inteiramente dentro da sociedade, e esta está inteiramente dentro do meio ambiente, ou seja, o sistema social é um subconjunto do sistema ecológico (ZADEK, 2004). É isto o que representa a visualização literal (ZADEK, 2004) (Figura 6).

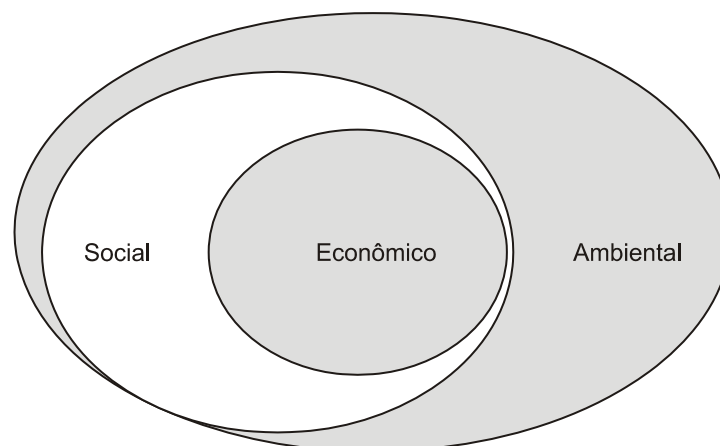


Figura 6 – Visualização literal do ambiente

Fonte: Zadek (2004, p. 112).

A representação literal se assemelha ao biograma de Marques *et al.* (2004, p. 15), que ilustra as “dimensões em que as empresas vivem”, e que acrescenta, no centro, dois

subsistemas menores: a empresa e o indivíduo (Figura 7).

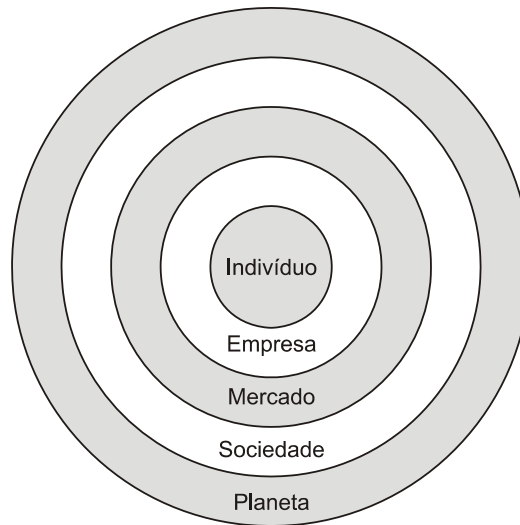


Figura 7 – Dimensões em que as empresas vivem

Fonte: Marques *et al.* (2004, p. 15).

A terceira visualização, a cognitiva (Figura 8), por sua vez, representa não só a economia, mas também o meio ambiente, como fenômeno socializado. As pessoas o vêem conforme sua percepção e interpretação; sentem-no pelos cinco sentidos e julgam o que é bom ou ruim para ele. Sobretudo quando se trata de sobrevivência, não é da sobrevivência do planeta em si que se está falando, e sim dos seres humanos no planeta (ZADEK, 2004).

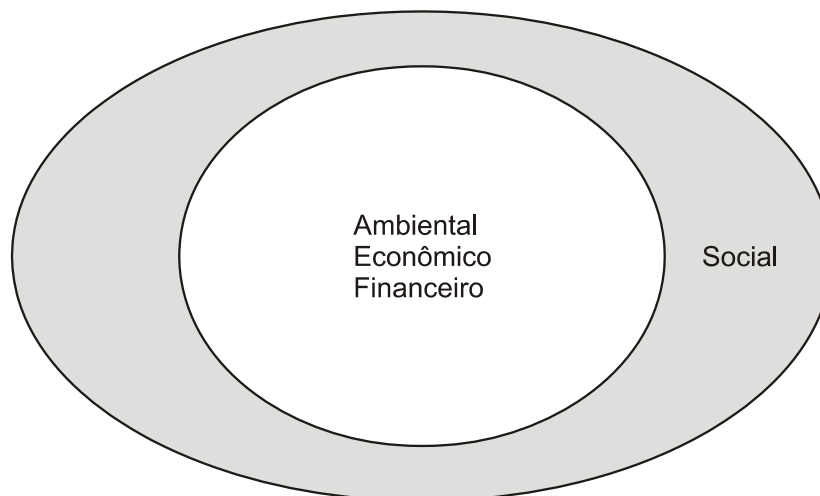


Figura 8 – Visualização cognitiva do ambiente

Fonte: Zadek (2004, p. 112).

Para Harrison e Freeman (1999, p. 5), “seguramente ‘efeitos econômicos’ são também sociais, e seguramente ‘efeitos sociais’ são também econômicos”, razão pela qual concluem que a divisão do mundo em social e econômico é “arbitrária”. Zadek (2004) e Pedersen (2006) também entendem que decisões econômicas têm raízes e conseqüências sociais, assim como os elementos sociais têm raízes e conseqüências ambientais (e vice-versa), e Pedersen (2006) acrescenta que mesmo se fosse possível separá-los, não necessariamente haveria conflito entre eles.

O ambiente social diz respeito às relações e interações sociais – a interação consiste em “influência recíproca ativa” ou intencional, segundo Outhwaite e Bottomore (1996), enquanto que uma relação não precisa ser recíproca nem ativa –, cujas características e fatores determinantes se misturam com elementos que pertencem aos indivíduos; afinal, são estes os seus sujeitos.

A vida em sociedade não é exclusividade dos seres humanos, visto que tal organização também é observada entre os animais, com a finalidade de reprodução, ataque e defesa (EHRlich; ROUGHGARDEN, 1987). Há divisão de “tarefas” (PRINGLE, 1977) e cooperação, embora haja, por outro lado, competição por recursos e parceiros (EHRlich; ROUGHGARDEN, 1987). Organismos de espécies diferentes também se associam, em relações simbióticas (simbiose significa “viver junto”): em algumas relações, um organismo se beneficia e o outro não é afetado, em outras, ambos são beneficiados; em alguns casos, não sobrevivem afastados e, em outros, um se torna mais forte enquanto que o outro não se beneficia ou até se prejudica (PRINGLE, 1977, p. 31).

As sociedades humanas, como as dos outros animais, funcionam com base nos mesmos princípios de competição e, fundamentalmente, cooperação, que coexistem (Burns *apud* MORGAN, 1996). A vida em sociedade aumenta o sucesso dos organismos (EHRlich; ROUGHGARDEN, 1987), razão pela qual “os seres humanos acham vantajoso viver em comunidades” (RUSSELL, 1979, p. 127). Entretanto, a sociedade humana se destaca pela sua complexidade, derivada da complexidade intelectual e emocional das pessoas, com necessidades mais sofisticadas e desejos ilimitados e insaciáveis, e pela dificuldade da vida social devido ao fato de os interesses dos indivíduos que a compõem “permanecerem amplamente individuais” (RUSSELL, 1979, p. 127).

### 2.2.1 O que os membros da sociedade buscam: qualidade de vida e bem-estar

As pessoas são movidas por suas necessidades, tanto que o comportamento é definido por Lezana e Tonelli (2004, p. 27) como “o mecanismo que um indivíduo utiliza para dar resposta a um determinado evento, na busca de satisfazer seu conjunto de necessidades”. Necessidade, segundo Lezana (2008, p. 24), “é um déficit ou a manifestação de um desequilíbrio interno do indivíduo”, que causa tensão, insatisfação e desconforto, e que pode ser satisfeita, frustrada (permanecer no organismo) ou compensada (transferida para outro objeto).

Diferentes necessidades, com diferentes níveis de predominância, se manifestam ao longo da vida, de acordo com Lezana e Tonelli (2004). Entre as mais citadas, estão as listadas por Maslow (2000), da mais básica e prioritária à mais elevada: fisiológicas (básicas e vitais para o organismo. Ex: alimentação, sono, habitação), de segurança (proteção e defesa do corpo, da família, da propriedade, de recursos, da moralidade, do emprego. Ex: estabilidade, poder), de socialização (sociais e afetivas, de amar e pertencer. Ex: família, amizade, participação), de estima (como se é visto e avaliado por si mesmo e pelos outros. Ex: auto-respeito, aprovação, reconhecimento, prestígio) e de auto-realização (ex: desenvolvimento das potencialidades, conquistas, criatividade, moralidade).

A qualidade de vida, sobre cuja definição não existe um consenso (FLECK, 2000), tem a ver com o atendimento das necessidades e aspirações humanas (Walton *apud* FANTINATO *et al.*, 2004) e com o pleno desenvolvimento de suas potencialidades biológicas (características físicas ou herdadas, como metabolismo, resistência e vulnerabilidade do corpo físico), psicológicas (processos afetivos, emocionais e de raciocínio que formam a personalidade) e sociais (valores, crenças, papel na família, no trabalho e em outros grupos a que pertença), que toda pessoa, na qualidade de “complexo biopsicossocial”, possui (FANTINATO *et al.*, 2004, p. 40). O “completo bem-estar biológico, psicológico e social” é, inclusive, o conceito de saúde adotado pela Organização Mundial de Saúde (OMS) em 1986 (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 300), sendo que, em uma definição geral, o termo “bem-estar”, de acordo com Vieira (1977, p. 12), “é usado comumente para indicar a satisfação total do homem, ou seja, sua satisfação líquida, em sentido amplo (satisfações menos insatisfações)”.

Conforme *The WHOQOL Group* (*apud* FLECK, 2000), especialistas da OMS definiram

qualidade de vida como “a percepção do indivíduo de sua posição na vida no contexto da cultura e sistema de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações”. Por corresponder a uma percepção do indivíduo que está sendo avaliado (FLECK, 2000), Limongi-França (*apud* ROCHA, 2004) comenta que a qualidade de vida não pode ser padronizada, assim como Minayo, Hartz e Buss (2000), que afirmam que ela é uma noção relativa que varia conforme o indivíduo, o tempo, a cultura e a classe social. Limongi-França (*apud* ROCHA, 2004, p. 73) reforça: ela está relacionada com “o jeito que cada um escolhe para viver”, com escolhas de bem-estar, embora estas estejam limitadas pelos padrões de convivência social. Apesar de seu relativismo, certa apreciação universal é possível, como afirmam Minayo, Hartz e Buss (2000):

o patamar material mínimo e universal para se falar em qualidade de vida diz respeito à satisfação das necessidades mais elementares da vida humana: alimentação, acesso a água potável, habitação, trabalho, educação, saúde e lazer; elementos materiais que têm como referência noções relativas de conforto, bem-estar e realização individual e coletiva. No mundo ocidental atual, por exemplo, é possível dizer também que desemprego, exclusão social e violência são, de forma objetiva, reconhecidos como a negação da qualidade de vida [...]

Assim, a noção de qualidade de vida pode ser interpretada não apenas como uma percepção do indivíduo sobre sua posição; segundo Minayo, Hartz e Buss (2000), ela tem a ver também com a *capacidade* de atender o que se considera ser padrão de conforto e bem-estar.

### **2.2.2 Desenvolvimento Sustentável**

A palavra ‘sustentabilidade’, “ambígua e carregada de significado político”, especialmente no discurso empresarial (FUNK, 2003, p. 65), assume diferentes significados para diferentes pessoas (BANERJEE, 2008), razão pela qual Fig (2005, p. 617) a descreve como “um conceito altamente elástico”. Segundo Ferreira (2004), o vocábulo “sustentável” é definido como “que se pode sustentar” ou “capaz de se manter mais ou menos constante, ou estável, por longo período” e, “sustentabilidade”, como a “qualidade de sustentável”. O verbo “sustentar” também traz, como um de seus significados, manter a posição e equilíbrio.

Na literatura, o adjetivo ‘sustentável’ é atribuído a diferentes substantivos: “retornos

do acionista” (ENGEN; DIPIAZZA, 2005, p. 8), “relacionamentos” (NEUBAUM; ZAHRA, 2006, p. 113), “negócio” ou “empresa” (ENDERLE, 2004, p. 51; SAHA; DARNTON, 2005, p. 149), “uso de produtos florestais e madeireiros” (GOOGINS; ROCHLIN, 2000, p. 139), “produto” (ENDERLE, 2004, p. 60), “*design* de produto” (SAHA; DARNTON, 2005, p. 140), “energia” (SAHA; DARNTON, 2005, p. 150), “matérias primas” (SAHA; DARNTON, 2005, p. 141), “objetivos” – como reduzir a poluição e o consumo de energia – (SAHA; DARNTON, 2005, p. 148), “estratégias” (MacLEAN; RABERNAK, 2007, p. 1) ou “estratégias de mercado” (SAHA; DARNTON, 2005, p. 152), “sociedade” (GOOGINS; ROCHLIN, 2000, p. 130; YOUNG, 2004, p. 292), “comunidades” (GOOGINS; ROCHLIN, 2000, p. 129), maneira de agir (ENGEN; DiPIAZZA, 2005, p. 11), “práticas de negócio”, “governança corporativa” (MONKS; MILLER; COOK, 2004, p. 318), “produção” (SENGE *et al.*, 2007, p. 50), “padrões de consumo” (IISD, 2007, p. 12), “valor econômico e social” (ROWE, 2006, p. 453), “lucro” – de puramente financeiro a sustentável – (JONKER; CRAMER; HEIJDEN, 2004, p. 1), “locais de trabalho” (FENWICK; BIEREMA, 2008, p. 26), “desenvolvimento” (Comissão de Brundtland, 1987 *apud* BSR; ACCOUNTABILITY; BRODY WISER BURNS, 2003; STEURER *et al.*, 2005, p. 263; BANERJEE, 2008, p. 67; INSTITUTO ETHOS, 2008). O significado de ‘sustentável’, nestes contextos, é ora ‘que se sustenta’, ora ‘que contribui para que algo se sustente’. Um conceito relativo a um destes usos dos termos “sustentável” e “sustentabilidade” é especialmente relevante para o presente estudo: o ‘desenvolvimento sustentável’.

O conceito de desenvolvimento sustentável (DS) foi popularizado na década de 1980, quando a Comissão de Brundtland (*World Commission on Environment and Development - United Nations*) publicou, em 1987, o relatório “Nosso Futuro Comum” (BSR; ACCOUNTABILITY; BRODY WISER BURNS, 2003). Neste relatório, DS foi definido como “aquele [desenvolvimento] que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as futuras gerações satisfazerem suas próprias necessidades” (ALMEIDA, 2002, p. 56; *World Commission on Environment and Development apud* GARRIGA; MELÉ, 2004, p. 61). Almeida (2002, p.64) sintetiza esta idéia como “gestão do desenvolvimento”. Para Wilson (2000b), ela está baseada na expansão do horizonte moral/ético para a natureza e para o futuro, tornando a geração presente responsável, em certos aspectos, pela geração futura.

Originalmente, somente a dimensão ambiental, juntamente com a econômica, era abordada (HOLLIDAY; SCHMIDHEINY; WATTS, 2002; PANAPANANAN *et al.*, 2003; GARRIGA;



MELÉ, 2004), com ênfase nos limites ambientais ao crescimento e na conseqüente necessidade de redução do consumo de recursos naturais, destacada também pelo *The Natural Step* (2008). Segundo Senge *et al.* (2007, p. 46), esta visão, relacionada com a utilização eficiente de recursos, é denominada “racionalismo”. Outras duas visões de mundo informam a noção de sustentabilidade: o “naturalismo”, que reconhece a necessidade de harmonizar os sistemas industriais com a natureza por meio de um nível de consumo de recursos condizente com a capacidade de regeneração, e o “humanismo”, que reconhece que “a sustentabilidade depende de um desejo humano intrínseco de ser parte de comunidades saudáveis que preservem a vida para si mesmas, outras espécies e futuras gerações”. As três são complementares e se reforçam mutuamente, e somente juntas são capazes de promover mudanças efetivas no pensamento e, conseqüentemente, nas práticas (SENGE *et al.*, 2007).

Principalmente a partir de meados da década de 1990, o fator social foi incorporado ao conceito, como inseparável do desenvolvimento (HOLLIDAY; SCHMIDHEINY; WATTS, 2002; PANAPANANAN *et al.*, 2003; GARRIGA; MELÉ, 2004). O desenvolvimento sustentável “requer a integração de considerações sociais, ambientais e econômicas para fazer julgamentos balanceados para o longo prazo” (WBCSD *apud* GARRIGA; MELÉ, 2004, p. 61) e buscar um “equilíbrio dinâmico” entre os diversos fatores (UNESCO, 1999, p. 31).

A sustentabilidade econômica é importante para a satisfação das necessidades humanas e a promoção do desenvolvimento; porém, de acordo com Dyllick e Hockerts (*apud* STEURER *et al.*, 2005, p. 272), “um foco somente na sustentabilidade econômica pode ser bem-sucedido no curto prazo; entretanto, no longo prazo a sustentabilidade requer que todas as três dimensões sejam satisfeitas simultaneamente”. Assim como “a sociedade não vai para a frente sem as empresas”, “as empresas [também] não existem sem a sociedade” (JOYNER; PAYNE, 2002, p. 298; PORTER; KRAMER, 2006). “Não existem bons negócios em sociedades falidas”, com problemas sociais, ambientais ou de governança (ALMEIDA, 2002, p. 17; IISD, 2007); eles só florescem em ambientes saudáveis e prósperos (STARCK; KRUCKEBERG, 2003; IISD, 2007), um ambiente seguro (TAKALA; PALLAB, 2000) com mão-de-obra educada e saudável, uso eficiente de recursos, um bom governo, entre outros. Esta sociedade, à medida que expande, requer mais negócios. Por esta razão, as empresas se iludem ao pensar que podem ter sucesso no longo prazo crescendo às custas da sociedade (PORTER; KRAMER, 2006).

Esta relação pode ser aprofundada, se forem considerados o planeta ou a sociedade em geral como sistema e as empresas como subsistemas, ou mesmo a empresa como subsistema da economia e, esta, da sociedade ou do planeta: de acordo com Van Bellen (2005, p. 27), existe uma inter-relação dos subsistemas que devem ser sustentáveis (uma comunidade local, um empreendimento industrial ou uma nação, por exemplo), que entretanto, por si só, não garante a sustentabilidade do sistema como um todo, pois existem interdependências e fatores que não podem ser controlados dentro das fronteiras desses sistemas menores.

Steurer *et al.* (2005, p. 272) acrescentam, por fim, que o DS engloba mais do que as três dimensões (econômica, ambiental e social): ele é um conceito orientado para processo, que envolve “questões de segunda ordem” relevantes para todas as dimensões, como transparência e participação, reflexividade (processos de aprendizagem contínua baseados em monitoramento e avaliação sistemáticos), integração e equidade intergeracional.

Jabareen (2008) identifica sete conceitos que, juntos e inter-relacionados, constituem a estrutura teórica do DS:

- Estoque de capital natural: o capital natural e ambiental são os recursos do desenvolvimento que devem ser preservados ou mantidos constantes para o benefício das gerações futuras.
- Equidade: relacionada com a equidade distributiva, ou seja, a partilha da capacidade de bem-estar entre as atuais e futuras gerações de pessoas. Envolve conceitos como justiça social, ambiental e econômica, equidade social, qualidade de vida, liberdade, democracia, participação e empoderamento.
- Eco-forma: refere-se a formas ecologicamente desejadas de espaço urbano e comunidades, projetadas para uma vida longa e redução do consumo de energia, obtida pela redução de tempo e espaço.
- Gestão integrativa: visão holística no planejamento e gestão com a integração de preocupações econômicas, sociais e ambientais, essencial para a preservação do estoque de capital natural.
- Agenda global política: discurso mundial em torno do DS que envolve não apenas questões ambientais, mas também outras como segurança, paz, comércio, fome, moradia e serviços básicos. Reflete disputas políticas entre os países, sobretudo entre os do norte e os do sul: os primeiros mais a favor da sustentabilidade e, os segundos, do

desenvolvimento.

- Utopianismo: visões sobre uma sociedade perfeita, em que prevalecem a justiça, a harmonia com a natureza, o florescimento, a felicidade, a ausência de abusos e escassez. Incorpora, além da ecologia, conceitos sociais e políticos como espiritualidade, solidariedade e alocação igualitária de recursos.
- Paradoxo ético: está na base do DS e refere-se à tensão entre o desenvolvimento (que consome recursos e modifica a natureza) e a manutenção ou preservação ambiental que representa a sustentabilidade. Está relacionada com a conduta ética da sociedade, baseada em valores.

A análise de conteúdo das principais definições de DS – das mais de cem definições de desenvolvimento sustentável existentes, conforme Holmberg e Sandbrook (*apud* BANERJEE, 2008, p. 64) –, realizada por Gladwin, Kennelly e Krause (1995), sugere que o desenvolvimento sustentável é “um processo de atingir o desenvolvimento humano de uma maneira inclusiva, conectada, equiparável, prudente e segura”. Ou seja, o que se procura alcançar é a “condição de segurança da humanidade” (UNESCO, 1999, p. 31). Harvey (*apud* BANERJEE, 2008, p. 65) concorda que o conceito tem sido interpretado como a sustentação de uma determinada “ordem social” ou “conjunto de relações sociais”, não como a preservação da natureza por si só, assim como a “*Rio Declaration for Environment and Development*” (UNCED *apud* STEURER *et al.*, 2005, p. 273), que diz que o “centro das preocupações pelo DS” são os seres humanos, que têm o direito a “uma vida saudável e produtiva e em harmonia com a natureza”.

Na abordagem proposta por Sen (2000), o desenvolvimento é um processo que tem como principal fim e principal meio a expansão da liberdade das pessoas, para que estas tenham capacidade de realizar e levar o modo de vida que valorizam – os valores e costumes da sociedade, portanto, influenciam as liberdades que as pessoas desfrutam e prezam –. Trata-se de liberdades instrumentais, como oportunidades econômicas (participação no comércio e na produção), liberdades políticas (liberdade de expressão e eleições livres), facilidades sociais (serviços de educação e saúde) e garantia de transparência e segurança protetora, que se inter-relacionam, fortalecem umas às outras, e envolvem múltiplas instituições e agentes da sociedade, o que requer uma “análise integrada das atividades econômicas, sociais e políticas” (p. 11). Desta forma, Sen (2000, p. 18) acredita que, a fim de

promover o desenvolvimento, é necessário remover “as principais fontes de privação de liberdade: pobreza e tirania, carência de oportunidades econômicas e destituição social sistemática, negligência dos serviços públicos e intolerância ou interferência excessiva de Estados repressivos”, que atuam sobre um grande número de pessoas, talvez a maioria (SEN, 2000).

Young (2004) afirma que embora seja difícil definir o que é ‘sustentabilidade’ ou ‘sustentável’, está claro o que não é sustentável, como pobreza, degradação ambiental, desperdício e violência, e é possível a mobilização para combatê-los. De acordo com o IISD (2007), diversos estudos, entre eles os das Nações Unidas, também têm apontado que o desenvolvimento atual, marcado por um nível de consumo de recursos naturais maior que a sua capacidade de reposição, pela pobreza e pelo desrespeito aos direitos humanos – apesar do progresso e melhoria das condições de vida de muitos, como menciona o GRI (2006) –, é insustentável e prejudicará o desenvolvimento das futuras gerações.

O conceito de desenvolvimento sustentável, para Holthausen (2002, p. 29), é uma “estrutura simbólica” ou uma “nova construção do pensamento”. Como afirma Zadek (2001, p. 5), “desenvolvimento sustentável é um ‘conceito meta’ como ‘justiça’ e ‘democracia’. Nosso entendimento mudará com o tempo. Não podemos entendê-los agora como os entenderemos nos anos futuros”. Ele depende da interpretação de uma sociedade (STEURER *et al.*, 2005). Ainda, de acordo com Steurer *et al.* (2005, p. 264), ele é um modelo-guia para a sociedade, que “pede a integração de questões econômicas, sociais e ambientais em todas as esferas e níveis [...] no curto e longo prazo”. Na opinião de Wheeler *et al.* (*apud* GARRIGA; MELÉ, 2004, p. 62), o DS – ou simplesmente a sustentabilidade, já que são freqüentemente utilizados como intercambiáveis (BANERJEE, 2008, p. 65) – é “um ideal [...] que a sociedade e os negócios podem buscar continuamente”, criando resultados consistentes com ele.

O ideal, conceito-meta ou modelo do DS, segundo Steurer *et al.* (2005), pode ser perseguido de diversas formas pelos diferentes atores e instituições: por exemplo, políticas e forças regulatórias por parte dos governos e sistemas de gestão por parte das empresas. Para colocar o conceito de sustentabilidade em prática, Saha e Darnton (2005, p. 126-127) citam alguns dos *frameworks* propostos por organizações diversas: o *triple bottom line*, que é “muito geral” e dá margem a diferentes interpretações pelas empresas; os cinco pilares da sustentabilidade do WBCSD (ambiental, governança corporativa, responsabilidade social, econômico, e uso prudente de materiais), cuja interpretação também é variável; e as quatro

condições do *The Natural Step*, que constituem uma abordagem mais científica. Este corresponde às “formas e meios para reconciliar fatores econômicos e ecológicos por meio de produtos e sistemas de produto reinventados”, e requer modificar todo o negócio – produtos, processos, gestão – com o desenvolvimento de novas tecnologias, estratégias e formas de comunicação e com considerações futuras (SAHA; DARNTON, 2005, p. 127).

No entanto, “nesta era de crescimento econômico sem precedentes, atingir tal objetivo pode parecer mais uma aspiração do que uma realidade” (GRI, 2006, p. 2). Para Banerjee (2008, p. 65), por exemplo, é um “mistério” como crescimento e riqueza serão obtidos sem reduzir o estoque de capital natural. Outros questionamentos e críticas ao conceito são feitas por Banerjee (2008). Banerjee (2008, p. 65) acredita que a definição de Brundtland não é exatamente uma definição, mas um *slogan*, “bonitinho”, mas que “não faz teoria”: não elabora a noção de necessidades humanas, e os conceitos de justiça social, desenvolvimento humano e distribuição equitativa de recursos, nos quais foca a agenda de Brundtland, não estão bem definidos. Este argumento pode ser rebatido com a observação de Daly (*apud* STEURER *et al.*, 2005, p. 269) de que “os conceitos mais importantes não estão sujeitos a definições analiticamente precisas – pense em democracia, justiça, bem-estar, por exemplo”. Outro ponto apontado por Banerjee (2008, p. 65) é que a operacionalização da preocupação com as gerações futuras é “problemática”, por sua presença não ser sentida no mercado ou na sociedade.

### **2.2.3 Política na busca do bem-estar: interesses, conflitos e poder**

Mintzberg (1983) fala das intenções que estão por trás de nossas decisões e ações e que limitam as soluções possíveis, denominadas “metas” (*goals*) – e que quando expressas de forma que sua consecução possa ser medida, se tornam “objetivos” (*objectives*) –. Morgan (1996), por sua vez, utiliza o conceito de “interesses”, nos quais, também, toda atividade, inclusive organizacional, é baseada.

Ao se falar de ‘interesses’, fala-se sobre um conjunto complexo de predisposições que envolvem objetivos, valores, desejos, expectativas e outras orientações e inclinações que levam a pessoa a agir em uma e não em outra direção. No cotidiano, tende-se a refletir sobre os interesses de modo espacial, ou seja, enquanto áreas de importância que se deseja preservar ou ampliar, ou, então,

enquanto posições que se deseja proteger ou atingir (MORGAN, 1996, p. 153).

As pessoas podem perseguir seus interesses: (i) como indivíduos; (ii) como membros de grupos de interesse específicos, isto é, de “facções que se tornam conscientes de objetivos comuns”; ou (iii) como coalizões mais generalistas, de “dois ou mais grupos que se unem para perseguir interesses comuns” (MORGAN, 1996, p. 158). Ocorre que, devido a forças políticas, econômicas, sociais, evolucionárias e emocionais, além de ignorância, complexidade e interesses conflitantes (JENSEN, 2001), “os objetivos, prioridades e demandas de diferentes grupos [...] são diferentes e freqüentemente contraditórios” (AYUSO *et al.*, 2007, p. 6). Por exemplo, o valor intrínseco que cada um atribui ao meio ambiente pode variar amplamente, o que gera diferentes interpretações e decisões. O objetivo de alguns quanto ao uso de uma terra pode ser o ganho econômico, enquanto o de outros pode ser a criação de um refúgio de vida selvagem. Da mesma maneira, um uso específico da terra pode ser visto como benéfico ou como um desperdício de recursos (STONE, 2002). O resultado dessa colisão de interesses percebidos ou reais é denominado *conflito* (MORGAN, 1996).

Além dos conflitos entre grupos, pode haver conflitos entre indivíduos dentro de um mesmo grupo e conflitos intra-individuais, entre seus diversos papéis. Na definição de Hage (*apud* BIVINS, 1989, p. 65), papéis se referem aos “atos similares realizados pelos ocupantes de uma posição na interação”. Os “indivíduos usam diferentes ‘chapéus’ em diferentes momentos: um gestor pode usar o chapéu de membro de uma comunidade religiosa ou o de representante de uma associação industrial que colabora com a redução da regulação relacionada a produtos” (WINN, 2001, p. 137). Da mesma forma, um empregado ou gestor também pode ser pai, consumidor, cidadão, especialista e membro de um grupo em defesa do meio ambiente (FREEMAN, 1984; WINN, 2001). Andrade e Amboni (2007, p. 174) explicam que cada papel, em função dos quais as pessoas agem, “estabelece um tipo de comportamento, transmite uma certa imagem, define o que uma pessoa deve ou não fazer”. Como esses comportamentos dependem da interação ou da outra parte na interação, podemos ter comportamentos diferentes e inconsistentes com cada um dos grupos com os quais nos relacionamos, e sua possibilidade de consistência reside na existência de algo que subjaz em cada um de nossos papéis, como valores (FREEMAN, 1984).

Conflitos entre papéis surgem, por exemplo, no caso de uma pessoa que trabalha

para uma empresa com práticas prejudiciais ao meio ambiente, consome produtos de empresas ambientalmente irresponsáveis e, ao mesmo tempo, é membro de um grupo em defesa do meio ambiente (WINN, 2001). Como Mintzberg (1983) afirma, nenhum ser humano tem uma única meta; *trade-offs* fazem parte de nossas vidas, e a maximização de uma única meta é impossível no mundo real – além de irresponsável, pois seria necessário esforço para realizar todo tipo de truque para extrair o máximo possível dos outros –. Assim, conforme Morgan (1996), alguns gerenciam para tentar sobrepô-los e atingi-los todos simultaneamente, delineando uma tarefa ou missão geral, e outros se contentam com concessões. O mesmo ocorre quando são incluídos outros atores, cada um com seus próprios interesses a serem perseguidos (MORGAN, 1996) e seus diversos papéis. Além disso, os indivíduos vivenciam diferentes graus de conflito (WINN, 2001).

Uma vez que “vivemos no meio de nossos interesses” e “freqüentemente percebe[mos] os outros como ‘intrusos’” (MORGAN, 1996, p. 153), conflitos estão sempre presentes nas organizações, explícitos ou implícitos, de natureza pessoal, interpessoal ou entre grupos e coalizões, dentro de estruturas organizacionais, papéis, atitudes e estereótipos (MORGAN, 1996). A política, conforme as idéias de Aristóteles, nasce justamente da diversidade de interesses – ou seja, “quando as pessoas pensam diferentemente e querem agir também diferentemente” –, que origina um processo de influência mútua (ataques e defesas) por meio de manobras, negociação e outros tipos de coalizões, a fim de resolver tensões e sustentar ou melhorar determinada posição (MORGAN, 1996, p. 152).

Hirschman (*apud* MINTZBERG, 1983, p. 23) afirma que um participante em qualquer sistema tem três opções no caso de conflitos de interesses ou metas: (i) ficar e contribuir conforme o esperado (lealdade); (ii) sair; ou (iii) ficar e tentar mudar o sistema (voz), o que torna o participante um influenciador. De acordo com Mintzberg (1983), quem decide ficar e lutar precisa exercer **poder**. O poder “é o meio através do qual conflitos de interesses são, afinal, resolvidos. [Ele] influencia quem consegue o quê, quando e como” (MORGAN, 1996, p. 163). É a “habilidade para conseguir que outra pessoa faça alguma coisa que, de outra forma, não seria feita” (Dahl *apud* MORGAN, 1996, p. 163). O mais importante, para Mintzberg (1983), é o poder exercido sobre as ações, e não sobre as decisões, que são apenas um comprometimento com a ação.

Yukl (1998) distingue poder e influência, dois termos freqüentemente confundidos.

Influência é o efeito de um agente sobre um alvo (este pessoas, coisas ou eventos), que, no caso das pessoas, se dá sobre atitudes, percepções ou comportamentos, ou uma combinação deles. Conforme Mintzberg (1983), ela pode ser regular ou episódica, geral ou focada em um agente ou grupo específico, impessoal ou direcionada a indivíduos específicos em uma abordagem pessoal, que visa provocar uma nova iniciativa ou frear uma atividade em andamento, e formal (baseada em canais oficiais ou prerrogativas legais) ou informal.

A consequência da influência e sua magnitude, segundo Yukl (1998), podem ser as pretendidas pelo agente ou outras não pretendidas. “A influência do agente pode ser forte o suficiente para assegurar controle sobre o comportamento do alvo ou tão fraca que o alvo sinta pressão mas não seja induzido a fazer nada diferente” (YUKL, 1998, p. 176). De forma geral, conforme Yukl (1998), o resultado da influência pode ser:

- **Comprometimento:** “o alvo concorda internamente com a decisão ou pedido do agente” e “faz um grande esforço para executar a solicitação ou implementar a decisão eficazmente”. O alvo os considera intrinsecamente desejáveis e corretos de acordo com seus valores, crenças e auto-imagem, nos quais passam a ser incorporados. Ocorre independentemente da expectativa de benefícios, e a lealdade é com as idéias em si, não com o agente.
- **Compliance:** “o alvo está disposto a fazer o que o agente pede, mas é apático em vez de entusiasmado sobre isso e fará somente um esforço mínimo”. A influência se dá só sobre o comportamento e não sobre as atitudes, pois o alvo não está convencido de que aquela decisão é o melhor a se fazer. Em geral, a motivação do alvo são os benefícios que pode obter do agente, mais especificamente, uma recompensa tangível ou evitar uma punição controlada pelo agente. Se este controle acabar ou eles deixarem de ser importantes, a *compliance* provavelmente cessará.
- **Resistência:** “o alvo se opõe à proposta ou solicitação, em vez de ser apenas indiferente, e tenta ativamente evitar sua realização”. Ele apresentará desculpas sobre porque aquilo não pode ser feito, tentará persuadir o agente a retirar ou mudar a solicitação, pedirá a autoridades mais elevadas para negar o pedido, demorará a agir na esperança de que o agente esqueça a solicitação, fingirá *compliance* enquanto sabota a tarefa ou se recusará a executar o pedido.

Conforme Yukl (1998, p. 177), “poder geralmente se refere à capacidade de um agente de influenciar um alvo”, mais especificamente suas atitudes e comportamentos.



Entretanto, o termo tem sido usado também de outras formas: definido em termos relativos como a extensão em que o agente tem mais influência sobre o alvo do que o alvo sobre o agente (poder líquido), como a capacidade de influenciar sem medo de retaliação (poder usável), como influência potencial, ou como influência realmente exercida (poder exercido). Yukl (1998, p. 177) escolhe definir poder como a “influência potencial de um agente sobre as atitudes e comportamentos de uma ou mais pessoas-alvos designadas”. Embora o foco seja em pessoas, a habilidade de influenciar decisões, eventos e coisas também são aspectos do poder (YUKL, 1998). Mintzberg (1983), entretanto, trata poder e influência como sinônimos, sob o argumento de que não faz muito sentido distinguir o poder que se tem (potencial) do poder de fato utilizado ou exercido.

De acordo com Mintzberg (1983), o poder requer três condições:

- 1 Uma fonte ou base de poder;
- 2 Dispêndio de energia, que se concentra nas questões mais importantes para o influenciador ou nas que mais o afetam. Torna-se mais necessário quando o poder é informal e aumenta quanto menor a possibilidade de saída do sistema;
- 3 Habilidade política, quando necessária, que significa saber utilizar a fonte de poder com inteligência.

Mintzberg (1983) lista as fontes ou bases gerais de poder. Um primeiro grupo está fundamentado na dependência da outra parte em relação ao agente em questão, que por sua vez está baseada na existência de uma incerteza. Enquadram-se, aqui, o controle sobre um recurso, sobre uma habilidade técnica ou sobre um conhecimento, desde que estes sejam considerados essenciais, insubstituíveis e concentrados nas mãos de uma ou poucas pessoas que cooperam de certa forma. Outra fonte de poder, neste caso formal, são as prerrogativas legais que conferem privilégios ou direitos exclusivos de impor escolhas (tanto o próprio governo como aqueles a quem são atribuídos certos poderes – os proprietários e gestores dentro de uma organização, por exemplo). Por fim, tem poder aquele que tem acesso, pessoal ou não, aos que detêm essas fontes de poder. Neste caso, além da dependência, Mintzberg (1983) menciona que o poder pode derivar também da reciprocidade, decorrente de uma troca de favores.

Yukl (1998, p. 189) comenta que “a forma mais fundamental de interação social é uma troca de benefícios e favores, que podem incluir benefícios não apenas materiais mas também psicológicos, como expressões de aprovação, respeito, estima e afeição”. São as

chamadas “trocas sociais”, tratadas pela Teoria da(s) Troca(s) Social(is), desenvolvida por Blau (1964) e outros autores. A teoria diz que, “quando uma parte fornece recompensas a outra, ela produz uma obrigação recíproca, e o nível de obrigação depende da percepção de equidade” (DAWKINS, 2002, p. 273). As expectativas dos indivíduos sobre tal reciprocidade e equidade, conforme Yukl (1998), são desenvolvidas desde cedo na infância, quando eles aprendem a se engajar em trocas sociais. Por meio dessas trocas, ganha-se poder em algumas esferas e perde-se em outras, na medida em que uma parte permite que a outra influencie suas respectivas atividades, como explica Mintzberg (1983).

Isto tudo reforça a afirmação de Yukl (1998) de que o poder não é estático; ele é adquirido e perdido conforme as mudanças das condições e as ações de indivíduos e coalizões – estas últimas formadas quando uma parte ou agente não tem poder ou meios suficientes para agir sozinho.

O poder está distribuído entre os diversos agentes na sociedade, com diferentes intensidades e com base em diferentes fontes de poder, e cada um tenta usá-lo para atingir suas metas ou interesses (MINTZBERG, 1983). O aspecto político e as estruturas de poder estão presentes nas relações tanto entre mercado e Estado quanto entre diferentes atores e grupos sociais, em especial quanto à participação, poder e voz no processo decisório, quanto às alianças formadas e quanto a quem é silenciado (PRIETO-CARRÓN *et al.*, 2006; MATTINGLY; HALL, 2008). Morgan (1996, p. 153) explica que, conforme as relações de poder entre os envolvidos, as tensões podem ser resolvidas autocraticamente (“vamos fazer desta forma”), burocraticamente (“espera-se que façamos desta maneira”), tecnocraticamente (“a melhor maneira de fazer isto é esta forma”) ou democraticamente (“como vamos fazer isto?”).

Tullberg (2005) alerta para a importância da integridade, isto é, do dever de não se fazer mau uso do poder que se tem. Morgan (1996) destaca a importância da existência de alguma forma de oposição para este controle, a qual pode não ser obtida quando os opositores são incorporados diretamente no processo decisório ou cooptados, pois estes perdem o direito de se opor. As normas sociais informais ou formais, consideradas elas próprias por Mintzberg (1983) meios de influência, também ajudam a realizar o controle do uso do poder.

## 2.2.4 Normas sociais

Normas designam mandamentos, prescrições ou ordens, embora elas também tenham outras funções como conferir poderes, permitir ou derrogar. Elas têm como objeto a conduta humana, referem-se a um comportamento que deve acontecer em determinada circunstância, e podem ser validadas por ato de fixação ou pelo costume (KELSEN, 1986). Os membros de uma sociedade estabelecem normas entre si, visto que a cooperação entre eles é necessária para a satisfação de suas necessidades e, para isto, sua liberdade precisa ser limitada. Eles firmam “contratos” formais e informais, convenções que criam um vínculo entre as partes e lhes obrigam a fornecer uma prestação (RODRIGUES, 2002).

Contratos estabelecem deveres e direitos. Logo, tais conceitos, juntamente com o de “obrigação”, todos intimamente relacionados, precisam ser esclarecidos. O Quadro 3 faz a distinção entre eles.

Termo	Conceito
<b>Obrigação</b>	Em seu sentido amplo, é o vínculo entre duas pessoas “que nos constrange a dar, fazer ou não fazer alguma coisa em proveito de outrem”, conforme o que se convencionou (vontade) ou o estabelecido pela lei (DE PLÁCIDO E SILVA, 1993, p. 268). Resulta sempre em um “dever a cumprir”, e pode ser decorrente tanto de uma relação criada pelas pessoas por ato próprio como de um respeito a direito alheio. Nem toda obrigação pode ser exigida por ação judicial ou sofrer sanção legal. A obrigação “natural” ou “imperfeita”, a rigor, “não é compreendida como uma obrigação, pois [...] não há qualquer força exterior capaz de torná-la cumprível: é mero dever moral [...]” (DE PLÁCIDO E SILVA, 1993, p. 271).
<b>Dever</b>	Significa a obrigação, ou sujeição ao cumprimento da obrigação, de dar, restituir, fazer ou não fazer alguma coisa, conforme as regras do Direito ou mesmo da moral. Assim, há duas acepções: - O dever jurídico é sujeito a se tornar objeto de coação externa, pois é estabelecido pela lei, o que o torna um “dever a cumprir” – ou fundado pela obrigação contratual – apresentando-se mais como um “direito de exigir”. Neste segundo caso, “o dever difere da obrigação. Esta resulta da própria natureza das coisas e se funda na ação que tem o sujeito ativo sobre aquele que a deve cumprir e sobre as coisas que são de seu objeto. O dever é fundado nas relações que subsistem entre o sujeito ativo, que exige o adimplemento da obrigação, e aquele que a deve cumprir”. - O dever moral, por sua vez, é livre e voluntariamente assumido, sem imposição legal que possa compelir a pessoa a cumpri-lo (p. 67-68) (DE PLÁCIDO E SILVA, 1993).  Smith ( <i>apud</i> PERRON, 1987, p. 14) acrescenta que o dever pode ser socialmente exigido (quando se sente que algo deve acontecer por causa dos outros), pessoalmente exigido (o sentimento de “eu devo a mim mesmo”, que gera auto-estima e sensação de realização e competência, ou de frustração e vergonha quando descumprido; ou aquele proveniente do superego, desenvolvido desde a infância, cujo descumprimento gera sentimento de culpabilidade difusa), ou objetivamente conveniente (da natureza da atividade ou regras de sua essência).

Termo	Conceito
Direito	<p>“uma faculdade ou uma prerrogativa outorgada à pessoa [...], em virtude da qual a cada um se atribui o que é seu [...], não se permitindo que outrem venha prejudicá-lo em seu interesse [...], porque a lei [...], representando a coação social, protege-o em toda a sua amplitude”. O direito de um corresponde sempre à obrigação de respeitá-lo por parte dos demais. Há direitos atribuídos a toda e qualquer pessoa, como o direito de propriedade, e direitos nascidos de vínculos jurídicos específicos estabelecidos pela vontade das partes, como o direito do credor (DE PLÁCIDO E SILVA, 1993, p. 76).</p> <p>“Direitos protegem interesses” (LANTOS, 2002, p. 214), porém não qualquer interesse. Lantos (2002) sugere um teste proposto por Baird (1996) para saber se algo consiste em um direito ou não: perguntar se o exercício de determinado direito impede outras pessoas de exercerem o mesmo direito ao mesmo tempo. Por exemplo, o direito a um determinado emprego não é um direito, pois outros não podem usufruí-lo ao mesmo tempo, mas o direito de ofertar bens e serviços é um direito, pois não impede que outros o façam. Cada direito tem uma responsabilidade correspondente: o direito de respirar ar puro gera o dever de as pessoas não poluírem o ar, a fim de não prejudicar aqueles que têm o direito. Tratam-se de deveres que as pessoas podem alegar a outros como devidos a ele “sem apelar para a bondade, gratidão, pena ou boa vontade” (LANTOS, 2002, p. 211). Lantos (2002) argumenta que muitos dos direitos que se reivindicam hoje não são legítimos, pois ferem os direitos negativos dos outros, ou seja, vêm às custas dos outros. As pessoas não têm direitos positivos, de ter todas as suas necessidades atendidas, pois não nos é devida servidão involuntária por parte dos outros cidadãos. Grupos têm direitos somente na medida em que estes derivam dos direitos de cada membro individualmente (LANTOS, 2002).</p>

Quadro 3 – Conceitos de obrigação, dever e direito

A sociedade, conforme descrevem Gray *et al.* (*apud* MOIR, 2001, p. 19), é “uma série de contratos sociais entre membros da sociedade e a própria sociedade”. “O contrato social é um conjunto de entendimentos de mão-dupla” sobre o relacionamento entre as instituições da sociedade (CARROLL; BUCHHOLTZ, 2003, p. 17). São contratos consensuais que contêm as expectativas da sociedade sobre como as instituições devem operar (MOIR, 2001), ou as responsabilidades ou obrigações das instituições (empresas incluídas) para com a sociedade (GARRIGA; MELÉ, 2004).

Conforme D’Intino, Shepard e Wolfle (2002), os contratos sociais dizem respeito a orientações normativas de crenças sobre a natureza humana e o papel das instituições que as pessoas aprendem antes mesmo de ingressarem em uma organização. As expectativas neles contidas, segundo Zyglidopoulos (2003), contêm os valores dos signatários. **Valores** são definidos por Rokeach (*apud* ROBBINS, 1999, p. 87) como “convicções básicas [de um indivíduo ou grupo] de que um modo específico de conduta ou estado supremo de existência é preferível pessoal ou socialmente a outro [...] oposto ou contrário”. Em outras palavras, são um “conjunto de crenças, preferências, aversões, predisposições internas e julgamentos que caracterizam a visão de mundo do indivíduo” ou grupo (LEZANA; TONELLI,

2004, p. 23), conduzindo suas idéias ao que é certo, bom ou desejável (ROBBINS, 1999). Empinotti (1994) e Costa (1999) explicam que a não-indiferença é a essência do valor, e que o valor não é um ente, e sim uma qualidade (ele não é, mas *vale*, em uma hierarquia que forma um sistema de valores). Cada coletividade, que pode ser uma organização, uma nação, ou qualquer outro grupo, ao mesmo tempo em que abrigam indivíduos com visões de mundo particulares e grupos com interesses difusos, possuem também sistemas de valores compartilhados pela maioria de seus membros. Esses valores compartilhados diferem uma coletividade das outras, conferem sentido e identidade ao grupo, mantêm o sistema social mais estável e determinam as “regras do jogo”, moldando, em conjunto com as “forças sociais e contingências ambientais” (Zimbardo *apud* WATSON; TEAGUE; PAPAMARCOS, 2004, p. 23), as percepções, atitudes e comportamentos individuais e coletivos (STERN; DIETZ, 1994; PERRON, 1987; ROBBINS, 1999; BERTHON; PITT; EWING, 2001; Gini *apud* ALAS; ENNULO; TÜRNPUU, 2006; DILIBERTO, 2006) direcionados para seu ambiente interno e externo (SCHEIN, 1992, p. 12; KÜSKÜ; ZARKADA-FRASER, 2004).

Os valores e a sua influência no comportamento dos membros do grupo, entre outros fatores, geram expectativas. Expectativa, conforme Casado (2002, p. 257), é a “crença de que determinado ato será seguido de um resultado em particular”, ou “a probabilidade que a pessoa enxerga na consecução de seus [objetivos]”. Segundo Lovelock e Wright (2006), ela é um padrão interno resultante de experiências pessoais anteriores com um mesmo agente ou evento ou de experiências semelhantes e, quando estas inexistem, pode se basear no que os outros lhe comunicam. Para Lovelock e Wright (2006, p. 104), existem dois níveis de expectativas: um “desejado”, aspirado, que consiste em “uma combinação entre o que [...] [as pessoas] acreditam que possa e deva ser entregue para suas necessidades pessoais”, e um “adequado”, inferior ao ideal que prefeririam receber, que é o mínimo que podem aceitar sem ficarem insatisfeitas.

Donaldson e Dunfee (*apud* DONALDSON; DUNFEE, 2000, p. 441) propõem a “Teoria Integrativa do Contrato Social”, que distingue contratos microsociais e macrosociais, ambos resultantes de consenso entre os contratantes em cada nível. Os contratos microsociais reais definem acordos explícitos e implícitos entre atores de uma determinada comunidade – seja esta um setor, uma empresa ou um sistema econômico –, que geram “normas autênticas” sobre o que é aceitável para eles, baseadas nas atitudes e comportamentos daquela comunidade. Para serem legítimos, devem estar em conformidade

com o contrato macrosocial, este teórico, que define regras fundamentais e básicas (chamadas “hiper-normas”) válidas para todos os contratos entre qualquer membro da sociedade. “Discerníveis em uma convergência do pensamento religioso, político e filosófico” (DONALDSON; DUNFEE, 2000, p. 441), as hiper-normas precedem os contratos microsociais (GARRIGA; MELÉ, 2004). Moir (2001, p. 19-20) exemplifica: “um contrato macrosocial no contexto das comunidades [...] poderia ser uma expectativa de que as empresas provejam algum suporte para sua comunidade local e a forma específica de envolvimento seria o contrato microsociai”.

Similarmente, Tran (2008, p. 164) sugere quatro níveis de análise para os contratos na sociedade: macro, meso, micro e nano. O nível macro explica e justifica características da estrutura institucional básica da sociedade, e inclui “direitos e obrigações que todo contratante racional deveria obedecer”. Contratos no nível meso “ocorrem dentro da estrutura institucional básica da sociedade como um todo”, e constituem parte do contexto institucional dos negócios e organizações econômicas, em geral no nível setorial (setor da indústria) ou organizacional. Os do nível micro são “acordos concretos entre indivíduos, organizações ou [...] ambos, para realizar algo com valor aparente para todos os envolvidos”. Explicam decisões e justificam práticas de negócios existentes, bem como normas da comunidade. O nível nano representa a menor partícula das relações contratuais entre indivíduos: o chamado contrato psicológico.

O contrato psicológico se refere às crenças de um indivíduo, não integrantes do contrato formal (implícitas, portanto), sobre os termos e condições do acordo de trocas recíproco entre ele e outra parte, e especifica as contribuições que ele acredita que deve prestar à outra parte, bem como as obrigações que ele acha que lhe são devidas em troca (ROBINSON; ROUSSEAU, 1994), quanto a aspectos relacionais (valores e compromissos compartilhados) e transacionais (necessidade de êxitos específicos), em uma combinação complexa (ROUSSEAU; WADE-BENZONI, 1994). Ele “é a base do relacionamento” (MIGLIORINI, 2005, p. 31), e pode “ter mais influência que um contrato formal” (Zottoli *apud* MIGLIORINI, 2005, p. 31). A percepção das promessas e obrigações mútuas (expectativas) está intimamente relacionada com a percepção de justiça e confiança no processo de troca social (ROBINSON, 1996), e cada parte “participa nessa relação somente por aquilo que cada uma espera obter em troca do seu envolvimento” (BOWDITCH; BUONO, 1992, p. 54). Lovelock e Wright (2006, p. 104) também entendem que a satisfação ou percepção da

qualidade de um relacionamento, evento ou coisa decorre da relação entre o que é percebido pelo indivíduo na prática e a expectativa que se tem a respeito deles. Parasuraman e Berry (*apud* FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 1997) e Lovelock e Wright (2006), então, observam três possibilidades, conforme descritas no Quadro 4.

Posição do evento percebido	Satisfação/ percepção de qualidade
acima do nível desejado	expectativas excedidas; qualidade excepcional; reação positiva
entre o nível adequado e o nível desejado	as expectativas são simplesmente atendidas; qualidade satisfatória; o indivíduo não presta atenção explícita ao desempenho (zona de tolerância)
abaixo do nível adequado	expectativas mínimas não são atendidas; qualidade inaceitável; reação negativa

Quadro 4 – Satisfação em função das expectativas

Os críticos, segundo Tran (2008, p. 165), argumentam que os contratos psicológicos não são contratos, mas “uma imagem unilateral de um acordo que reside na psique de um único contratante”, que pouco provavelmente levará a resultados coletivos atrativos. Pode-se dizer que eles são “quase-contratuais”, e requerem uma crença na boa fé da contraparte e na sua ação conforme as expectativas (TRAN, 2008, p. 165).

Expectativas individuais afetam os relacionamentos, mas a ênfase deste trabalho é nas expectativas da sociedade ou de grupos dessa sociedade que, segundo Carroll e Buchholtz (2003, p. 17), podem estar tanto implícitas, na forma de “entendimentos compartilhados” prevalentes representados pela moral e pela ética (o que pode, inclusive, dar margem a confusão e mal entendido), como explícitas, na forma de leis e regulações.

#### 2.2.4.1 Moral, ética e lei

A **moral** de uma sociedade, que para Kelsen (1986, p. 1) é, assim como o Direito, “um agregado ou sistema de normas”, corresponde a um “conjunto de ações que ela considera importantemente certo ou errado, um conjunto de valores que ela acredita que merecem ser perseguidos, e um conjunto de virtudes ou formas habituais de agir que ela tenta inculcar em seus membros” (DE GEORGE, 2008, p. 78), o que Honderich (*apud* KEY; POPKIN, 1998) resume como os valores e padrões aceitos do comportamento humano. Posto de

outra forma, a moral são as “prescrições de uma coletividade que pautam as decisões e moldam as ações dos agentes, arrolando obrigações, fins e responsabilidades. [...] Define o que é permitido e proibido, justo e injusto, [...] certo e errado” (SROUR, 1998, p. 270).

Estes princípios morais (TAKALA; PALLAB, 2000) – que variam de valores e normas muito amplos (“não roubar”) aos mais específicos (“hospitais devem fornecer informações sobre o paciente primeiro aos parentes”) e que podem, inclusive, se referir a determinados papéis desempenhados pelos indivíduos (MINTZBERG, 1983, p. 49) –, limitam ações que visam à maximização da satisfação material e eficiência para si mesmos, ou seja, asseguram o bem-estar de outro mesmo quando implica perdas para si (TAKALA; PALLAB, 2000). De acordo com Russell (1979, p. 128), os preceitos morais podem ser de três tipos não muito nitidamente diferenciados:

- “...os que devem ser rigorosamente obedecidos sob pena de segregação geral; [...]
- os que não devem ser abertamente desobedecidos [...]; e
- os que são considerados como conselhos de perfeição...”

Por meio de mecanismos como alinhamento de objetivos e reforço normativo – sanções sociais, como o ostracismo (MINTZBERG, 1983), a censura e o desprezo, ou reações positivas como o louvor e divulgação da honra (KELSEN, 1986) –, a cultura comunica os “comportamentos apropriados e inapropriados [...] [e] estimula formas particulares de pensar” (CALDWELL-MOBERG, 2007, p. 195), como “pressupostos básicos” (SCHEIN, 1992, p. 12). Embora em alguns grupos, como as organizações, a cultura possa ser planejada, criada e sustentada para operar de determinada forma (ZABLOW, 2006), pelo exemplo de seus líderes (SCHROEDER, 2002; SCHWARTZ; DUNFEE; KLINE, 2005; WHETSTONE, 2005; ZABLOW, 2006) e sistemas de punição e recompensa (NILSON, 1999; HENEMAN; FISCHER; DIXON, 2001; McDEVITT; GIAPPONI; TROMLEY, 2007), para Whetstone (2005), é por meio dos relacionamentos e da comunicação interativa que são reforçados os padrões normativos. Nilson (1999) e Gebler (2006) também lembram que a cultura é um produto da interação dos membros da organização em todos os níveis. Assim, a coletividade, com suas normas morais, formam uma “comunidade moral”, noção de Strawson descrita por Dubnick e Justice (2006, p. 246-247):

A comunidade moral Strawsoniana não é (em seu núcleo) algum tipo de estrutura formalizada ou ritualizada, mas sim uma reflexão dos padrões e expectativas que surgem dos relacionamentos



interpessoais diários entre os indivíduos. Para Strawson, a essência do comportamento responsável se encontra nas reações que o comportamento e intenções relacionadas de um agente geram entre aqueles com os quais ele interage. Essas atitudes reativas podem abranger de gratidão a ressentimento, de embaraço a indignação. O que elas produzem, por sua vez, é uma resposta no ator (ex. culpa, vergonha, remorso) e o conjunto de respostas assumidas que podem variar de desculpas e justificativas (atos de discurso) a ajustes no comportamento atual ou futuro (tornar-se mais responsável). Porque nossa experiência de atitudes reativas tanto como juízes quanto como julgados está tão profundamente arraigada na prática diária familiar, ela não é problemática, e nós prontamente consideramos a nós mesmos e a outros agentes responsáveis por cumprir as obrigações de conduta interpessoal [...] impostas por nossas comunidades morais. Nesta visão, todo mundo em uma comunidade moral é um transgressor potencial ou real, e todo ato está sujeito a julgamento como uma transgressão potencial. (DUBNICK; JUSTICE, 2006, p. 246-247).

A moralidade, segundo Russell (1979, p. 142), tem dois aspectos: “por um lado, é uma instituição social semelhante ao direito – [embora suas normas não precisem estar formalmente codificadas (RODIN, 2005b, p. 165)] –; por outro, é questão de consciência individual”. Afinal, a cultura, da qual a moralidade faz parte, é uma “soma total dos valores coletivos e comportamentos de todos” os membros da coletividade (GEBLER, 2006, p. 31), e está “localizada nos programas mentais” de cada um deles (HOFSTEDE, 1998, p. 483).

Como as diversas subculturas que provocam variações de percepção entre grupos (HOWARD-GRENVILLE, 2006; SRIDHAR; GUDMUNDSON; FEINAUER, 2004) e as diferenças individuais (HOLT *et al.*, 2007) coexistem com a cultura dominante que toda coletividade tem (YEMM, 2006), as normas morais são relativas, isto é, os julgamentos de bom e ruim e a percepção das responsabilidades são subjetivos e podem variar de uma sociedade para outra (KÜSKÜ; ZARKADA-FRASER, 2004; VITELL; PAOLILLO, 2004). Entretanto, nem tudo diverge. De George (2008) afirma que as normas básicas, equivalentes ao primeiro tipo descrito por Russell (1979) (os que devem ser rigorosamente obedecidos sob pena de segregação geral), são semelhantes em todas as sociedades, pois se referem a ações necessárias à própria existência das sociedades. Proibição de assassinato arbitrário e de roubo, verdade na comunicação, ajuda mútua e respeito às regras estabelecidas são exemplos deste tipo de norma.

Da mesma forma, há direitos considerados universais, válidos para todos os seres

humanos, sem distinção, como os que constam na Declaração Universal dos Direitos Humanos das Nações Unidas, de 1948. Eles afirmam a dignidade e o valor humanos inerentes e indicam padrões a serem alcançados por todos. Baseada em valores universais, como justiça e não-discriminação, a Declaração propõe direitos relacionados à liberdade (de expressão, associação, deslocamento), segurança e proteção, propriedade, educação, cultura, trabalho e boas condições de trabalho, descanso, padrão de vida adequado, entre outros, e suas liberdades devem ser limitadas somente quando ferirem os direitos e liberdades alheios, a fim de manter “a moralidade, a ordem pública e o bem-estar geral” (UN, 2008a, 2008b). Conforme Pereira (2000), eles estão relacionados com o atendimento às necessidades humanas básicas de saúde física (que afeta todos os seres vivos) e autonomia (“capacidade [...] de eleger objetivos e crenças, de valorá-los com discernimento e de pô-los em prática sem opressão” (p. 78), o que exige saúde mental, habilidade cognitiva e oportunidade), que devem ser satisfeitas para que não sejam causados “sérios e prolongados prejuízos” (p. 67) físicos e cognitivos ao homem. Quanto à congruência ou incongruência nas percepções, Carroll e Buchholtz (2003) concluem que, de maneira geral, os membros da sociedade concordam em um alto nível de abstração quanto a um ato ser errado, mas o consenso tende a se desintegrar quando se passa para situações específicas.

A moralidade (e os valores), ainda, como integrante da cultura, não é estática; ela evolui continuamente ao longo do tempo (MINTZBERG, 1983) e é constantemente recriada pelo comportamento diário dos membros do grupo – “apesar de eles serem guiados pela cultura prevalente” (STONER, 1989, p. 40) –, em resposta à interpretação que eles fazem dos eventos internos e externos ao grupo (STONER, 1989; NILSON, 1999). Em contextos em transformação ou instáveis (NILSON, 1999), com o surgimento de novas situações e necessidades (STONER, 1989), novos significados ou definições da situação são construídos socialmente e novas expectativas são compartilhadas. Estes novos significados e expectativas passam a guiar o comportamento coletivo e, à medida que o comportamento se mostrar bem sucedido, eles são incorporados, modificando, assim, a cultura, de forma “holística e orgânica” (NILSON, 1999, p. 85).

Com frequência, a moral é confundida com a ética. A **ética**, derivada do grego “*ethos*”, que significa “costumes”, “conduta” ou “caráter” (NORTHOUSE, 2004, p. 302), é “a ciência de usar critérios morais para guiar a conduta humana” (Honderich *apud* KEY; POPKIN, 1998, p. 331), e tem a ver com “os tipos de valores e morais que um indivíduo ou sociedade

acha desejáveis ou apropriados” (NORTHOUSE, 2004, p. 302). Ela é definida, também, como o “estudo do que é certo e bom para os seres humanos. [...] Explora a natureza geral da moral e de escolhas morais específicas a serem feitas pelo indivíduo em sua relação com os outros” (HISRIC; PETERS, 2004, p. 40). Conforme Ashley (2002, p. 51), trata-se de “uma teoria de ação rigidamente estabelecida”.

As teorias éticas partem da “experiência moral humana” (DE GEORGE, 2008, p. 77), ou da “moralidade convencional encontrada na sociedade”, e têm como função dar sentido a esta experiência individual ou comum. Elas sistematizam as normas da sociedade, explicam-nas e fornecem critérios para avaliá-las, testar sua validade, justificá-las e, se necessário, revisá-las – o que torna uma sociedade mais coesa, especialmente a justificação das normas morais –. Em suma, ajudam a decidir se elas são moralmente aceitáveis (DE GEORGE, 2008, p. 78).

Há teorias centradas na virtude, ou no caráter do indivíduo, e teorias centradas na conduta. As primeiras estão fundamentadas nas idéias de Aristóteles sobre os valores de um ser humano bom, digno e “moralmente apropriado”: coragem, honestidade, justiça, generosidade, entre outros. O segundo grupo está dividido em teorias deontológicas e teleológicas. As deontológicas consideram se a ação em si é boa, independentemente das conseqüências (dizer a verdade, manter promessas e respeitar os outros, por exemplo), e trata de obrigações, deveres e responsabilidades de se fazer a coisa certa. Ações são morais se quem as desempenha tem direito moral de fazê-lo, se não ferem os direitos alheios ou se promovem os direitos morais dos outros. As teorias teleológicas, por sua vez, preocupam-se com as conseqüências das ações. No egoísmo ético, busca-se fazer o maior bem possível para si mesmo; no utilitarismo, o maior bem possível para o maior número de pessoas; e no altruísmo, preocupa-se e age-se pelos interesses dos outros, mesmo quando contrários aos seus (NORTHOUSE, 2004).

O mesmo critério ético, quando aceito, é usado para avaliar todos os atos e instituições da sociedade. Todavia, conforme De George (2008, p. 78), as diversas teorias, embora utilizem critérios diferentes, quase sempre concordam a respeito da moralidade ou não de um mesmo ato, prática ou valor e, nos casos em que há discordância, o argumento utilizado não provém da teoria, mas de “intuições morais pré-teóricas”. Teorias que justificassem atos como assassinato, roubo e estupro como moralmente aceitáveis perderiam sua validade como teoria moral, pois os membros da sociedade acreditam que

eles são errados. Apenas se busca escolher a teoria que fornece a melhor sistematização, explicação ou justificativa, da forma como pessoas comuns argumentam, e, se preciso, é possível até combinar diversas teorias para conseguir tal resultado (DE GEORGE, 2008). De qualquer forma, na opinião de Hosmer (*apud* SCHARFF, 2005, p. 36), “independentemente da teoria, parece haver um princípio guia [...], a crença de que membros de um grupo ou organização carregam alguma responsabilidade pela segurança, bem-estar e felicidade de outros membros do grupo” – sendo que um princípio, conforme a definição de Wood (1991), “expressa algo fundamental que as pessoas acreditam ser verdadeiro, ou é um valor básico que motiva as pessoas a agir” –. Para Scharff (2005, p. 36), o que muda e é discutido é a “forma e magnitude desta responsabilidade”.

O comportamento ético é aquele que é “moralmente bom e moralmente correto, em oposição a legalmente ou procedimentalmente correto” (MENDONCA, 2001, p. 268). Todavia, podemos modificar nossa visão de mundo ao aprendermos novos fatos sobre o mundo e a sociedade ou ao desenvolvermos maior *insight* sobre o que consideramos nossas crenças morais centrais. Isto se chama “progresso moral”. Por exemplo, se acreditamos que os seres humanos merecem respeito, podemos progredir moralmente ao expandirmos a noção de quem merece respeito ou ao desenvolvermos as maneiras pelas quais demonstramos respeito, o que provê base para noções como direitos ou reivindicações apropriadas de todos os seres humanos. O progresso moral só se dá mediante crítica. A ética crítica, portanto, ao mesmo tempo que gera tensão, é uma “base para reforma” (DE GEORGE, 2008, p. 78).

Na visão de Bauman (1997), que trata da chamada “ética pós-moderna”, não existe um código ético rigoroso, abrangente, universal, artificialmente construído, ensinado e forçado. Ao contrário da “ética moderna”, marcada pela imposição de “certo e errado” à sociedade por filósofos, legisladores e Igreja, a moralidade na pós-modernidade é pessoal e resultante da intuição moral ou um impulso moral de cada indivíduo. Admite-se, assim, a possibilidade de ações não-rationais, movidas pela emoção, sem explicação, e não associadas a um propósito (como o bem-estar pessoal ou a sobrevivência da sociedade) que forneça critérios de escolha, a expectativas de “recompensas calculáveis” (p. 42) ou a possíveis sanções. Com a ausência de “raízes comuns” ou regras universalmente aceitas – já que o certo e o errado são relativos –, os membros da sociedade buscam um “denominador comum” por meio de negociação, consenso e acordos temporários (BAUMAN, 1997, p. 52).

Bauman (1997), baseado nas idéias de Lévinas sobre a assimetria das relações – o “ser para o outro” –, acredita que na moral, ou no agir moral, não se espera a reciprocidade, seja ela “imediate ou protelada, específica ou generalizada” (p. 68), e, portanto, não possui natureza “contratual”, já que contratos estabelecem previamente que o outro também deve cumprir sua parte, ou até cumpri-la primeiro.

Outra abordagem, a “ética comunicativa”, cujo foco é procedimental, também não recomenda normas morais substantivas ou universais. Ela postula que as normas morais resultam de “trocas equilibradas e dialógicas entre indivíduos diferentemente situados” e com diferentes interesses, ou seja, de “discursos institucionalizados em que os afetados chegam conjuntamente a princípios bem fundamentados”, com base em “necessidades e soluções mutuamente reconhecíveis” (SMITH, 2004, p. 318). Isto implica que, ao mesmo tempo que as empresas interferem na ação social consensual, também está sujeita aos limites normativos produzidos por esta interação (SMITH, 2004). Quanto a princípios morais universais, Habermas (*apud* SMITH, 2004, p. 318) acredita que sua possibilidade “jaz [...] na necessidade pragmática dos indivíduos de coordenarem suas atividades entre si com base em razões compartilhadas”, e na existência de certos interesses que podem ser reconhecidos e consentidos por todos os indivíduos, mesmo que implicitamente, sejam quais forem suas visões de mundo ou fins particulares. O mais importante neste processo é a confiabilidade dos mecanismos para a interação discursiva.

Segundo Habermas (*apud* SMITH, 2004, p. 319), o consenso pela ética comunicativa “é necessário para os processos básicos de socialização, integração social e reprodução cultural compartilhada”, e a comunicação, com acordos explícitos e implícitos, faz parte de nossa interação diária. Contudo, ele nem sempre funciona, pois certos direitos ou reivindicações não conseguem gerar consenso. Isto pode conduzir a ações que buscam atingir determinados fins não consensuados, por meio de ações instrumentais, que consistem em “intervenções no mundo físico orientadas para objetivos”, ou de ações estratégicas como enganação, coerção e manipulação, que constituem “tentativas de influenciar os pensamentos e comportamento de outros para o propósito de atingir fins privados”. Há certa superposição entre essas duas formas de ação, porém a estratégica é a mais preocupante para Habermas, pois é interação social que “evita o entendimento mútuo a fim de atingir outros fins como poder, eficiência econômica ou outros objetivos egocêntricos” (SMITH, 2004, p. 319). A ação estratégica, contudo, pode ser evitada pelo

processo comunicativo da argumentação, para tentar convencer aquele que discorda.

Apesar da distinção entre moral e ética, que considera a segunda mais acadêmica ou teórica, Carroll (1995, p. 145) comenta que, para propósitos práticos no contexto organizacional, eles são “essencialmente sinônimos”. Fisher (2004, p. 397), que concorda que é comum os dois termos serem usados como sinônimos na prática, menciona autores como Shaw e Barry (2001), que defendem este uso e argumentam que não há razão para a distinção, visto que “ético” e “moral” descrevem, ambos, pessoas boas ou atos corretos e, “antiético” e “imoral”, pessoas más e atos errados, conforme nossa percepção. Carroll e Buchholtz (2003, p. 107) explicam que, se tomadas moral e ética como sinônimos, tem-se que uma decisão, ação ou comportamento é:

- moral ou ético: quando está em conformidade com altos padrões éticos;
- imoral ou antiético: quando além de não estar em conformidade com os princípios e preceitos éticos, ainda se opõe positiva e ativamente ao que é ético.
- amoral: quando está fora da esfera à qual julgamentos morais se aplicam e é governado por outras regras; não é simplesmente um meio termo entre moral e imoral.

Entretanto, Fisher (2004, p. 398) sugere atentar para os conceitos adotados pelos diferentes autores, que podem considerar “imoral” como algo que “contravém as normas aceitas da sociedade” e “antiético” com o significado de que as normas da sociedade não estão de acordo com alguma teoria ética. O que promove o uso dos dois termos ora como equivalentes ora como distintos, na realidade, é a atribuição, respectivamente, de caráter descritivo (quais *são* nossos valores e crenças) e de caráter normativo ou prescritivo (quais *deveriam ser* nossos valores e crenças) à ética (FISHER, 2004, p. 398).

Cabe abordar, ainda, a questão das **leis**, que são, assim como a ética e os sistemas de controle social, “esforços para lidar prescritiva e proscritivamente com o potencial de comportamento inapropriado” (DUBNICK; JUSTICE, 2006, p. 246). Raiborn e Payne (1990, p. 884) afirmam que lei e ética, ou legalidade e moralidade, têm forte relação uma com a outra, tanto que a primeira também é chamada de “Carta da Lei” e, a segunda, de “Espírito da Lei”. O Espírito da Lei é o que a sociedade acredita ser moralmente certo ou errado (RAIBORN; PAYNE, 1990), o que é “pejorativamente chamado de ‘moralidade convencional’” (DE GEORGE, 2008, p. 77). A Carta da Lei (legalidade) geralmente deriva do Espírito da Lei (RAIBORN; PAYNE, 1990) e expressa mais claramente as demandas da sociedade (DE GEORGE, 2008): “não matar” é uma lei, porém é apenas uma norma secundária atrelada à

ética, ou seja, dá suporte à norma ética primária de “respeitar a vida das outras pessoas” (KELSEN, 1986). De maneira mais simplificada, Mintzberg (1983, p. 52) resume que as restrições formais, representadas pela lei e pela regulação de agências designadas pelo governo, são “normas sociais que se tornaram oficiais”, mais clara e explicitamente definidas, em geral reforçadas por sanções oficiais (como as do judiciário, no caso de normas impostas pelo governo) e com mais ênfase na obstrução de ações do que na sua iniciação.

Ética/moral e lei podem coincidir em vários pontos, mas há situações em que isto não ocorre (ANSTEAD, 1999). “A legalidade de uma questão nem sempre reflete a totalidade de sua moralidade percebida” (RAIBORN; PAYNE, 1990) e, “às vezes, o senso moral de um indivíduo pode conflitar com as leis formais estabelecidas pela sociedade” (TAKALA; PALLAB, 2000, p. 110). Há expectativas, bem como normas morais amplamente aceitas, que não estão expressas em lei: por exemplo, a garantia da continuidade do emprego, esperada em algumas sociedades, setores ou firmas (DE GEORGE, 2008), ou a proibição de mentir e trair a confiança de um amigo (ANSTEAD, 1999). Assim, se uma ação eticamente injusta não for reconhecida como crime pelas leis de determinada sociedade, pode-se ter um cidadão aceito do ponto de vista legal, porém altamente imoral. As leis somente definem os princípios mínimos, mas não garantem sozinhas a materialização dos princípios éticos (TAKALA; PALLAB, 2000). Da mesma forma, o inverso pode ocorrer: a lei proibir atos que em geral não são considerados antiéticos, como o excesso de velocidade no trânsito (ANSTEAD, 1999). Outra diferença é que as leis não representam somente expectativas de ação; são exigências, publicadas e reforçadas (ANSTEAD, 1999). Além disso, ao contrário da lei, a maioria das decisões éticas tem múltiplas alternativas, bem como resultados mistos, conseqüências incertas e implicações pessoais (Hosmer *apud* ANSTEAD, 1999); elas envolvem julgamento (TRAN, 2008).

Dentro deste ambiente descrito ao longo de toda a seção 2.2, marcado pela busca do bem-estar, conflitos de interesse, poder e normas sociais, atuam as **empresas**, entidades centrais neste trabalho.

### **2.3 EMPRESA**

Como a empresa é um tipo de organização (ASHLEY, 2002), convém iniciar sua

definição pela de organização<sup>1</sup>. Muitas das definições de organização estão baseadas na Teoria Geral de Sistemas, cuja autoria é atribuída a Bertalanffy (1937) (CERTOMÀ, 2006). Ela diz que, se um sistema é “um todo organizado e unido, composto por duas ou mais partes interdependentes” (Montana; Charnov *apud* SOUZA, 2004, p. 15), ele não pode ser compreendido somente com a análise de suas partes separadamente; é preciso estudá-lo globalmente, considerando todas as interdependências entre as partes (ANDRADE; AMBONI, 2007). Souza (2004) mostra que esta abordagem é apropriada para o estudo do relacionamento entre empresa e sociedade ou empresa e ambiente, exatamente por considerar, além do fator humano e produtivo, também o ambiente no qual a organização está inserida, e por tratar a organização como algo dotado de complexidade, em que as partes interagem entre si e afetam e são afetadas por aqueles que estão ao seu redor, e que, além disso, evolui com o tempo.

Assim, pela perspectiva sistêmica, a organização é definida por Barnard (1971, p. 100-101) como “um sistema de atividades ou de forças [...] conscientemente coordenadas”, de duas ou mais pessoas dispostas a “contribuir com sua ação para a realização de um propósito comum”, conceito semelhante ao de Russell (1979). Em outras palavras, Barnard (1971) a descreve como a cooperação consciente entre pessoas com finalidade expressa e, conseqüentemente, é desta cooperação sustentada que dependem seus resultados, de acordo com D’Intino, Shepard e Wolfle (2002). A razão de as pessoas se envolverem e se submeterem aos seus eventuais percalços é que, segundo Russel (1979), “muito mais pode ser conseguido mediante cooperação do que isoladamente”, além do fato de a cooperação, conforme Donaldson e Preston (1995), minimizar os custos da busca, coordenação, insegurança, entre outros fatores.

A organização, naturalmente, não é formada somente por indivíduos; ela é caracterizada como um sistema sociotécnico, composto de um subsistema social, que compreende os trabalhadores, as relações sociais dentro da organização e as condições organizacionais do trabalho, e de um subsistema técnico, com as tarefas e condições para sua realização, como, por exemplo, ambiente de trabalho, instalações e equipamentos, ferramentas, procedimentos e normas (ANDRADE; AMBONI, 2007). Desta forma, o ambiente

---

<sup>1</sup> Exceto nesta seção, os termos “empresa”, “organização”, “firma”, “corporação” e “negócio” são utilizados de forma intercambiável ao longo do trabalho, embora se reconheça a existência de diferenças conceituais entre eles que, aqui, não são relevantes.



interno da organização é constituído por “um conjunto de elementos organizacionais (estratégia, estrutura e cultura organizacional, estrutura física e estrutura financeira), acrescido da variabilidade humana” (proprietários, administradores e empregados) (SOUZA, 2004, p. 18).

Um aspecto revelado na definição de Barnard (1971) precisa ser destacado: o fato de as organizações serem criadas para atingir objetivos específicos (SOUZA, 2004). É neste aspecto que reside a diferença chave entre a empresa objeto deste estudo e os demais tipos de organização. Conforme DEMAC (1990 *apud* LEZANA, 2008, p. 9),

empresa é um lugar onde se cria riqueza e que permite pôr em operação recursos intelectuais, humanos, materiais e financeiros para extrair, produzir, transformar ou distribuir bens e serviços, de acordo com objetivos fixados por uma administração. De maneira geral, estes objetivos se relacionam, em maior ou menor grau, com a ganância e com o benefício social.

Key e Popkin (1998) afirmam que as organizações servem uma mistura de interesses privados e públicos, econômicos e sociais. Entretanto, os dois tipos de interesses são combinados de diferentes formas em diferentes organizações. Peredo e McLean (2006) postulam que existe um *continuum* que tem, como extremos, a organização que possui exclusivamente objetivos sociais e aquela que os possui entre seus objetivos, porém subordinados aos demais. Nesse *continuum*, objetivos sociais e econômicos possuem diferentes graus de importância relativa, conforme exhibe o Quadro 5.

Objetivos Sociais ←		→ Objetivos Econômicos		
<b>Objetivos exclusivamente sociais</b>	Objetivos exclusivamente sociais	Objetivos predominantemente sociais, mas não exclusivamente	Objetivos sociais proeminentes entre outros objetivos	Objetivos sociais estão entre os objetivos, mas subordinados aos demais
Ausência de trocas comerciais	Alguma troca comercial. Lucros destinados aos fins sociais ou ao suporte da organização	Troca comercial. Lucros em parte para beneficiar o empreendedor e seus apoiadores	Troca comercial. Lucros para o empreendedor e apoiadores é um forte objetivo	Troca comercial. <b>Lucros para o empreendedor e apoiadores é o objetivo proeminente ou principal</b>

Quadro 5 – Tipos de organizações conforme os objetivos

Fonte: Adaptado de Peredo e McLean (2006, p. 63).

O empreendedorismo privado ou comercial é aquele que visa ao lucro (ASHLEY, 2002) ou à geração de capital econômico e tem a missão social, quando esta existe, somente como secundária (PRABHU, 1999). A organização privada, portanto, persegue interesses privados com meios privados (RODIN, 2005a). Quando a missão social, explícita (DEES, 2001), se impõe sobre a econômica, tem-se o chamado “empreendedorismo social” (MAIR; MARTÍ, 2006), que visa criar “valor social”, ou seja, contribuir para o bem-estar de determinada comunidade (PEREDO; McLEAN, 2006, p. 59), mesmo que haja, também, o objetivo de gerar renda (FOWLER, 2000). Conforme Peredo e McLean (2006), existe uma tênue linha que divide os dois tipos de empreendedorismo, quando se objetiva tanto fazer o bem para os outros quanto beneficiar a si mesmo e aos que o apóiam.

Convém distinguir as empresas, ainda, das organizações públicas ou governamentais. A meta principal das empresas é a criação de riqueza, enquanto que a do governo é a ordem social (WADDELL, 2002). Waddell (2002) sugere que a função das organizações de cada um dos setores (Estado/Governo, Mercado/Empresas e Sociedade Civil/Organizações da comunidade) é determinada por suas competências centrais. Estas, por sua vez, são resultado das capacidades, ou integração de recursos, baseada nos *inputs* e fraquezas. A origem são os atributos, ou a lógica do setor. Como competências centrais, as empresas têm o foco na eficiência, na geração de lucros e na entrega de produtos (bens e serviços), especialmente a pessoas com maior poder aquisitivo. O governo, por sua vez, tem foco nas regras, na criação de um ambiente competitivo com as mesmas condições para todas as empresas, na redistribuição de benefícios e no desenvolvimento de infra-estrutura. Enquanto que as relações do governo são baseadas em regras, as das empresas são baseadas em transações (WADDELL, 2002).

A empresa é a unidade de produção da economia (VIEIRA, 1977). Vieira (1977) e Zadek (2004) explicam que a atividade econômica, como qualquer atividade humana, é conduzida e organizada pelos membros da sociedade com uma finalidade: a satisfação das necessidades humanas, o que torna a economia não um fim, mas um meio. Esta idéia confere com a afirmação de Schumpeter (1997, p. 29) de que “a atividade econômica pode ter qualquer motivo, até mesmo espiritual, mas seu significado é sempre a satisfação de necessidades”. Esta satisfação, conforme Vieira (1977), se dá pelo consumo de bens e serviços, o que leva Schumpeter (1997, p. 30) a dizer que o “propósito concreto” de qualquer ato de produção é “criar coisas úteis” para o consumo. Mas não é só isto: há

pessoas que acumulam bens superiores à capacidade de consumir, e os motivos podem estar relacionados, entre outros, com a busca pelo poder (VIEIRA, 1977). Lezana e Tonelli (2004) mostram, ainda, que a atividade econômica não atende necessidades somente pelo consumo: um empreendedor, por exemplo, tem necessidades como as de aprovação, independência e auto-realização, que ele acredita que possam ser satisfeitas por meio de seu empreendimento. Além disso, a produção gera renda, composta por salários (pelo trabalho), aluguéis (pela propriedade) e lucro, que sobra após o pagamento das duas anteriores e que pode, parcialmente, se transformar em dividendos (BELLIA, 1996), ajudando a satisfazer outras pessoas de outras formas. Assim, além das necessidades, também se pode dizer que as organizações são destinadas a facilitar a realização dos seus desejos, ou do que é considerado como seus interesses, como comenta Russell (1979).

### **2.3.1 Empresa como sistema vivo e sistema político**

As organizações não são sistemas fechados (mecânicos), mas abertos (orgânicos ou vivos), o que significa que elas interagem continuamente com o ambiente externo, trocando matéria e energia com ele, e têm natureza dinâmica e adaptativa (SOUZA, 2004; CERTOMÀ, 2006). As organizações se engajam em constantes transações com um sistema maior – a sociedade (ANDRADE; AMBONI, 2007), ou também o meio-ambiente, que, em relação ao sistema organização, é um “ecossistema” –. A relação entre sistema, subsistema e ecossistema, em que o enquadramento dos elementos em cada camada depende do sistema utilizado como referência, é apresentada na Figura 9.

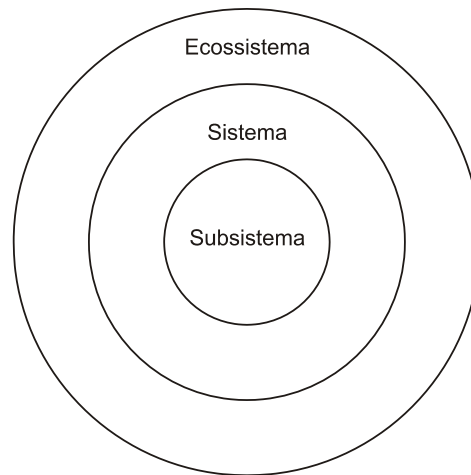


Figura 9 – Relação entre sistema, subsistema e ecossistema

Fonte: Andrade e Amboni (2007, p. 174).

Os princípios desta concepção de organização e sua relação com o meio estão relacionados com os fenômenos da Ecologia, que é o estudo do relacionamento entre os organismos e seu ambiente (EHRlich; ROUGHGARDEN, 1987) – e que Pringle (1977, p. 139) chama de “a ciência da sobrevivência”.

O sistema importa do ambiente insumos de caráter social ou técnico necessários à sua atividade e operação – ou à manutenção e construção de sua vida (CERTOMÀ, 2006) – (energia, matéria ou informação, ou, no caso das empresas, matérias-primas, máquinas, equipamentos, mão-de-obra, dinheiro e créditos, e tecnologia, além de forças políticas e econômicas), processa cada um deles por meio dos subsistemas especializados e hierarquicamente organizados (métodos e procedimentos, e infra-estrutura física, tecnológica, humana e de materiais) e as transforma em saídas (produtos e serviços, e outros, como recompensas aos seus membros) (ANDRADE; AMBONI, 2007). Mintzberg (1983) e Steger (2004) acrescentam as “externalidades”, que são “subprodutos não intencionais das atividades da organização, de interesse não da empresa, mas de outros” (MINTZBERG, 1983, p. 44), ou “situações em que o tomador de decisão não arca com o custo ou benefício total resultante de suas escolhas” (JENSEN, 2001, p. 302), e que, conforme Steger (2004, p. 6), podem ser positivos, como o efeito da pesquisa e renda na comunidade, ou negativos, como a poluição. Em função desse conjunto de saídas ou resultados, o sistema recebe sinais ou informações sobre seu funcionamento ou o ambiente (retroação, retroalimentação ou *feedback*), que lhe indica a necessidade de modificar seu comportamento e corrigir certos desvios, no sentido de acelerar seu funcionamento

(retroação positiva) ou de restringi-lo (retroação negativa), a fim de alcançar seus objetivos (ANDRADE; AMBONI, 2007) (Figura 10).

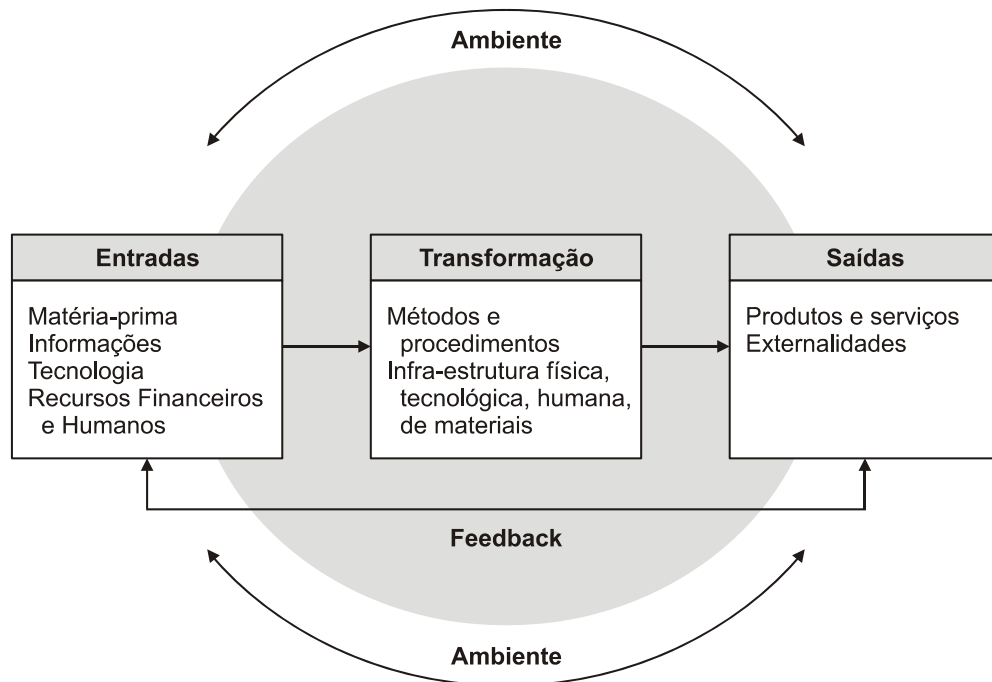


Figura 10 – Organização como sistema vivo

Fonte: Adaptado de Andrade e Amboni (2007, p. 176).

Alguns conceitos adicionais da Ecologia sobre a obtenção de recursos são importantes para a compreensão do funcionamento dos organismos e sua interação com o meio.

Recurso é qualquer “objeto ou área do ambiente consumido ou usado por um organismo vivo” (EHRlich; ROUGHGARDEN, 1987, p. 7). A taxa na qual os organismos captam recursos depende não apenas da abundância e qualidade do recurso, mas também do seu comportamento. Eles fazem escolhas do que “capturar”, em termos de estratégias: eles consideram o valor que cada um oferece e o esforço necessário para obtê-lo e, a partir dos recursos disponíveis, fazem uma escolha ótima com a melhor relação custo/benefício, visto que “o objetivo do organismo é maximizar a taxa de captação de energia” (EHRlich; ROUGHGARDEN, 1987, p. 43). Custos são os sacrifícios ou insatisfações ligados à produção ou à não-satisfação de outras necessidades em função das escolhas feitas sobre como empregar recursos escassos, e a utilidade ou lucro, por outro lado, é a “satisfação” (VIEIRA, 1977). Atribuímos valor às coisas conforme sua utilidade, ou capacidade de atender nossas necessidades (VIEIRA, 1977), o que, para Bellia (1996), é relativo. Outros fatores, como

raridade ou escassez, também contam para o valor de algo, segundo Bellia (1996) – o que se reflete, entre outras coisas, na lei da oferta e procura (quanto menor a oferta, mais vale). No entanto, existem, ainda, limites na capacidade do organismo de aprender sobre seu ambiente; ele terá que experimentar o não-ótimo algumas vezes para saber como é, e esta experiência, inclusive, poderá fazer com que ele aprenda a lidar com ela mais facilmente e, assim, passe a utilizá-lo por sua elevação no valor (EHRlich; ROUGHGARDEN, 1987).

Alguns recursos são limitados e, como diversos organismos os captam da mesma forma, devido a suas características (EHRlich; ROUGHGARDEN, 1987), os membros de uma comunidade (“conjunto de todos os organismos que vivem em uma região específica” – p. 319), seja de uma mesma “espécie” ou de “espécies” diferentes, competem por esses mesmos recursos (EHRlich; ROUGHGARDEN, 1987, p. 247). A competição entre as empresas, segundo Russell (1979), se assemelha àquela entre animais e plantas.

O sistema – tanto indivíduos e empresas como (principalmente) populações, que são “conjuntos de organismos da mesma ‘espécie’ que ocupam uma área geográfica definida” (EHRlich; ROUGHGARDEN, 1987, p. 59) –, funciona e evolui em função de estímulos gerados por constantes mudanças no ambiente, em busca da estabilidade e da adaptação às contingências internas e externas (CERTOMÀ, 2006). A estabilidade, auto-regulação ou homeostasia, possibilitada pelo mecanismo de retroação, significa a volta ao estado de equilíbrio anterior (ANDRADE; AMBONI, 2007), pela auto-organização e criação de padrões (CERTOMÀ, 2006), quando submetido a um distúrbio ou perturbação.

Quanto à auto-organização, Zsolnai (2006) afirma que os organismos vivos são considerados sistemas autopoieticos, ou seja, auto-produtores. Isto significa que, conforme Andrade e Amboni (2007, p. 180), eles são “capaz[es] de gerar seus próprios componentes e processos e, sempre que necessário, por si mesmo[s] reorganizar sua estrutura para se ajustar a um novo ambiente, sem perder sua identidade”. Eles têm autonomia para escolher sua resposta ao ambiente (Capra *apud* ZSOLNAI, 2006).

Trata-se de um equilíbrio dinâmico que visa manter as partes e estrutura do sistema e seus subsistemas, as relações entre as partes (rede de comunicação) e as interdependências entre os subsistemas e entre sistema e ambiente. Se o sistema aumentar o número de erros durante a busca pelo equilíbrio, entrará em oscilação e perderá a integridade, e nunca atingirá seu objetivo. Se o sistema não conseguir conviver com as diferentes contingências, poderá perder muita energia e degenerar-se (processo de

entropia), e, finalmente, morrer, a não ser que ele busque outras fontes de energia para reabastecer-se e, assim, conter ou reverter o processo de degeneração. É o caso de uma empresa que adota uma estratégia para incrementar sua participação no mercado e aumentar a rentabilidade, o que lhe permite guardar energia para não desaparecer do mercado (ANDRADE; AMBONI, 2007).

As ações das empresas são moldadas por relações sociais concretas, ou seja, pelas interações com o meio (LEE, 2008, p. 67). Entretanto, as interações entre os numerosos componentes de um sistema em geral não são lineares (CERTOMÀ, 2006) e, conforme Andrade e Amboni (2007), “a adaptação [...] não é passiva. O sistema afeta o sistema maior e é afetado por ele”, tanto que Ehrlich e Roughgarden (1987) afirmam que é a partir da dinâmica e evolução da população de uma “espécie” que a outra se desenvolve. Logo, de acordo com Montana e Charnov (*apud* SOUZA, 2004), as soluções para os problemas não impactam somente na situação a que estes estão relacionados (resultados intencionais), mas em toda a organização (resultados involuntários), o que gera uma nova realidade e, conseqüentemente, novos problemas. Esta alta dependência do contexto, segundo Certomà (2006), torna a evolução do sistema imprevisível.

Apesar de sua utilidade, Russell (1979) lembra que é preciso ter cuidado para não “exagerar” na analogia entre organizações e organismos, ou qualquer outra. Embora as organizações sociais tenham a mesma tendência a crescer e envelhecer, sua decadência não é inevitável, e “não há [...] razão alguma pela qual todas as organizações devam ser mortais” (RUSSELL, 1979, p. 111). Andrade e Amboni (2007), da mesma forma, alertam sobre certas limitações da perspectiva sistêmica aplicada às organizações: além de as organizações não funcionarem sempre de forma tão previsível como os sistemas biológicos, a teoria, ao afirmar que a sobrevivência e o sucesso da organização são determinados pela capacidade de adaptar papéis, normas e valores a demandas do ambiente, enfatiza mais o ambiente do que as relações entre organização e ambiente, e “pressupõe a primazia do sistema cultural, com relação aos sistemas social e técnico, e [...] negligencia o papel dinâmico das contradições internas das organizações” (ANDRADE; AMBONI, 2007, p. 179).

Outras metáforas captam essas contradições e suprem tais deficiências. É o caso da metáfora política, que “encoraja a ver as organizações como redes de pessoas independentes” (MORGAN, 1996, p. 158), com interesses potencialmente diversos e divergentes e detentoras de poder obtido de uma pluralidade de fontes (MORGAN, 1996),

“que se juntam em função da oportunidade, por exemplo, de ganhar a vida, de desenvolver uma carreira, de perseguir um objetivo ou meta desejados” (MORGAN, 1996, p. 158). Na concepção da organização como uma arena política, segundo Mintzberg (1983), a organização teria diversas metas estabelecidas pelos diversos atores (“influenciadores”) pertencentes à coalizão interna (*Chief Executive Officer - CEO*, gerentes intermediários, operadores, analistas da tecnoestrutura e *staff* de apoio) ou externa (proprietários, associados, associações de empregados e públicos), que seriam atendidas conforme os incentivos trocados entre eles, de acordo com o poder de cada um. Mattingly e Hall (2008) explicam que, por esta visão, a organização é tratada como um processo, em vez de uma entidade, e como uma formação social resultante da negociação entre seus componentes ao longo do tempo, em que só há ordem quando o processo é isolado em um ponto particular no tempo.

Para Morgan (1996, p. 146), a política e o jogo político são parte essencial e não necessariamente disfuncional do funcionamento da organização, em que as pessoas e grupos conciliam suas diferenças por meio da consulta e da negociação e, assim, conseguem “criar uma forma de ordem social não coerciva”, com um grau mínimo de consenso que permita a sobrevivência da organização. Segundo Andrade e Rossetti (2004, p. 62), “os estudos de administração [...] têm mostrado que as empresas, quando confrontadas com pressões conflitantes e interesses opostos, tomam decisões voltadas para sua própria preservação. Prevaecem os interesses da ‘inteligência organizada’”. As soluções encontradas, no entanto, não são necessariamente ótimas, mas satisfatórias, como afirma Morgan (1996). A crítica é que, na prática, “embora todos tenham acesso a fontes de poder, o poder final repousa sobre aqueles que sejam capazes de definir o cenário da ação. [...] Definitivamente, algumas pessoas têm muito mais poder do que outras” (MORGAN, 1996, p. 203).

### 2.3.2 Agentes da empresa

Definido *o que é* a empresa e evidenciado seu subsistema social, uma segunda questão vem à tona: *quem é* a empresa?

Basicamente, a empresa são as pessoas que estão envolvidas no alcance dos objetivos dela: **proprietários**, que possuem o direito legal de propriedade do negócio e o



poder de decisão; **administradores**, eleitos pelos acionistas ou proprietário para alcançar as metas e resultados e garantir o bom desempenho das funções administrativas; e **empregados**, que garantem o funcionamento e sucesso da organização ao aplicar seus conhecimentos e habilidades (SOUZA, 2004). Segundo Rodin (2005a), os interesses da corporação são os interesses desses atores que, conforme Marques *et al.* (2004), buscam o atendimento de suas necessidades e anseios de vida. Logo, a punição de uma empresa por meio de multas, restrições às suas operações ou falência prejudica a corporação porque prejudica os interesses deles. São eles que têm de fato um direito na corporação, bem como “maior poder para direcionar as atividades da empresa” (RODIN, 2005a, p. 569-570). Também na concepção política de Mintzberg (1983), a chamada “coalizão interna” é composta por CEO, gerentes intermediários, operadores, analistas da tecnoestrutura e *staff* de apoio (Quadro 6), todos influenciadores – os diversos grupos ou indivíduos que têm poder ou influência sobre as decisões da firma e que exercem controle sobre ela – que correspondem aos administradores/gestores e funcionários.

INFLUENCIADORES DA COALIZÃO INTERNA	DESCRIÇÃO
CEO	definitivamente “o indivíduo mais poderoso em todo o sistema de poder dentro e ao redor da organização” (p. 119). Ele “desenha” a organização e estabelece o seu “tom”, a gerencia e é, ainda, o conciliador das pressões dos influenciadores externos, pois tem o melhor acesso a eles e “controla as prerrogativas legais”. Com seu poder legítimo, derivado do poder formal, contrata e despede, impõe decisões, veta propostas e é mediador de recompensas (salários e outros benefícios). Tem como meios de influência formal o “sistema de autoridade” com controle pessoal e burocrático e, como meios informais, o “sistema de ideologia”, visto que ele é um líder que incorpora a ideologia da empresa, e o “sistema de política”, devido a suas habilidades comuns de persuasão e negociação. O CEO, por sua posição privilegiada, tem os melhores canais de informação internos e externos e é o único que consegue ver a totalidade da organização.
Gestores intermediários	Aplicam-se as mesmas características do CEO, porém em grau decrescente à medida que se desce na hierarquia de autoridade. “Os executivos perto do topo, que reportam diretamente ao CEO, em certo grau compartilham suas metas, seu poder e os sistemas de influência interna que ele usa [...], enquanto os supervisores [...] na base são deixados somente com ecos vagos dessas metas, poder e sistemas de influência”. Mesmo entre os que reportam diretamente ao CEO (os segundos mais poderosos), a distância é grande porque os poderes formais a eles delegados têm que ser divididos entre vários gestores, assim como as pessoas que se reportam a eles, o que lhes dá menos acesso interno, menos informação e menos poder informal. Dentro da sua divisão, departamento, fábrica, loja, porém, são “mini-CEOs” (p. 126), salvo algumas limitações. Por exemplo, enquanto que o controle sobre o CEO é difuso, o controle fica cada vez mais concentrado nos níveis mais baixos da hierarquia. Para exercer influência “para cima”, podem contar com o sistema de política e o <i>expertise</i> relativo à sua unidade.

INFLUENCIADORES DA COALIZÃO INTERNA	DESCRIÇÃO
Operadores	Fazem o trabalho básico relacionado a funções de entrada, processamento e saída, bem como atividades de apoio diretas, relativas à produção e entrega. Eles também tomam decisões associadas a seu trabalho. São altamente controlados, não sentem tanta pressão externa e têm menor identificação com a organização. <b>Operadores não qualificados</b> , que realizam trabalhos simples e rotineiros que pouco lhes atraem, executam decisões bem específicas, têm muito pouca discricionariedade, não têm poderes formais nem <i>expertise</i> , são facilmente substituídos e não têm fácil acesso a pessoas com poder. O sistema de influência que lhes sobra é o de política, quando eles atuam em grupos (em conjunto, eles são um recurso crítico, sobretudo quando constituem a maioria), com sindicatos, greves e “operações-padrão”. <b>Operadores profissionais</b> , que realizam trabalhos complexos, que requerem alto nível de conhecimentos e habilidades e que lhes são atrativos, têm considerável discricionariedade (o que lhes dá poder), dependem pouco da organização devido à alta demanda por suas habilidades e seu comprometimento com ela é menor, embora seja alto com relação ao seu trabalho. Seu principal meio de influência é o sistema de <i>expertise</i> , mas podem também exercer poder em grupo pelo sistema de política (na coalizão interna ou pelas associações profissionais da coalizão externa).
Analistas da tecnoestrutura	Projetam e operam os sistemas formais de controle e adaptação, e geralmente têm os nomes de seus sistemas, como “planejador”, “contador”, “analista de orçamento” e “analista de sistemas”. Eles não têm autoridade formal para decidir; seu papel é aconselhar. Contam com o sistema de <i>expertise</i> , e têm o poder de transferir uma parte da responsabilidade pessoal dos gestores intermediários para os sistemas burocráticos que eles desenvolvem. Em geral, se opõem a ideologias organizacionais, pois quanto mais fortes elas forem, menos burocracia será necessária.
Staff de apoio	Provêem serviços diversos, que vão da lanchonete ao departamento de relações públicas ou conselho legal. Os <b>membros do staff de apoio não qualificados</b> se assemelham muito aos operadores não qualificados, com a desvantagem de estarem dispersos e em número reduzido, o que torna difícil a ação em grupo, e de seus serviços não serem essenciais (podem ser eliminados, substituídos, terceirizados). Por sua impotência, são os integrantes mais fracos da coalizão interna. Os <b>membros do staff de apoio profissionais</b> se assemelham aos operadores profissionais e analistas, e utilizam o sistema de <i>expertise</i> .

Quadro 6 – Influenciadores da coalizão interna

Fonte: Adaptado de Mintzberg (1983)

Os limites que separam a organização do seu ambiente variam conforme a percepção de quem os analisa (SOUZA, 2004). Rodin (2005a, p. 570) também afirma que “a linha que divide grupos normativamente internos e externos à corporação é porosa, variante e com frequência indeterminada”. A explicação de Rodin (2005a, p. 570) para a indefinição das fronteiras é que a colaboração (relação que caracteriza grupos internos) e a competição (que caracteriza grupos externos) são extremos de um *continuum*, e “a maioria das relações nos negócios incorporará uma mistura complexa dos dois”, dependendo da estratégia competitiva e das considerações éticas (Figura 11). Isto é evidenciado, por exemplo, pela

terceirização e pela gestão da cadeia produtiva, que dificultam a definição de quem é fornecedor e quem é interno (RODIN, 2005a). Por outro lado, funcionários, credores e acionistas também competem com a firma, respectivamente, ao barganhar salários e buscar obter o máximo retorno sobre seu investimento (RODIN, 2005a).

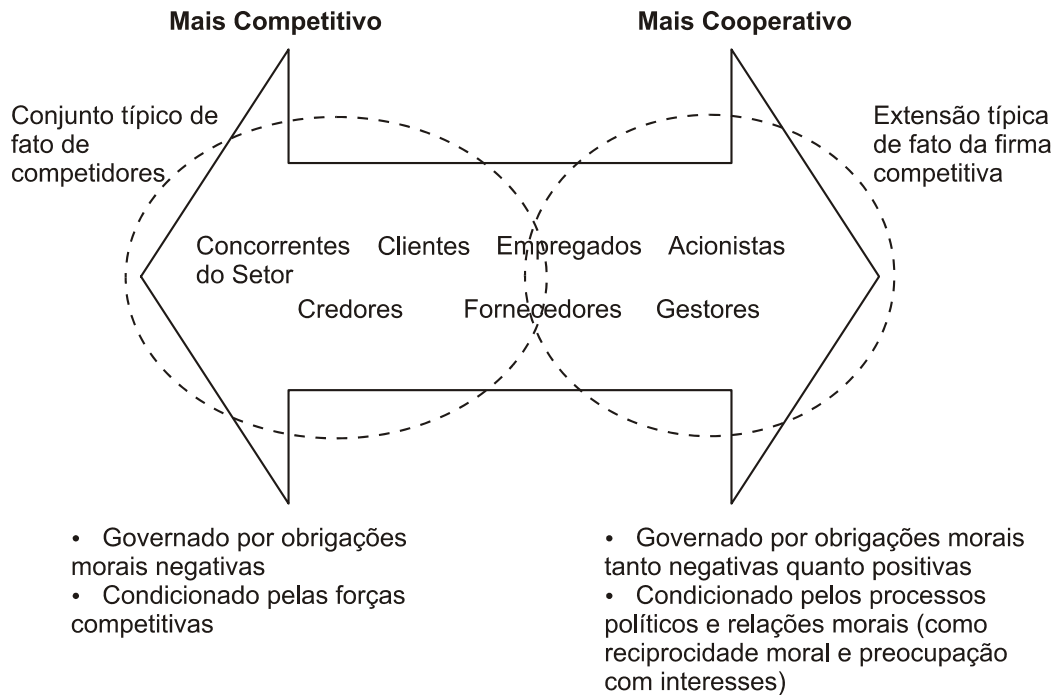


Figura 11 – Disposição típica das relações com os *stakeholders*

Fonte: Rodin (2005a, p. 569).

Deve-se ressaltar que, na organização sistêmica, assim como na política, quando se fala de empregados, gestores ou proprietários, ou quaisquer outros atores organizacionais, não se está referindo a pessoas em si, mas a *papéis*. Diante de seus diversos papéis de pai, amigo, especialista, membro de uma comunidade religiosa etc., o homem está só parcialmente incluído na empresa, nos aspectos que esta considera relevante para as tarefas que ele desempenha (ANDRADE; AMBONI, 2007). Essas atividades relacionadas a pontos específicos no espaço organizacional podem ser chamadas de cargo (Motta *apud* ANDRADE; AMBONI, 2007). Logo, a organização é um conjunto de papéis, ou cargos, por meio dos quais as pessoas se relacionam (ANDRADE; AMBONI, 2007).

### 2.3.3 Sustentabilidade empresarial ou corporativa

Ao analisar a construção das noções e termos pela literatura acadêmica e popular, Banerjee (2008, p. 66) nota que o discurso do ‘desenvolvimento sustentável’ (DS) planetário passou para o de ‘sustentabilidade’, que soa mais positivo e, finalmente, para o de ‘sustentabilidade corporativa’ (SC), em que o objetivo é “sustentar a corporação”. A SC, para Steurer *et al.* (2005) é a aplicação do DS no nível corporativo, e é, assim como o DS, um modelo orientador, neste caso para a empresa. Ela significa a “adoção de estratégias e atividades [...] que atendam as necessidades da empresa e seus *stakeholders* hoje enquanto protege, sustenta e melhora os recursos humanos e naturais que serão necessários no futuro” (IISD Deloitte e Touche, WBCSD *apud* STEURER *et al.*, 2005, p. 274). O conceito de *stakeholder*, entidades com as quais a empresa se relaciona, é esclarecido na seção seguinte.

O termo “sustentabilidade” é comumente associado pelas pessoas à durabilidade ou continuidade da empresa (CRAMER; HEIJDEN; JONKER, 2004). Porém, Spencer-Cook (*apud* HOLLIDAY; SCHMIDHEINY; WATTS, 2002) comenta que esta noção, interpretada como manutenção do *status quo*, não é o que as empresas desejam: elas não querem simplesmente manter o *status quo*, elas querem crescer. Outras definições de sustentabilidade empresarial incluem a idéia de crescimento. Neubaum e Zahra (2006, p. 111) definem sustentabilidade como “a habilidade de uma empresa de promover e sustentar crescimento ao longo do tempo atendendo eficazmente as expectativas de diversos *stakeholders*”. O *Dow Jones Sustainability Group Index* (*apud* BANERJEE, 2008) define a empresa sustentável como aquela que “objetiva valor crescente de longo prazo para o acionista integrando oportunidades de crescimento econômico, ambiental e social nas suas estratégias corporativas e de negócio”. Funk (2003, p. 65-66) define uma organização sustentável como aquela “cujas características e ações são concebidas para conduzir a um ‘estado futuro desejável’ para todos os *stakeholders*”, o que pode incluir crescimento das receitas para acionistas e investidores, qualidade dos produtos para consumidores, manutenção da viabilidade da empresa e gestão de riscos para empregados, diversidade da força de trabalho para profissionais do mercado, cuidado com o meio ambiente para a comunidade, e outras que criem valor no longo prazo. Segundo Steurer *et al.* (2005, p. 272), a sustentabilidade pressupõe a “tripla otimização quanto aos custos econômicos, sociais e ambientais de produtos e processos”, o que exige *trade-offs* entre as diversas dimensões e

questões do DS e, conforme Lo e Sheu (2007), indicadores qualitativos e não financeiros como referência para seu desempenho, como qualidade da gestão, relações com os *stakeholders*, reputação e proteção ambiental.

Uma forma de entender a sustentabilidade empresarial é a abordagem dos cinco capitais, relacionada com a chamada “*resource-based view*”, centrada na habilidade da empresa ou outra entidade “de obter o capital necessário para sua existência continuada”. Este capital provém dos *stakeholders*, e está relacionado com “o caráter interdependente da hierarquia de ecossistemas no qual se está inserido” (HILL; CASSILL, 2004, p. 282).

Hawkins, Lovins e Lovins (1999) apontam os quatro tipos de capital que uma economia requer para funcionar adequadamente: natural, humano, manufaturado e financeiro. O *SIGMA Project* (2003) acrescenta mais um capital – o social – para compor os cinco capitais das organizações, que fornecem uma base para o entendimento do desenvolvimento sustentável em termos do conceito econômico de criação de riqueza ou “capital” (Figura 12).

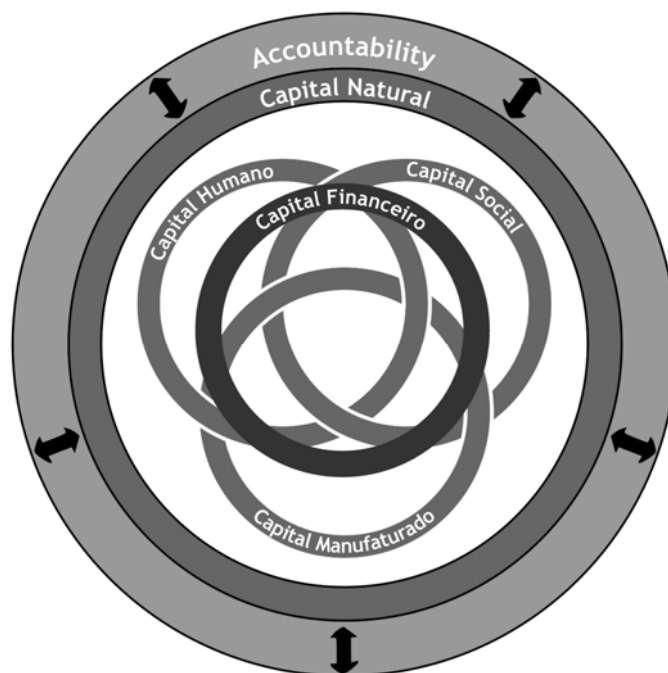


Figura 12 – Os cinco capitais da organização

Fonte: Projeto Sigma (2003, p. 4)

De acordo com o Projeto SIGMA (2003), como ilustra a Figura 12, são eles:

- **Capital natural:** compreende os recursos naturais (energia e matéria) e os processos necessários para a fabricação de produtos e entrega de serviços. Todas as organizações dependem do capital natural em certo nível e possuem impacto ambiental – elas constantemente consomem energia e geram resíduos, por exemplo.
- **Capital humano:** incorpora a saúde, conhecimento, habilidades, *outputs* intelectuais, motivação e capacidade de se relacionar do indivíduo, além de dignidade, alegria, paixão, empatia e espiritualidade, todos fatores necessários para que as pessoas se engajem num trabalho produtivo e na criação de riqueza, atingindo, assim, melhor qualidade de vida. Capital intelectual e gestão do conhecimento são reconhecidos como ativos intangíveis “chave” para a criação de riqueza. Afetar negativamente o capital humano pelo abuso de direitos humanos ou trabalhistas ou comprometendo a saúde e segurança traz custos diretos e de reputação. Além disso, a pobreza evita que as pessoas atinjam todo o seu potencial.
- **Capital social:** todo valor adicionado às atividades e *outputs* econômicos de uma organização por meio de relacionamento humano, parcerias e cooperação. Inclui, por exemplo, redes, canais de comunicação, famílias, comunidades, negócios, sindicatos e escolas. As empresas dependem de relacionamentos e interações sociais para ajudá-las a atingir seus objetivos. O capital social toma a forma de valores e normas culturais compartilhados, confiança e comunicação, que possibilitam às pessoas trabalhar coesamente e permitem que as organizações operem efetivamente, num clima de consentimento e entendimento. As organizações também dependem de estruturas sócio-políticas mais abrangentes para a criação de uma sociedade estável na qual possam operar – governo e serviços públicos, sistemas legais, sindicatos, escolas e outras organizações.
- **Capital manufaturado:** refere-se aos artigos materiais e infra-estrutura possuídos, emprestados ou controlados por uma organização, que contribuem para a produção ou provisão de serviço mas não vêm incorporados no *output*. Como exemplos, podem ser citadas ferramentas, tecnologia, máquinas, edificações e qualquer forma de infra-estrutura. O uso eficiente deste capital permite à organização ser flexível, sensível às necessidades do mercado e da sociedade, inovadora e mais ágil na colocação de seus produtos no mercado. Além disso, a tecnologia pode reduzir o uso de recursos e focar

mais na criatividade humana, melhorando, assim, tanto a eficiência como o desenvolvimento sustentável.

- **Capital financeiro:** reflete o poder produtivo e valor dos outros quatro tipos de capital e abrange os ativos da organização existentes na forma de moeda que podem ser possuídos ou negociados, incluindo – porém não se limitando a – ações, títulos e cédulas bancárias (papel-moeda). Este capital é a medida primária tradicional do desempenho e sucesso de um negócio (o “*single bottom line*”), em termos de comunicação do desempenho a acionistas, investidores, reguladores e governo. Organizações sustentáveis precisam de um entendimento claro sobre como o valor financeiro é criado, principalmente a sua dependência perante outras formas de capital.

Todas as organizações utilizam estes cinco tipos de capital, pois todo produto (bem ou serviço) é construído com habilidades e conhecimento humanos, materiais naturais e estruturas sociais, usando máquinas e infra-estrutura e investimentos financeiros. Uma organização sustentável irá manter ou até melhorar esses capitais, focando nas áreas onde elas têm maior impacto, em vez de exauri-los ou degradá-los.

O capital natural envolve os outros capitais, pois os recursos naturais e sistemas ecológicos formam a base da vida, da qual todas as organizações – e a sociedade – dependem. Os capitais social, humano e manufaturado são componentes críticos das organizações e suas atividades. Altos níveis desses capitais geram valor tanto para as empresas como para a sociedade, além de melhorar a qualidade de vida dos *stakeholders* – as partes interessadas no negócio. O capital financeiro é crucial para a sobrevivência de uma organização e é, simplesmente, derivado do valor proporcionado pelos outros quatro capitais. Todos os capitais são fortemente interligados e há algumas superposições entre eles (PROJETO SIGMA, 2003).

Todo o sistema é circundado pelo princípio da *accountability*, um conceito não discutido neste trabalho mas que, neste esquema, representa o relacionamento que uma organização tem com o exterior – com seus *stakeholders* – pelo manejo dos cinco capitais (PROJETO SIGMA, 2003). As relações da empresa na sociedade, aliás, constituem o ponto principal da presente dissertação, pois é onde se insere a RC.

## **2.4 RELAÇÕES DA EMPRESA NA SOCIEDADE**

Como sugerem as idéias anteriormente expostas, as empresas possuem uma forte conexão com seu meio. Esta ligação não se dá somente em termos de recursos que utiliza e impactos que gera: as organizações são, elas próprias, “microcosmos da sociedade”, e também contêm sua essência (RAIBORN; PAYNE, 1990, p. 881), de forma que os fenômenos existentes no ambiente valem para as relações dentro da organização, fora dela, e entre a organização e o ambiente.

É por isto que Certomà (2006, p. 217) afirma que é difícil esquematizar a dinâmica da íntima conexão entre organismo e ambiente, pois “seria necessário levar em conta a complexidade do [...] ambiente, a variedade de processos existentes entre ambiente e organismos, e o relacionamento entre os próprios organismos”. Além disso, conforme Snider, Hill e Martin (*apud* PEDERSEN, 2006, p. 139), “a natureza deste relacionamento será sempre sujeita a numerosas interpretações e influenciada por tendências e modas passageiras”, razão pela qual Preston, em 1975 (*apud* LEE, 2008, p. 59), percebera que não há um paradigma amplamente aceito.

De qualquer maneira, alguns conceitos são apresentados a seguir. Embora os aspectos gerais das relações sociais e das empresas já tenham sido, em grande parte, descritos nas seções 2.2 e 2.3, respectivamente, a presente seção aborda as especificidades das relações das empresas na sociedade, tendo em conta seus atores e processos.

### **2.4.1 Com quem as empresas se relacionam – *stakeholders***

Se, ao se utilizar o termo ‘sociedade’, não forem especificados nenhum subgrupo ou subsistema da sociedade, estar-se-á referindo a todas as pessoas, grupos e instituições que a constituem. Entretanto, quando se fala das relações das empresas com a sociedade, refere-se a segmentos ou subgrupos específicos ou a sistemas que a compõem (CARROLL; BUCHHOLTZ, 2003).

Mintzberg (1983), baseado na visão política da organização, refere-se a “influenciadores”, agora da coalizão *externa*, formada por proprietários, associados, associações de empregados e os vários públicos da empresa (Quadro 7).



INFLUENCIADORES DA COALIZÃO EXTERNA	DESCRIÇÃO
Proprietários	pessoais e institucionais, concentrados ou dispersos, que abrangem tanto um proprietário único de uma loja, como os milhares de acionistas de uma grande corporação, a corporação em relação a suas subsidiárias e o governo que “possui”, por exemplo, o sistema postal ou uma agência regulatória. Eles têm título legal sobre a organização. Geralmente são eles que lhe provêm capital (o que os torna também fornecedores) e alguns, inclusive, a criam. Em troca, podem esperar um retorno sobre seu investimento e alguma influencia sobre certas decisões da empresa.
Associados	representados pelos fornecedores, clientes, parceiros e concorrentes, que, teoricamente, mantêm um relacionamento baseado puramente em trocas econômicas. Fornecedores tradicionalmente trocam recursos ( <i>inputs</i> ) por pagamentos financeiros; clientes trocam pagamentos financeiros por produtos (com base em preço, qualidade, entre outros); “parceiros se juntam à organização em tarefas cooperativas” (p. 40); e concorrentes dividem o mesmo mercado e aprendem a conviver e a realizar arranjos cooperativos mutuamente benéficos. Associados podem se tornar, ao mesmo tempo, fornecedores e clientes de uma mesma organização: um banco, por exemplo. Eles em geral atuam conforme as condições do mercado, sem intenção de influenciar as decisões diretamente; se as condições não estiverem de acordo, saem. Contudo, podem se tornar influenciadores se houver, por exemplo, concentração econômica, essencialidade e insubstituível, que gerem dependência, ou intimidade no relacionamento, ou pouca oportunidade de sair do sistema.
Associações de empregados	englobam os sindicatos dos trabalhadores (que em geral representam os empregados menos qualificados) e as associações profissionais (representantes dos empregados mais qualificados e <i>experts</i> ). Elas funcionam fora dos processos de operação das empresas e permitem que os empregados combinem seu poder para enfrentar a organização e barganhar com ela de forma mais igual. Empregados podem ser considerados fornecedores de mão-de-obra, mas suas decisões de aceitar ou sair de um emprego não funcionam conforme a mesma lógica dos associados: o emprego e a empresa têm considerável importância na vida dos indivíduos e se cria uma relação de dependência com a organização, de mais longo prazo, razões pelas quais é mais natural que prefiram buscar algum controle sobre a empresa para tentar mudar seu comportamento, a simplesmente sair do emprego.
Os vários públicos	“tecnicamente os mais desconectados da organização. Eles não a possuem, não trabalham para ela, não fornecem para ela, nem compram dela. Mas eles mesmo assim se sentem suficientemente afetados por suas ações para tentarem influenciá-la” (p. 43). Estão divididos em: (i) “promotores gerais de interesse público”, como editores de jornal, padres, professores, amigos e familiares; (ii) governos, em suas várias formas. Eles têm poder sobre todas as organizações, pois estabelecem as regras para o seu funcionamento e são, em última análise, a “autoridade legítima da sociedade”; por outro lado, não provêm definição tão clara de interesse público como o grupo anterior: há diversos níveis de governo (local e nacional, por exemplo, com preocupações diferentes) e eles estão fracionados em departamentos e agências semi-autônomas, cada qual com suas interpretações de interesse público, freqüentemente contraditórias; e (iii) grupos de interesses especiais, que consistem em grupos organizados fora do governo para defender um interesse específico, que pode ser particular ou aquilo que acreditam ser o interesse público: os animais, a ciência, uma determinada comunidade, os negros, os estudantes. Podem ser grupos já existentes que voltam sua atenção para novas organizações ou grupos que se formam em função de uma questão em determinada organização. Todos esses públicos têm seu poder baseado no acesso (ou intimidade) aos gestores da organização e na sua “capacidade de romper a organização, de interferir no fluxo de recursos ou de suscitar questões de legitimidade” (p. 44). A justificativa para sua busca pelo controle sobre a organização jaz

INFLUENCIADORES DA COALIZÃO EXTERNA	DESCRIÇÃO
	no fato de as organizações pertencerem à sociedade e serem seus instrumentos, nas perdas e ganhos que esses grupos têm devido às externalidades (sobre os quais o controle por eles é legítimo) – ambas questões de legitimidade –, ou na visão de que a organização deveria ser controlada por qualquer um que tenha poder para tal.

Quadro 7 – Influenciadores da coalizão externa

Fonte: Adaptado de Mintzberg (1983)

Todavia, o conceito mais popular, que se tornou um padrão, até uma “ortodoxia” nas discussões acadêmicas e empresariais (RODIN, 2005a, p. 561) para se referir aos elementos da sociedade com os quais uma empresa se relaciona, é o de “*stakeholder*”. O termo “*stakeholder*” foi cunhado em 1963 pelo *Stanford Research Institute*, como uma generalização da noção de “*stockholder*” (FREEMAN, 1994, p. 129; ZSOLNAI, 2006, p. 38), introduzido na gestão industrial por Rhenman (1964) (ZINK, 2007) e popularizado em 1984 por Freeman (CARROLL, 1999), com o conceito de gestão estratégica (FREEMAN, 1984; ZINK, 2007). Conforme Carroll (1999, p. 290), ao contrário do termo “social”, que é considerado vago, o conceito de *stakeholder* especifica para com quem as empresas são responsáveis e as quais deveriam considerar em suas atividades – não mais toda a sociedade (MAIGNAN; FERRELL, 2001) – e lhe coloca “nomes e rostos” (CARROLL; NÄSI, 1997, p. 73); ou seja, ele “personaliza” as interações e responsabilidades sociais ou societárias (CARROLL, 1999, p. 290).

O modelo de *stakeholders*, visto como uma forma de estudar os relacionamentos entre empresa e sociedade (CLARKSON, 1995; DONALDSON; PRESTON, 1995; SECCHI, 2007), identifica os atores (DONALDSON; PRESTON, 1995; KEY; POPKIN, 1998; MOIR, 2001), define “suas posições e funções uns em relação aos outros” (LEE, 2008, p. 61) e os analisa e avalia (CUMMINGS; DOH, 2000). Isto permite à organização entender suas complexas relações contratuais e políticas (SECCHI, 2007) e, assim, “explicar e guiar a estrutura e operação da corporação estabelecida” (DONALDSON; PRESTON, 1995, p. 70), pela formulação de estratégias (CUMMINGS; DOH, 2000).

Por seu foco mais amplo dos relacionamentos, que vai além dos econômicos (HARRISON; FREEMAN, 1999), é o modelo “que melhor reflete o entendimento moderno das empresas como integradas, em vez de separadas, do resto da sociedade” ou do ambiente, o que reforça a idéia de inseparabilidade de ‘econômico’ e ‘social’ (PERDERSEN, 2006, p. 139).

Portanto, a mudança trazida pela teoria está relacionada não somente com a forma como o valor é distribuído, mas também com a maneira de se pensar a corporação moderna (PERRINI; MINOJA, 2008). O modelo, ainda, transforma questões intangíveis em interesses tangíveis dos *stakeholders*, o que, segundo Clarkson (1995), é fundamental quando se quer transformar a RSC em objetivo de negócio (AYUSO *et al.*, 2007). Por tudo isto, a noção de *stakeholder* se tornou uma “base da teoria gerencial” (HARRISON; FREEMAN, 1999, p. 5).

Não há definição de *stakeholders* amplamente aceita (PERDERSEN, 2006). Ao longo da evolução do conceito e na atualidade, são identificadas diversas maneiras de defini-los. Uma delas evidencia a origem da usual tradução em português “partes interessadas” (INSTITUTO ETHOS, 2008, p. 78): de acordo com Mitchell, Agle e Wood (1997), ‘*stakes*’ significam ‘interesses’, e, portanto, ‘*stakeholders*’ são aqueles que têm interesses. Carroll e Näsi (1997, p. 72) também definem *stake* como “um interesse legítimo [...] no que a empresa está fazendo e como ela está atingindo seus objetivos” e, Carroll e Buchholtz (2003, p. 65), como “um interesse ou uma parcela em uma iniciativa” ou decisão de um grupo ou, ainda, como um “*claim*”, que é uma demanda por algo que lhe é de direito ou que se acredita ser de direito. Tais direitos, segundo Carroll e Näsi (1997) e Carroll e Buchholtz (2003), podem ser protegidos por lei, como um direito legal (direito dos empregados à privacidade, por exemplo), ou ser apenas um direito moral em que se acredita ter o direito de ser tratado de determinada maneira ou de ter um direito protegido (como justiça e equidade). Como explica Freeman (1984), os “*stakes*” são variados, assim como as percepções sobre os “*stakes*” que os diferentes grupos têm. Tradicionalmente, costuma-se classificá-los dentro de um *continuum*: em um extremo, a posse de um “*stake*” de capital (comum a acionistas e diretores, por exemplo), em outro, a condição de “influenciador” (afeta a firma de alguma forma, mesmo que não diretamente em termos de mercado) e, entre os dois, o “*stake*” de mercado (como o de clientes e fornecedores).

Outras definições, que contêm critérios ou características fundamentais para se julgar quem pode ser considerado *stakeholder* (NORTON, 2007), são exibidas no Quadro 8.

DEFINIÇÃO DE <i>STAKEHOLDER</i>	AUTOR (ANO)
“Grupos sem cujo suporte a organização deixaria de existir”	Stanford Research Institute ( <i>apud</i> FREEMAN, 1984, p. 31)
“Indivíduos ou grupos que dependem da empresa para realizar seus objetivos pessoais e de quem a empresa depende para sua	Rhenman (1964, 1968 <i>apud</i> ZINK, 2007, p. 396)

DEFINIÇÃO DE <i>STAKEHOLDER</i>	AUTOR (ANO)
existência”.	
“Qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou ser afetado pelo alcance dos objetivos da organização”.	Freeman (1984, p. 46)
“Qualquer indivíduo ou grupo que afeta ou é afetado pela organização e seus processos, atividades e funcionamento”. “Aqueles indivíduos e grupos que têm um <i>stake</i> válido na organização”.	Carroll e Näsi (1997, p. 72)
Todas as partes afetadas pelas atividades da organização	Painter-Morland (2006, p. 361)
“Pessoas, grupos de pessoas e outras entidades, com interesses legítimos nas ações e operações das organizações, que podem afetar ou ser afetados por elas”.	Silva (2006, p. 49)
“Seres afetados pelo funcionamento de uma organização” (exclui os que somente afetam o funcionamento da organização mas não são afetados por ele; estes são “ <i>kibitzers</i> ”).	Zsolnai (2006, p. 38)
“Qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar a empresa, por meio de suas opiniões ou ações, ou ser por ela afetado”	Instituto Ethos (2008, p. 78)
A noção de <i>stakeholder</i> “é simplesmente um rótulo útil para os objetos primários de obrigações morais em contextos empresariais”.	Rodin (2005a, p. 562)
“Grupos ou indivíduos com os quais as empresas interagem ou têm interdependências” (p. 5) ou “um indivíduo ou um grupo que possui um ou mais dos vários tipos de <i>stakes</i> em um negócio” (p. 65)	Carroll e Buchholtz (2003, p. 5, 65)
“indivíduos e constituências que contribuem, voluntária ou involuntariamente, para a capacidade e atividades de criação de riqueza [da empresa], e que são por isto seus beneficiários potenciais e/ou portadores de risco”	Post <i>et al.</i> ( <i>apud</i> AYUSO <i>et al.</i> , 2007, p. 2)

Quadro 8 – Definições de *Stakeholder*

O modelo dos *stakeholders* é uma revisão da visão de produção e da visão gerencial da firma. A visão de produção consiste em um fluxo de entrada e saída transformado por uma caixa-preta. Contavam como *stakeholders* somente quem fornecia recursos e comprava produtos, e a maior parte dos benefícios era repassada para os clientes (DONALDSON; PRESTON, 1995). A visão gerencial, que surgiu com a separação de propriedade e controle decorrente do crescimento das corporações, ampliou o leque de constituências que devem ser consideradas na gestão (CARROLL; BUCHHOLTZ, 2003) (Figura 13). No modelo dos *stakeholders* (Figura 14), por sua vez, a empresa, embora ainda seja uma “caixa-preta”, é cercada por *stakeholders* equidistantes e sem ordem de prioridade, que participam da empresa para obter benefícios e com os quais a empresa mantém relações diádicas.

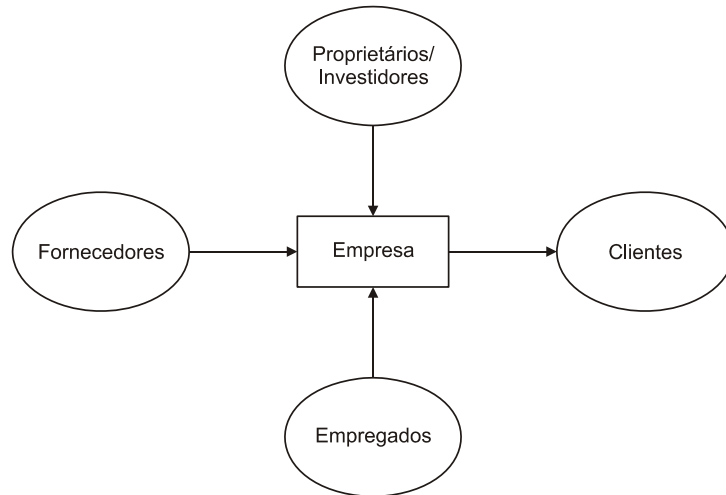


Figura 13 – Visão gerencial da firma  
Fonte: Adaptado de Freeman (1984)

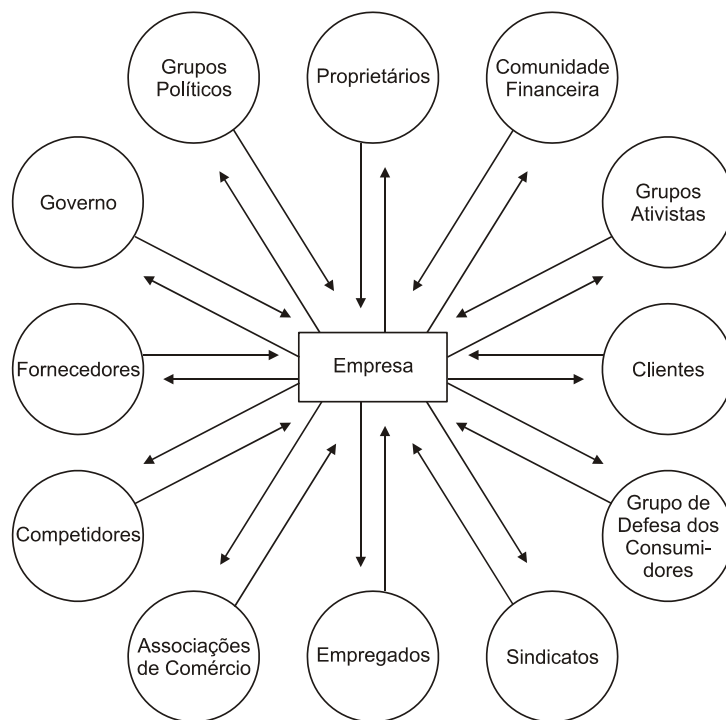


Figura 14 – Modelo de *stakeholders*  
Fonte: Freeman (1984, p. 55)

Todas as definições do Quadro 8 consideram que as empresas formam, com os *stakeholders* situados nas diversas camadas (mercado, sociedade, planeta) (MARQUES *et al.*, 2004), “uma complexa rede de relacionamentos de dependência e expectativa” (Nasi *et al.*,

*apud* HILL; CASSILL, 2004, p. 282). Tais associações criam um ambiente dinâmico em que as decisões e ações de *stakeholders* e organização afetam a outra parte (FREEMAN, 1984). No entendimento de Mitchell, Agle e Wood (1997), a definição de Freeman (1984), como requerem as definições que envolvem relacionamentos, transações e contratos, considera que não há necessidade de o impacto ser recíproco. Só não é *stakeholder* quem não é afetado nem afeta a firma.

Scholtens (2007), por outro lado, afirma que organização e *stakeholders* afetam o comportamento um do outro, simultaneamente, tanto em aspectos financeiros como não-financeiros (SCHOLTENS, 2007), por relacionamentos de mão-dupla baseados na interdependência (SHROPSHIRE; HILLMAN, 2007). Isto se dá por meio de cooperação, ameaça ou influência diretas em suas atividades (POLONSKY, 1995), em função do seu poder de voto, econômico, político (FREEMAN, 1984) ou de outro tipo. Assim como Silva (2006), Carroll e Buchholtz (2003, p. 65-66) preferem afirmar que os *stakeholders* “podem ser afetados” e “podem afetar” as “ações, decisões, políticas ou práticas” da empresa, a fim de incluir aqueles com relacionamentos potenciais, que, na opinião de Mitchell, Agle e Wood (1997), podem ter a mesma relevância que as relações atuais.

Alguns autores, com base na interpretação política da organização (MATTINGLY; HALL, 2008), afirmam que a própria organização é, em si, um “nexo de relacionamentos” (PHILLIPS, 2006, p. 218) entre *stakeholders* ou atores sociais, especialmente *stakeholders* primários, “em constante disputa por voz nas decisões organizacionais” (MATTINGLY; HALL, 2008, p. 66).

Jones (1995, p. 409) também utiliza a metáfora de “contrato” para descrever os relacionamentos entre a empresa e seus *stakeholders*, na forma de trocas e transações, em variados graus de formalidade, especificidade, regularidade e frequência: há contratos “vagos e informais” (com a comunidade, por exemplo), contratos específicos em forma de documento, contratos continuados (com os empregados), contratos esporádicos com um vendedor. A noção de trocas ou transações significa que os *stakeholders* dão suas contribuições para a organização mas, por outro lado, exigem algo em contrapartida, como exemplifica Freeman (1994): empregados oferecem mão-de-obra e habilidades e esperam, em troca, segurança, salários, benefícios e trabalho com significado; clientes fornecem recursos em forma de receita e querem usufruir os benefícios dos bens e serviços ofertados; acionistas provêem capital e têm como demanda básica o retorno de seu investimento; a

comunidade local lhe concede o direito de construir instalações e espera se beneficiar das contribuições e impostos pagos pela firma, bem como que a empresa seja uma “boa cidadã”.

Ainda, o aspecto relacional dos contratos psicológicos pode incluir expectativas como clareza na comunicação, bom relacionamento, confiança, reconhecimento, tratamento justo e várias outras relacionadas com a satisfação (MIGLIORINI, 2005) e a “dignidade e valor da pessoa” (SCHEIN, 1982, p. 18). O mesmo vale para as empresas: por exemplo, ela pode esperar de seus empregados esforço, dedicação, responsabilidade, assunção de riscos (Walker *apud* MIGLIORINI, 2005), lealdade à organização, iniciativa, conformidade com as normas da organização, eficácia, flexibilidade, desejo de aprender e desenvolver-se (Kotler *apud* MIGLIORINI, 2005), entre outros.

Phillips e Reichart (*apud* NORTON, 2007) comentam que os *stakes* morais, como a justiça, são recíprocos, ou seja, as organizações têm obrigações para com os *stakeholders* e estes devem também considerar o bem-estar dela, quando aceitam voluntariamente os benefícios por ela proporcionados. Rodin (2005a, p. 564), contudo, questiona se “os *stakes* morais são mesmo recíprocos”, e se “realmente queremos dizer, por exemplo, que os consumidores têm obrigações morais de considerar os interesses das empresas de quem eles compram”. Robins (2006) sugere que somente os *stakeholders* com relações contratuais com a firma têm obrigações e responsabilidades para com ela.

Na visão de Freeman (1984, p. 52), o conceito de *stakeholder* deve, em teoria, ser capaz de captar uma ampla gama de grupos e indivíduos, mesmo que, na prática, alguns deles sejam ignorados por terem baixo ou nenhum impacto na corporação naquele momento. Assim, diante dos conceitos mencionados, há várias definições sobre quem conta como *stakeholder*. São geralmente apontados os empregados, clientes e consumidores, acionistas, investidores, credores, fornecedores, governo ou reguladores, parceiros de negócio, comunidades locais e grupos de ativistas (FREEMAN, 1984; DONALDSON; PRESTON, 1995; WINN, 2001; PAINTER-MORLAND, 2006; AYUSO *et al.*, 2007; OFORI, HINSON, 2007). Alguns deles requerem definições e esclarecimentos:

- **Empregados/colaboradores:** Embora os termos sejam freqüentemente usados como sinônimos, conforme o artigo 3º da Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT (BRASIL; ABREU FILHO, 2005) “empregados” são pessoas físicas que prestam serviço de natureza não eventual (isto é, de caráter permanente ou por tempo determinado) a um empregador, “sob a dependência deste e mediante salário”. O termo “colaboradores” é

mais abrangente e engloba “todos aqueles que estão envolvidos na execução das atividades de uma organização como empregados, prestadores de serviço e funcionários terceirizados” (INSTITUTO ETHOS, 2008).

- **Clientes/consumidores:** ambos se referem aos destinatários (pessoa física ou jurídica) dos produtos da organização, que os adquirem (compradores) e/ou os utilizam (usuários/ consumidores) (PNQ *apud* INSTITUTO ETHOS, 2008). A *American Marketing Association* (AMA) (2008) explica que, tradicionalmente, o termo ‘consumidor’ (*consumer*) se refere ao usuário ou consumidor final dos produtos (bens e serviços), mas também é usado para se referir ao comprador ou decisor, mesmo que estes não os usem. ‘Clientes’ (*customers*), para a AMA (2008), são os compradores reais ou potenciais dos bens e serviços.
- **Fornecedores:** de acordo com a Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica (*apud* INSTITUTO ETHOS, 2008, p. 75), fornecedor é

qualquer indivíduo ou organização que forneça bens e serviços à empresa. A utilização desses bens e serviços pode ocorrer em qualquer estágio de projeto, produção e utilização dos produtos. [...] podem incluir distribuidores, revendedores, prestadores de serviços terceirizados, transportadores, contratados e franquias, bem como os que suprem a organização com materiais e componentes. São também fornecedores os prestadores de serviços das áreas de saúde, treinamento e educação”.

Rodin (2005a, p.567), no entanto, atenta para o fato de que a definição de cada grupo de *stakeholders* nem sempre é clara, e desafia a classificação geralmente usada ao sugerir, por exemplo, que ‘fornecedores’ poderiam abranger também os fornecedores de mão-de-obra – isto é, os funcionários, considerados um grupo interno, o que inclui o subgrupo dos gestores – ou de capital, representados pelos acionistas e credores.

- **Parceiros:** segundo o Instituto Ethos (2008), são “organizações com as quais se estabelece um relacionamento especial e estreito em função de fatores e razões diversas”.
- **Comunidades locais:** uma definição de comunidades locais é dada por Burke e Gilmartin (*apud* GRAYSON; HODGES, 2002, p. 122), que utilizam a expressão “comunidades geográficas”, em oposição a “comunidades de identidade” e “comunidades de interesse”. As comunidades geográficas, definidas naturalmente pela condição geográfica da comunidade, como vila, cidade ou município, podem ser subdivididas em:



(i) comunidade “depois da cerca”: “a vizinhança próxima, virtualmente do outro lado da cerca que delimita o terreno da empresa”; (ii) localidade: “local onde se encontra o imóvel da empresa”; e (iii) comunidade de impacto: “área física sob influência do negócio”.

Alguns autores defendem a atribuição do *status* de *stakeholder* a outras entidades mais raramente mencionadas: os sindicatos dos trabalhadores (corpos coletivos que defendem os interesses de *stakeholders* específicos) (FREEMAN, 1984; PREUSS, 2008), os concorrentes (SPENCE; COLES; HARRIS, 2001), a mídia, por conta de sua influência (Donaldson; Preston *apud* PREUSS, 2008), analistas (ACUTT; MEDINA-ROSS; O’RIORDAN, 2004) e as universidades (FREEMAN, 1984). De acordo com Freeman (1984), dependendo da interpretação até ladrões ou terroristas podem ser considerados *stakeholders* por algumas corporações.

Ainda, apesar de a maioria das definições, incluindo as de Freeman (1984) e Instituto Ethos (2008), se referirem a indivíduos e grupos, e de Freeman, Velamuri e Moriarty (2006, p. 7) reforçarem a importância de se reconhecer que *stakeholders* são “pessoas reais e complexas com nomes, rostos e valores”, Jacobs (1997), Driscoll e Starik (2004) e Norton (2007) incluem, entre os *stakeholders*, o meio ambiente ou ambiente natural. A inclusão se deve à “essencialidade da estabilidade do ecossistema e as implicações da metaestabilidade tanto para os mercados financeiros em geral quanto para o bem-estar humano em particular” (NORTON, 2007, p. 400), bem como à posse de saliência conforme a descrição de Mitchell, Agle e Wood (1997) – esta discutida mais adiante –, sobretudo pelo fornecimento de recursos críticos para a organização (DRISCOLL; STARIK, 2004).

Segundo Norton (2007, p. 387), todavia, o ambiente natural tem sido o mais problemático em termos de atribuição do *status* de *stakeholder*. A relutância em considerá-lo *stakeholder* provém de uma série de fatores que contrapõem as bases da teoria dos *stakeholders*: (i) o meio ambiente não tem poder ou influência coercitiva nem interdependência mútua, sobretudo devido à sua não participação em trocas econômicas (ele não “cobra” pelos recursos naturais) sobre as quais tenha controle e com base nas quais possa barganhar; (ii) não há reciprocidade moral, visto que ele não possui consciência; e (iii) tem baixo nível de prioridade na prática, em relação aos demais *stakeholders*. Mitchell, Agle e Wood (1997), ainda, não o desqualificam como *stakeholder*, mas afirmam que ele se encaixaria em uma variação denominada “*stakeholder* dependente”, isto é, depende do

poder de outros *stakeholders* para ter suas reivindicações atendidas.

Na realidade, Pedersen (2006, p. 139) comenta que, desde a definição de Freeman, “quase todo aspecto do ambiente interno e externo da empresa tem sido integrado em uma definição de *stakeholder* cada vez mais desvalorizada [...] [incluindo] árvores, noites estreladas, processos do ecossistema e futuras gerações”, crítica que havia sido feita também por Sternberg (1999). Zsolnai (2006, p. 37), contudo, justifica a inclusão destas entidades – e, por extensão, do ambiente natural – ao afirmar que elas se enquadram na “reinterpretação normativa” do conceito de *stakeholder*, que considera *stakeholders* aqueles seres que são impactados pelas organizações, mesmo que não impactem a empresa. Esta restrição ética vai ao encontro da idéia de Goodpaster (1991) de que “todos os *stakeholders* são moralmente consideráveis, e somente essas partes são *stakeholders*” (ZSOLNAI, 2006, p. 38). Outro argumento em defesa desta posição é o de Jonas (1984), que diz que, devido aos efeitos cumulativos e irreversíveis da ação humana e ao horizonte de tempo mais longo em que os efeitos e o planejamento se dão, a ética não pode mais se referir somente à relação direta entre os homens, ou dos homens consigo mesmos; ela deve incluir a natureza e as gerações futuras, sem a condição de reciprocidade.

A definição dos grupos, no entanto, não é absoluta. Pelo contrário: conforme Winn (2001), ela é temporária e varia conforme a situação e a questão específica. Na visão de Winn (2001), as categorias de *stakeholders* seguem conceitos de gestão modernos amplamente aceitos, e estão impregnados do fator cultural e histórico. Além disso, a natureza dos grupos de *stakeholders* é socialmente construída – isto é, são os gestores e *stakeholders* em interação que determinam a constituição dos grupos de *stakeholders* –, e as interpretações e condições podem mudar. Quanto a este aspecto, o Instituto Ethos (2008, p. 78) comenta que a atual tendência é “considerar *stakeholder* quem se julgue como tal” e que, em cada situação, diferentes *stakeholders* podem estar envolvidos. Mattingly e Hall (2008) reforçam: a escolha de quem conta como *stakeholder* depende de quem responde este questionamento.

Assim como Freeman (1984), Carroll e Buchholtz (2003) mostram que cada grupo de *stakeholders* pode ser subdividido em grupos ainda mais específicos, que representam diferentes pontos de interface para a empresa, o que evidencia a complexidade do ambiente (Figura 15).



Figura 15 – Exemplo de subdivisão dos grupos de *stakeholders*

Fonte: Carroll e Buchholtz (2003, p. 6)

Em concordância com esta idéia de que a divisão somente em grupos muito amplos pode não ser suficiente para a compreensão do ambiente e dos relacionamentos da empresa, Harrison e Freeman (1999) criticam a separação em grandes grupos de *stakeholders*, pois ela ignora as diferenças dentro dos próprios grupos. Esta opinião é compartilhada por Winn (2001), para quem os grupos são heterogêneos e diferem em termos de interesses, envolvimento e capacidade de influenciar.

Além disso, como destaca Freeman (1984), é preciso ter em mente que *stakeholders* são conjuntos de papéis e, portanto, os diferentes grupos de *stakeholders* nem sempre são compostos por um conjunto totalmente diferente de indivíduos: um empregado pode ser também consumidor de um produto da empresa, membro de um sindicato, acionista da empresa, membro de um partido político e de uma organização que defende os direitos do consumidor. Da mesma forma, Grayson e Hodges (2002) comentam que um morador da comunidade de entorno da empresa pode ser seu fornecedor. Winn (2001) menciona, ainda, a existência dos conflitos intraindividuais, dados os múltiplos interesses e papéis dos indivíduos, explanados anteriormente, que complica ainda mais a definição de grupos de *stakeholders* como aqueles que possuem um interesse comum, bem como o gerenciamento de seus conflitos.

Logo, na opinião de Harrison e Freeman (1999, p. 5), são necessárias idéias mais elaboradas e detalhadas sobre cada um desses grupos, com tipologias que contenham

significado, e a criação de “casos ricos e rigorosos que possam nos levar a ver o relacionamento global com os *stakeholders* como um fenômeno multifacetado, multi-objetivo, complexo”. Winn (2001) acrescenta que é preciso estar atento a que grupos estão realmente afetando os objetivos, políticas e desempenho, e estar aberto à inclusão e consideração de novas categorias de *stakeholders*, à medida que eles aparecem no cenário corporativo e social. Para isto, Winn (2001) sugere análises em diversos níveis: entre os grupos (visão tradicional), dentro dos grupos e dentro dos indivíduos. Carroll e Buchholtz (2003, p. 6) acreditam que embora um alto grau de detalhamento dificulte a compreensão acerca das relações de uma empresa, os gestores, hoje, não conseguem fugir deste problema, pois “precisam viver com todas essas interfaces diariamente”.

Os *stakeholders* diferem uns dos outros por seus interesses, tamanho, complexidade e nível de envolvimento com a organização (CCBE *apud* SZWAJKOWSKI, 2000, p. 390). Podem ser proprietários da empresa ou não, proprietários de capital ou de ativos menos tangíveis, que agem ou sobre os quais as ações são exercidas, envolvidos em relações voluntárias ou involuntárias com a organização, provedores de recursos ou dependentes dela, tomadores de risco ou influenciadores (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997), vitais para a sobrevivência e sucesso da empresa ou não (CLARKSON, 1995; RODIN, 2005a), “engajados em transações com a corporação” ou não (CLARKSON, 1995), com relação contratual com a firma ou não (ROBINS, 2006), entre outras possibilidades. Ainda, alguns afetam diretamente o sucesso da organização, enquanto que outros o fazem indiretamente, pela reputação e opinião pública (Wheeler; Sillanpää *apud* CARROLL; BUCHHOLTZ, 2003). Há *stakeholders*, inclusive, que nem são “sociais”, na visão de Wheeler e Sillanpää (*apud* CARROLL; BUCHHOLTZ, 2003), como o ambiente natural, as futuras gerações e as espécies não-humanas.

Alguns autores tentam representar graficamente as complexas relações entre organização e *stakeholders*. A empresa (e o gestor) é, em geral, apresentada como foco de uma rede de *stakeholders*, o que torna o gerenciamento de *stakeholders* uma atividade corporativa. Freeman (1984), entretanto, lembra que tal representação é uma supersimplificação. Não se pode analisar a organização como uma “caixa-preta” cercada por um mundo complexo de forças externas; a complexidade existe também dentro da própria organização, reflexo de fatores como sua estrutura, interesses internos e relações de poder. Assim como o CEO, cada gestor funcional (de *marketing*, financeiro, de recursos humanos,

de produção etc.) pode ter seus próprios *stakeholders* internos e externos à organização, sendo que os internos são aqueles por meio dos quais o gestor atinge os externos (Figura 16).

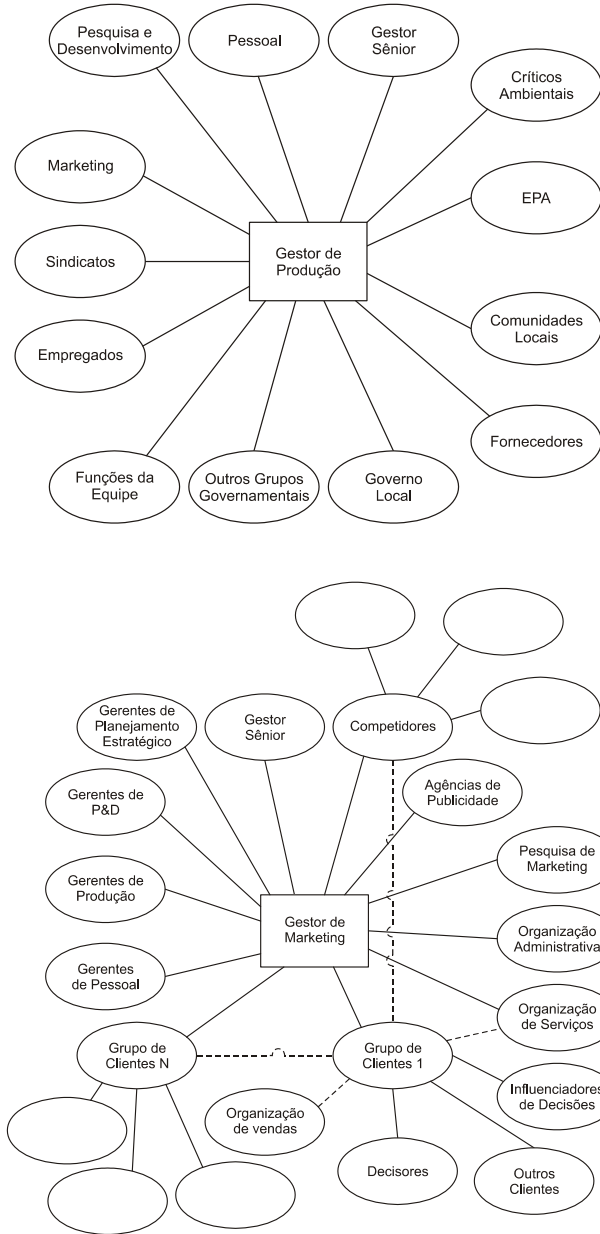


Figura 16 – Mapas de *stakeholders* de gestores funcionais

Fonte: Freeman (1984, p. 227; 231-232)

Svendsen e Laberge (2005) afirmam que o modelo mecanicista centrado na organização e suas partes está dando lugar a um outro, focado em redes de *stakeholders*, baseado na visão sistêmica que enfatiza o todo (Figura 17), o que exige uma quebra de

paradigma. Esta idéia é coerente com a recomendação de Ebrahim (2005, p. 56) de considerar um “sistema de relações”, em vez de simplesmente “um conjunto de relações binárias desconexas”.

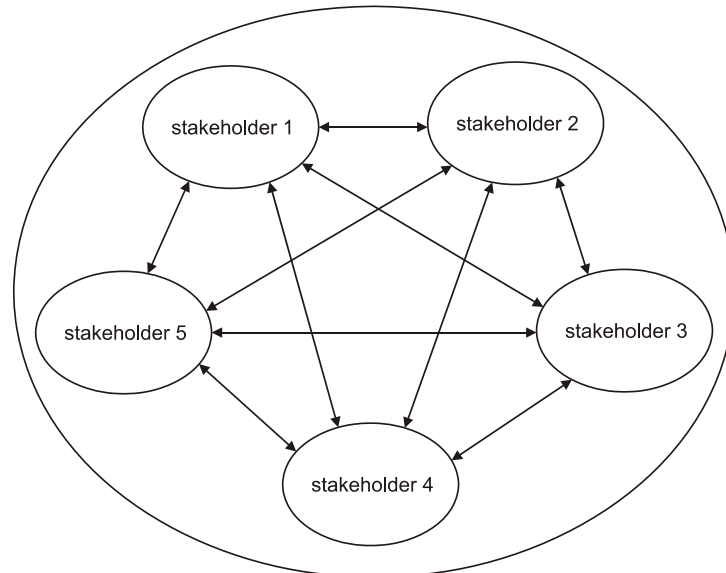


Figura 17 – Visão sistêmica dos *stakeholders* (redes)

Fonte: Adaptado de Svendsen e Laberge (2005, p. 97)

Rowley (1997 *apud* KEY, 1999) aponta outro aspecto da complexidade das relações das organizações: as empresas competem no mercado com outras que têm os mesmos *stakeholders*, formando uma rede maior com diversos pontos focais (Figura 18). A questão, segundo Roloff (2008), é se redes multi-*stakeholders* sempre englobam múltiplos pontos focais.

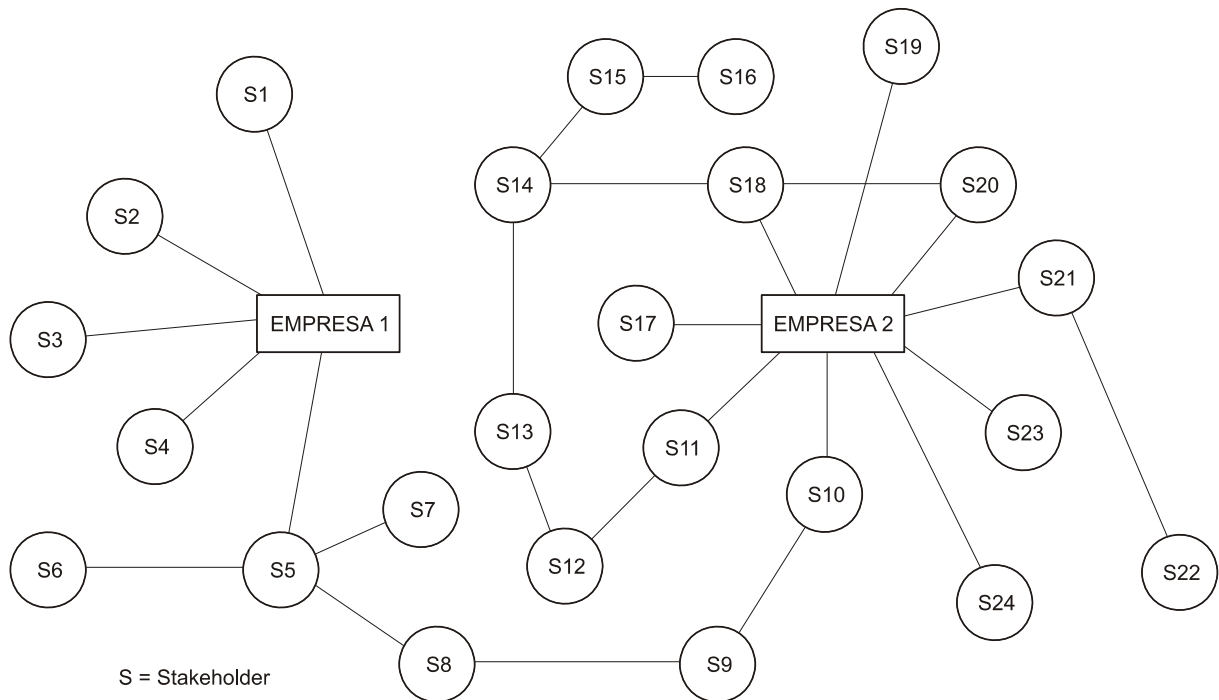


Figura 18 – Rede de *stakeholders* com múltiplos pontos focais

Fonte: Key (1999, p. 322)

Apesar da extensão do debate sobre a identificação e descrição dos *stakeholders*, esta consiste em apenas uma parte da “teoria dos *stakeholders*” ou “abordagem dos *stakeholders*”. Novos elementos são incorporados na teoria e nas discussões quando associados à gestão e governança corporativa.

#### 2.4.2 Processos de gestão de *stakeholders* e de questões

As relações ou interações envolvem decisões e ações e, portanto, dizem respeito ao comportamento. Em sua relação com o meio, os agentes de uma empresa se envolvem num mesmo processo comportamental que os demais indivíduos da sociedade. De acordo com Lezana e Tonelli (2004), um indivíduo percebe um evento por meio de seus cinco sentidos e, então, este é codificado, categorizado e traduzido. A percepção é o que constrói a realidade, a partir da qual as decisões são tomadas, porém ela não é passiva: aprendemos padrões seletivos, como expectativas, temores, esperanças, recordações e necessidades, que distorcem a nossa percepção e nos dirigem a determinados estímulos em detrimento de

outros. “Uma vez motivado, o indivíduo formulará, [com base em seus conhecimentos e habilidades,] uma série de alternativas de resposta, buscando a melhor forma de utilizar o evento para satisfazer o conjunto de necessidades” (p. 28), e o esforço despendido para isto depende da sua motivação. A escolha de uma das alternativas de respostas geradas é chamada decisão – o que Mintzberg (1983, p. 4) descreve como um “comprometimento com a ação” –, e está fundamentada nos valores do indivíduo. “A alternativa deverá produzir uma maior satisfação do quadro de necessidades e, ao mesmo tempo, obedecer aos valores vigentes” (p. 29); porém, a diferença entre os valores, adquiridos pelo convívio na sociedade, e as necessidades, formadas internamente – embora possam ser desenvolvidas também de maneira semelhante aos valores –, pode gerar conflitos no indivíduo, comuns às decisões, e levá-lo à priorização de um ou outro. Finalmente, a resposta é a execução da alternativa escolhida ou a manifestação do comportamento. Em um outro tipo de decisão, a “decisão reflexa”, “a pessoa percebe o evento e o associa a conceitos aprendidos através de experiências passadas (atitudes), ou [...] o evento o impulsiona a responder de forma estereotipada (instinto)” (LEZANA; TONELLI, 2004, p. 30).

As respostas da empresa geram **impactos** no ambiente interno e externo, direta ou indiretamente, que podem ser considerados positivos ou negativos pelos impactados. Wood (1991, p. 708) destaca que “tudo o que uma firma faz tem algum impacto social”: sejam acidentes nas fábricas, desastres ambientais, produtos prejudiciais, pagamentos ilegais a políticos e testes inapropriados, ou geração de empregos, bens e serviços necessários e desejados, criação de riqueza, pagamento de impostos e inovação tecnológica (WOOD, 1991). Eles podem ser mais facilmente observáveis, mensuráveis e controláveis pela empresa (*output/saída* – determinado número de crianças na escola) ou mais difíceis de medir e dependentes de influências ou respostas do ambiente (*outcome/resultado* - “e daí? As crianças foram educadas?”), que representa satisfação ou eficácia) (LENZ, 1981; GRIFFIN, 2000). Goodpaster (1991) acrescenta que indivíduos e empresas aprendem com o resultado da decisão, o que gera reforço ou modificação (para futuras decisões) na forma como os passos anteriores são seguidos.

De qualquer maneira, o processo comportamental culmina em respostas (ações) de um indivíduo ou empresa ao ambiente. Em termos organizacionais, de forma mais sistematizada, Wood (1991, p. 703) fala em “processos de responsividade social”, que devem ser tratados como um conjunto de processos e não como um processo único. Ela



afirma que a responsividade possui três facetas ou processos, “teórica e pragmaticamente interligados” (p. 706): (i) avaliação ambiental (contexto) – obtenção de informação ou conhecimento sobre o ambiente para que a empresa possa se adaptar melhor a ele ou modificá-lo; (ii) gestão de *stakeholders*; e (iii) gestão de questões ou interesses. O segundo e o terceiro são descritos a seguir. A avaliação ambiental já faz parte dos outros dois processos.

Com base no argumento de que a organização precisava “gerenciar seu relacionamento com grupos específicos de *stakeholders* de uma maneira orientada para a ação” (FREEMAN, 1984, p. 53), a “**gestão de *stakeholders***” (*stakeholder management*) (GS) “foi desenvolvida por Freeman (1984) como uma abordagem de gestão estratégica usada para organizar as relações públicas de uma empresa e monitorar os riscos que podem advir de *stakeholders* insatisfeitos”. Ou seja, ela busca “prevenir o agravamento de conflitos resultantes da divergência de interesses” (ROLOFF, 2008, p. 313), na medida em que detecta mudanças e questões sociais, políticas e econômicas emergentes (PREBLE, 2005). Gestão estratégica, segundo Carroll (1995, p. 159), pode se referir ao “processo de gestão global que busca alinhar a firma e seu ambiente”.

A GS também é definida por alguns autores como uma forma de gestão que integra demandas sociais, ou seja, que “tenta integrar grupos com um interesse na empresa na tomada de decisão gerencial” (GARRIGA; MELÉ, 2004, p. 59). Ela “envolve o gerenciamento de múltiplos *stakeholders* com interesses conflitantes” (ELIAS, 2008, p. 239), por meio de um processo interativo (STEURER *et al.* 2005), o que Pedersen (2006) considera difícil de operacionalizar. Naturalmente, a GS é orientada para *stakeholders*, em vez de ser focada na responsividade genérica, em questões específicas ou no princípio da responsabilidade pública (GARRIGA; MELÉ, 2004).

Embora sua prática já fosse observada há um longo tempo, os dois princípios básicos da GS foram apresentados no meio acadêmico por Emshoff e Freeman (apud GARRIGA; MELÉ, 2004, p. 59): (i) “o objetivo central é atingir a máxima cooperação geral entre o sistema inteiro de grupos de *stakeholders* e os objetivos da corporação”; e (ii) “as estratégias mais eficientes para gerenciar as relações com os *stakeholders* envolvem esforços, que simultaneamente lidam com questões que afetam múltiplos *stakeholders*”. Segundo Freeman (1984, p. 75), a “força propulsora” de uma organização passa a ser “satisfazer as necessidades do maior número de *stakeholders* possível”, e fazê-lo melhor que o

concorrente. O intuito, portanto, é estabelecer uma gestão eficaz (FREEMAN, 1984, p. 90).

A GS, para Freeman (1999, p. 234), é “fundamentalmente um conceito pragmático”, que pode ser suficientemente implementado “com o objetivo de servir somente considerações pragmáticas”, visto que ele terá efeitos colaterais éticos e morais positivos, como a decência e a justiça (Freeman; Phillips *apud* ROLOFF, 2008, p. 313).

Freeman (1984, p. 88) sugere formular uma estratégia com base na resposta à pergunta “para que nós existimos?”, esta relacionada com o papel da empresa como um todo e com seus relacionamentos com outras instituições sociais. Isto requer considerar um conjunto amplo de questões relacionadas a valores, questões sociais e expectativas dos *stakeholders*. Assim, para sua formulação, três tipos de análise devem ser feitos, conforme o Quadro 9: de *stakeholders*, de valores e de questões sociais.

Análise	O que deve ser identificado e/ou compreendido
De <i>stakeholders</i>	Os <i>stakeholders</i> da empresa e seus interesses ( <i>stakes</i> ). Os impactos políticos, econômicos e sociais da empresa sobre cada um deles. A forma como os <i>stakeholders</i> percebem esses efeitos.
De valores	Os valores intrínsecos e instrumentais dominantes da organização, dos executivos e membros do conselho diretivo particularmente, e dos <i>stakeholders</i> -chave. Transações bem-sucedidas requerem a consonância, ou pelo menos certo grau de congruência, entre eles.
De questões sociais	As principais questões (econômicas, políticas, sociais, tecnológicas etc.) que a sociedade enfrenta hoje, as questões que enfrentará nos próximos 5 a 10 anos, e as diferenças entre os dois conjuntos de questões. Como tais questões afetam a organização e os <i>stakeholders</i> (combinação com a análise de <i>stakeholders</i> ).

Quadro 9 – Análises para a elaboração da estratégia na GS

Fonte: adaptado de Freeman (1984)

Freeman (1984) evidencia que, para se conseguir definir uma direção para a empresa, são importantes não só as mudanças no ambiente de negócio, mas também os valores e estilo gerencial, que completam o contexto em que a firma está inserida. Afinal, por meio de seus valores subjacentes, a empresa afeta os *stakeholders* e, como resultado, novos relacionamentos com os *stakeholders* são criados, alterando o contexto da organização. Neste nível de estratégia, no entanto, não é necessário um conjunto específico de valores ou a responsividade social. Trata-se somente de uma reflexão a respeito do papel que se tem e que se quer desempenhar na sociedade, os princípios e valores que a

organização representa, as obrigações que possui para com a sociedade, a percepção dos *stakeholders*, e as implicações de tudo nos negócios da empresa e na sua alocação de recursos.

Segundo Freeman (1984), conforme a proporção em que os três componentes (*stakeholders*, valores e questões sociais) são combinados, com base na importância relativa atribuída a cada um deles, a empresa pode, como estratégia, se concentrar em (i) satisfazer as necessidades de, ou tentar maximizar os benefícios para, um pequeno número de grupos de *stakeholders* específicos; (ii) estreitar ainda mais este grupo de *stakeholders* e focar somente no acionista ou em *stakeholders* financeiros; (iii) tentar melhorar a qualidade de vida e o bem-estar geral da sociedade (utilitarista); (iv) buscar “elevar o nível de seu *stakeholder* menos próspero e assegurar que suas práticas de emprego e promoção encorajem oportunidades iguais para todos os grupos sociais” (p. 105); ou (v) assegurar que qualquer ação tomada esteja de acordo com, e tenha o apoio de, um grupo grande, quase unânime, de *stakeholders*” (p. 106), pela identificação dos interesses da empresa com os da comunidade local, minimização de conflitos e entendimento mútuo entre as partes (FREEMAN, 1984).

A estratégia adotada pela organização deve estar de acordo com os valores de seus membros, a fim de não causar atrito interno, e ser consistente com as necessidades de seus *stakeholders* e com as questões sociais do seu tempo, para que não haja atrito externo. É esta compatibilidade entre os valores da corporação e seus gestores, as expectativas dos *stakeholders* e as questões sociais, que permite a sobrevivência da empresa (FREEMAN, 1984). Um foco somente nos valores internos sem consulta aos *stakeholders* externos pode, entre outras consequências, impedir que a empresa responda às expectativas do público e se adapte ao ambiente; por outro lado, o foco somente nas questões externas e nas visões complexas e conflitantes dos *stakeholders*, sem atenção aos próprios valores, pode dificultar as decisões, a integração com as atividades diárias e a estratégia da organização, bem como sua aprendizagem e desenvolvimento (DE COLLE, GONELLA, 2002; NIJHOF, DE BRUIJN; HONDERS, 2008).

Freeman (1984), contudo, ressalta que a estratégia em questão cuida somente da consistência entre estes fatores-chave no relacionamento entre a empresa e seu ambiente. Ela não aborda se as mudanças necessárias a esta adaptação e consistência são socialmente responsáveis ou moralmente apropriadas, embora esta seja uma questão importante

(FREEMAN, 1984). A análise de *stakeholders* é “moralmente neutra” e pode ser usada para diferentes fins, sem necessariamente motivações éticas: para otimizar os interesses dos acionistas, por exemplo (GOODPASTER, 1991, p. 107). Carroll (1995) também observa que a teoria da GS pode ser usada para apenas gerenciar estrategicamente, apenas gerenciar eticamente, ou, idealmente, ambos. Trata-se, portanto, de um conceito diferente de RSC ou de Ética Empresarial (FREEMAN, 1984).

O passo seguinte é o desdobramento dessa estratégia, com a articulação das oportunidades de negócio disponíveis a partir dela e a compreensão de como os *stakeholders* podem afetar cada área de negócio. Isto significa que, para cada negócio, são mapeados os *stakeholders* envolvidos, avaliadas as estratégias corporativas para os *stakeholders* para verificar se suas necessidades estão sendo atendidas, e ajustadas as prioridades corporativas (FREEMAN, 1984).

Shropshire e Hillman (2007) caracterizam a GS como um processo altamente dinâmico, pois as firmas variam nas suas estratégias, em relação às suas próprias estratégias ou em comparação com outras empresas, ao longo do tempo e, provavelmente, devido a fatores como pressões institucionais, características da firma e discricionariedade dos gestores. Freeman, Velamuri e Moriarty (2006) sugerem que certa dinâmica é importante, ao recomendarem às empresas que não optem pelos interesses de um determinado *stakeholder* em detrimento de outro continuamente, ao longo do tempo (sempre deixar de atender os interesses do cliente para dar mais retorno ao acionista, por exemplo).

Segundo Freeman (1984, p. 53), as empresas gerenciam os relacionamentos com seus *stakeholders* em três níveis: racional, de processo e transacional (Quadro 10).

Nível	O que deve ser entendido
Racional	Quem são os <i>stakeholders</i> da empresa, quais são seus <i>stakes</i> e qual o seu poder. O resultado é um “mapa de <i>stakeholders</i> ”, de natureza complexa e mutante.
Processual	Os processos organizacionais utilizados para gerenciar os relacionamentos com os <i>stakeholders</i> , e se eles são coerentes com o “mapa racional dos <i>stakeholders</i> ”. Muitas vezes eles não encorajam ou recompensam o “ <i>stakeholder thinking</i> ”, por considerarem somente uma gama restrita de <i>stakeholders</i> (em geral os econômicos) e uma concepção estreita de desempenho, por sua formalidade que impede inovações ou pela preocupação dos gestores de “parecerem bem” perante seus superiores e evitar notícias ruins.
Transacional	O conjunto de transações ou negociações entre a organização e seus <i>stakeholders</i> , a alocação de recursos para essas relações, e se essas negociações condizem com o mapa dos <i>stakeholders</i> e os processos organizacionais para <i>stakeholders</i> . Algumas dessas transações são diárias, como vender para clientes e comprar de fornecedores, enquanto que outras são menos frequentes e

	menos excitantes, como pagar dividendos aos acionistas ou negociar novo contrato com o sindicato, ou se dão em condições adversas, como certas transações com oficiais do governo.
--	--

Quadro 10 – Os três níveis de gestão do relacionamento com os *stakeholders*

O êxito em um nível depende sempre do nível que o precede. A capacidade da empresa de juntar estes três níveis de análise – entender seu mapa de *stakeholders* e seus interesses, ter processos para considerar rotineiramente esses interesses e implementar transações ou negociações para balancear os interesses dos *stakeholders* para atingir o propósito da organização – é chamada de “Capacidade de Gestão de *Stakeholders*” (*Stakeholder Management Capacity*) (FREEMAN, 1984).

Freeman (1984) destaca que a GS deve permear toda a organização e estar baseada na filosofia do voluntarismo. Ela significa que a empresa deve buscar satisfazer os *stakeholders*-chave por vontade própria, usando suas competências para responder rapidamente aos *stakeholders* e criar situações de “ganha-ganha”, e não por imposição governamental ou judicial, pois isto seria considerado um fracasso gerencial. A satisfação dos *stakeholders* e as situações de ganha-ganha só são possíveis por meio da negociação, que traz como resultado um acordo mutuamente satisfatório, o que, por sua vez, exige de ambas as partes compromisso e boa fé.

A GS requer diálogo, em variados níveis de abrangência e qualidade (PEDERSEN, 2006). O diálogo permite obter informações e compreender as preocupações, necessidades e expectativas dos *stakeholders* (AYUSO *et al.*, 2007), captar seus valores, atitudes e comportamento em constante mutação (PEDERSEN, 2006) e, assim, entender os sinais nem sempre claros do ambiente, aumentar o “entendimento do ambiente sobre os dilemas que a organização enfrenta” (KAPTEIN; VAN TULDER, 2003), encontrar respostas apropriadas (GARRIGA; MELÉ, 2004), resolver conflitos (ELIAS, 2008) e obter colaboração por acordo e consenso (MORSING; SCHULTZ, 2006). Backer (2007, p. 31) até comenta que a atenção tem sido deslocada do tradicional “gestão de *stakeholders*” para “engajamento com *stakeholders*”. O diálogo, no entanto, não significa necessariamente comprometimento com a ação (PEDERSEN, 2006) ou decisão coletiva, visto que há informações estratégicas que não podem ser compartilhadas com os *stakeholders* (SZWAJKOWSKI, 2000). Além disso, segundo CCBE (*apud* SZWAJKOWSKI, 2000, p. 389), “os gestores não são obrigados a responder favoravelmente a todo pedido ou crítica”, somente a examiná-los “cuidadosamente”.

Apesar da sugestão de entusiastas de que a empresa deve considerar as necessidades de todos os *stakeholders* (ROBINS, 2006), Harrison e Freeman (1999), Vinten (*apud* ROSE; MEJER, 2003), Jensen (b, 2001), Tirole (2001) e Rose e Mejer (2003) lembram que é muito difícil, e até irrealista, proteger igualmente seus direitos e conciliar, com sucesso, tantos interesses diferentes e conflitantes. Isto tornaria a gestão muito complicada, ou até impossível, segundo Argenti (1997). Além disso, ao contrário do longo prazo, em que todos se beneficiam do desempenho superior da firma, no curto prazo há conflitos – e não somente entre acionistas e os demais –, o que torna escolhas inevitáveis, mesmo que se diga que todos os *stakeholders* estão sendo levados em conta. Tais escolhas precisam ser consideradas em uma teoria dos *stakeholders* de curto prazo (GARCIA-CASTRO; ARIÑO; CANELA, 2008). Assim, segundo Roloff (2008, p. 314), a GS sempre implica decisões de valor referentes a como os *stakes* são priorizados, decisões estas que podem ser tomadas ou pela corporação sozinha ou juntamente com seus *stakeholders*.

Na visão de Starck e Kruckeberg (2003, p. 34), o *stakeholder* mais importante de qualquer corporação é a própria sociedade, pois “os direitos de todos precedem os direitos dos poucos – inclusive de cidadãos com acesso irrestrito ao poder e à riqueza”. Por outro lado, Lee (2008) reconhece que, do ponto de vista dos gestores, é muito mais fácil enxergar e gerenciar as responsabilidades para com funcionários, clientes e governo do que as responsabilidades para com a sociedade.

Diversos outros autores tentam identificar os *stakeholders* prioritários para as empresas; entretanto, uma das mais referenciadas teorias com esta finalidade, baseada em uma perspectiva descritiva que avalia os reais padrões dos relacionamentos entre firma e *stakeholders* (ACQUIER; GRAND; SZPIRGLAS, 2008, p. 104), mais especificamente, “se e como as empresas realmente consideram que gama de *stakeholders*” (PREUSS, 2008, p. 152), é a de Mitchell, Agle e Wood (1997) – confirmada por Agle, Mitchell e Sonnenfeld (1999) e Moir (2001, p. 19) –. Ela utiliza, como critério, a saliência dos *stakeholders* conforme percebida pelo gestor, determinada, segundo Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 288), pela posse de uma, duas ou três das seguintes características:

- 1 **Poder** de influenciar as decisões da firma, que varia conforme as dependências ou interdependências de recursos entre a empresa e seus *stakeholders*. É considerado por Frooman (*apud* SCHAEFER; KERRIGAN, 2008, p. 175) o atributo mais importante dos três.
- 2 **Legitimidade** do relacionamento, que está relacionada com “a percepção ou pressuposto

generalizado de que as ações de uma entidade são desejadas ou apropriadas dentro de um sistema de normas, valores, crenças e definições socialmente construído” (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997, p. 293).

- 3 **Urgência**, ou “o grau em que as reivindicações dos *stakeholders* pedem atenção imediata” (p. 288). Significa que a demanda é crítica para o *stakeholder* e que determinado grau de demora na resposta a ela é inaceitável para ele. A importância ou criticidade da relação para o *stakeholder*, por sua vez, pode ser devida à propriedade da firma ou de ativos da firma que torne a saída onerosa, a um sentimento (uma tradição familiar, por exemplo), a uma expectativa (antecipação de que a firma continuará provendo algo de grande valor e à exposição ou importância atribuída ao que está em risco no relacionamento (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

Os que possuem as três características simultaneamente são considerados prioritários pelo gestor (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997), ou seja, “as empresas prestariam mais atenção àqueles grupos de *stakeholders* legítimos que têm poder e urgência” (MOIR, 2001, p. 19). Driscoll e Starik (2004) propõem, ainda, um quarto critério: a proximidade, em termos de espaço, tempo ou ordem, que aumenta a probabilidade de desenvolver relacionamentos com *stakeholders*.

Segundo Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 292), estes atributos são variáveis, socialmente construídos e podem ou não ser exercidos consciente e voluntariamente. A opinião dos gestores e sub-unidades dentro de uma organização sobre quais *stakeholders* são mais importantes varia (Mitroff *apud* NORTON, 2007). Além disso, certos grupos podem se tornar mais ou menos urgentes conforme o tempo e eventos relevantes. Um exemplo são as questões e grupos ambientais que se tornaram mais urgentes após acidentes como o da Exxon Valdez (MOIR, 2001). Da mesma forma, as comunidades locais, que em geral recebiam menos atenção, passaram recentemente a ser consideradas salientes e importantes para a sobrevivência da empresa (IDEMUDIA, 2007). Freeman (1984), contudo, chama a atenção para um ponto importante: se estas percepções sobre o poder e interesse dos *stakeholders* estiverem desalinhadas com as percepções dos próprios *stakeholders*, nenhum pensamento estratégico no mundo funcionará.

Apesar da recomendação de se pensar em quem a empresa serve, Key e Popkin (1998, p. 335) preferem o foco não nos atores ou grupos, mas nos interesses que esses grupos representam, e que estão “no coração das estratégias que envolvem responsividade

às constituências”.

A Figura 19 mostra que a empresa não tem que gerenciar *stakeholders*, mas “*stakeholders*”, “potencialmente relacionados com vários ‘*stakes*’” ou questões (ACQUIER; GRAND; SZPIRGLAS, 2008, p. 111). Além disso, vários *stakeholders* são potencialmente envolvidos numa mesma questão. Assim, “uma firma tem que gerenciar um conjunto de “*stakeholders*” inter-relacionados de uma maneira coerente”, integração que requer a “gestão de questões” (GQ) (*issues management*) (ACQUIER; GRAND; SZPIRGLAS, 2008, p. 112).

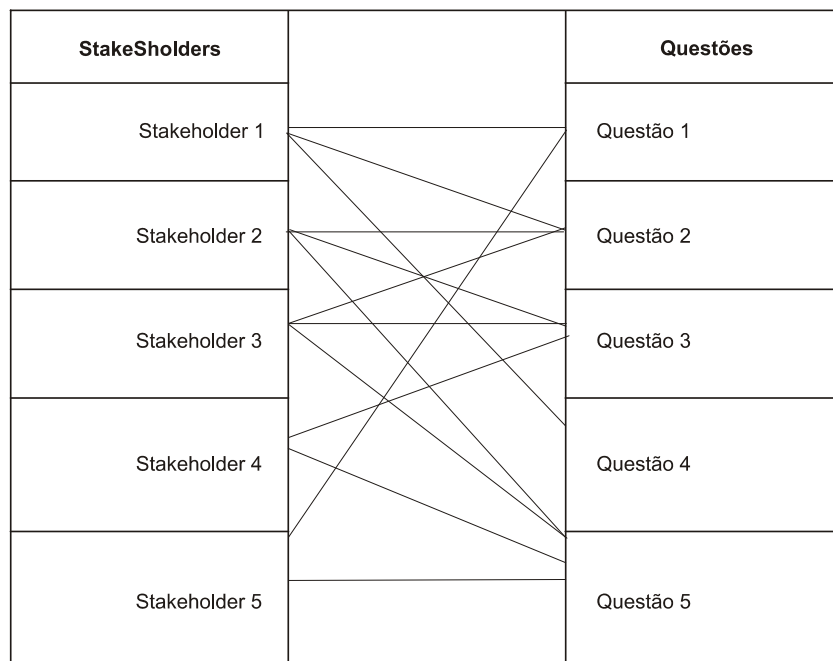


Figura 19 – A multiplicidade de *stakeholders* e questões relacionadas em uma crise

Fonte: Adaptado de Acquier, Grand e Szpirglas (2008, p. 108)

Assim como a ‘gestão de *stakeholders*’ está voltada para *stakeholders* (GARRIGA; MELÉ, 2008, p. 59), a ‘gestão de questões’ está focada em questões (ou interesses), como a discriminação no trabalho, o equilíbrio trabalho-família, a segurança dos produtos, o serviço ao cliente, a conservação dos recursos naturais, as relações com a comunidade e investimentos sociais, o desenvolvimento econômico, os direitos dos acionistas (CLARKSON, 1995). Clarkson (1995, p. 256) distingue questão social de questão de *stakeholder*. Uma questão social deve ser preocupação da sociedade. Para Clarkson (1995, p. 256),

“uma dada sociedade (municipal, estadual ou nacional) determina, geralmente ao longo de um período de tempo prolongado, o que é



uma questão social, e, quando considerado necessário, a política relevante origina legislação e regulação. [...] Quando não há tal legislação ou regulação, uma questão pode ser uma questão de *stakeholders*, mas ela não é necessariamente uma questão social”.

A “gestão de questões”, então, é definida por Wartick e Rude (*apud* GARRIGA; MELÉ, 2004, p. 58), como “o processo pelo qual a corporação pode identificar, avaliar e responder às questões sociais e políticas que podem impactar significativamente sobre ela”, com o intuito de minimizar “surpresas” e estar alerta quanto a potenciais oportunidades e ameaças que podem acompanhar mudanças sociais e políticas. Como uma “força coordenadora e integradora” na organização, favorece respostas mais sistemáticas e eficazes às questões (GARRIGA; MELÉ, 2004, p. 58). Além disso, permite a formação de redes multi-*stakeholder* ou redes de política pública, como o Pacto Global e o GRI, que se formam para solucionar um problema que afeta a todos eles, sobretudo quando este problema resulta em conflito aberto ou potencial entre os atores envolvidos (ROLOFF, 2008).

Acquier, Grand e Szpirglas (2008) comentam que esta abordagem é especialmente útil e mais apropriada que a GS em situações de crise – e neste caso, o processo é favorecido pelo fato de as questões a serem resolvidas parecerem mais claras que em situações cotidianas –. A perspectiva dos *stakeholders* funciona para o início de uma crise, mas não durante (ACQUIER; GRAND; SZPIRGLAS, 2008). “Em situações concretas, quando questões como a priorização de questões e *stakeholders* relacionados são levantadas”, a empresa não é guiada por modelos normativos ou por sua orientação ou padrão cultural em relação a seus *stakeholders* em geral. Nestas situações, “o comportamento organizacional é mais bem descrito como uma resposta pragmática e orientada para resultados” e objetivos (ACQUIER; GRAND; SZPIRGLAS, 2008, p. 111).

O posicionamento ou solução proposta podem ser definidos com a articulação entre argumentos baseados na situação que justifiquem sua apropriabilidade (dimensões pragmáticas) e representações mais de longo prazo dos relacionamentos entre firma e *stakeholders* (dimensões normativas). Portanto,

“abordagens normativas, posicionamento institucional de longo prazo ou orientações comportamentais gerais em relação aos *stakeholders* poderiam ser analisados como uma estrutura global, na qual vários argumentos pragmáticos podem ser desenvolvidos de acordo com as especificidades de cada crise. [...] [A questão é] que tipo de argumentos pragmáticos são levantados e aceitáveis em uma

dada situação [...] e contexto organizacional (ACQUIER; GRAND; SZPIRGLAS, 2008, p. 111).

Na verdade, a GS e a GQ se misturam na prática e são mais uma questão de foco; afinal, *stakeholders* estão inevitavelmente vinculados a interesses e vice-versa. Seja qual for o foco, o questionamento de Acquier, Grand e Szpirglas (2008) sobre argumentos aceitáveis no posicionamento da empresa é pertinente. Para Key e Popkin (1998, p. 335), potenciais conflitos entre os interesses dos *stakeholders* podem ser solucionados por meio de valores, e a discussão se dá em termos de que valores (ou de quem) são mais adequados para se colocar no centro das decisões. Wilson (2000b) também destaca a importância dos sistemas de valores para responder a questões de governança corporativa de alta significância moral – sendo governança corporativa os “princípios e práticas que direcionam os processos e relacionamentos centrais de um negócio” (BANDSUCH; PATE; THIES, 2008, p. 101), ou com “um conjunto de valores, princípios, propósitos, papéis, regras e processos que rege o sistema de poder e os mecanismos de gestão das empresas” (ANDRADE; ROSSETTI, 2004, p. 25) –, como: Quais são os direitos dos *stakeholders*? Como esses direitos deveriam ser protegidos? Os valores e interesses de quem deveriam determinar as ações corporativas? Para com quem, no final das contas, os executivos corporativos deveriam ser responsáveis? (WILSON, 2000b, p. 14). Isto remete ao conceito de **Responsabilidade Social Corporativa (RSC)**.

### 2.4.3 Responsabilidade (Social) Corporativa

Ao longo do tempo, a RSC tem sido definida de diversas formas por diferentes autores. Os exemplos de definições no Quadro 11 são uma amostra dessa diversidade.

AUTOR (ANO)	DEFINIÇÕES DE RSC
Bowen (1953) <i>apud</i> CARROLL, 1999)	“obrigações dos homens de negócio de perseguir políticas, tomar decisões e cursos de ação desejáveis em termos dos objetivos e valores da nossa sociedade”.
Davis (1960, p. 70)	“decisões e ações tomadas por razões ao menos parcialmente além dos interesses econômicos e técnicos diretos da empresa”. Inclui tanto a obrigação para com a comunidade com relação ao desenvolvimento econômico que afeta o bem-estar público (como emprego, inflação e competição), quanto a obrigação de promover e desenvolver valores humanos (como moral, cooperação, motivação e auto-realização no trabalho).
Davis (1967 <i>apud</i>	“preocupação com as conseqüências éticas de seus atos à medida que eles possam afetar

AUTOR (ANO)	DEFINIÇÕES DE RSC
CARROLL, 1999)	os interesses de outros”.
Steiner (1971 <i>apud</i> CARROLL, 1999)	“responsabilidades de ajudar a sociedade a atingir seus objetivos básicos” [...] “uma atitude, a forma como um gestor aborda sua tarefa de tomar decisões [...] uma filosofia que olha para os interesses e o <i>enlightened self-interest</i> do negócio no longo prazo”
Davis (1973, p. 312-313)	“a firma considerar e responder a questões além de [seus] requisitos econômicos, técnicos e legais. É a obrigação [...] de avaliar em seu processo decisório os efeitos de suas decisões no sistema social externo de maneira que conquiste benefícios sociais juntamente com os ganhos econômicos tradicionais”.
Davis (1976, p. 14)	“uma preocupação geral com os <i>outputs</i> sociais dos negócios”. A idéia de que os “decisores da organização reconheçam algumas obrigações de proteger e melhorar o bem-estar da sociedade como um todo juntamente com seus próprios interesses. O efeito líquido é melhorar a qualidade de vida da forma mais ampla possível [...] Desta forma, a harmonia é atingida entre as ações das empresas e os desejos da sociedade”.
Sethi (1975, p. 62)	“elevar o comportamento corporativo a um nível em que ele seja congruente com as normas, valores e expectativas de desempenho sociais”.
Jones (1980, p. 59-60)	“a noção de que as corporações têm uma obrigação para com os grupos constituintes na sociedade além dos acionistas e além do que é prescrito pela lei ou contrato sindical”, que deve ser voluntariamente adotada.
Epstein (1989, p. 585)	“a noção de que as organizações de negócio têm obrigações societárias que transcendem a função econômica de produzir e distribuir bens escassos e gerar um nível satisfatório de lucros para seus acionistas”.
Frederick (1994, p. 151)	“a obrigação de trabalhar pela melhoria da sociedade”, que “atua como uma função constante em todas as fases – principais e periféricas – das operações da empresa”. Pode ser coercivamente imposta ou voluntariamente exercida, e pode afetar as operações e os lucros positiva ou negativamente.
Kilcullen e Kooistra (1999, p. 158)	“o grau de obrigação moral que pode ser atribuído a corporações além da simples obediência às leis do Estado”.
Mohr, Webb e Harris (2001, p. 47)	“o comprometimento de uma empresa de minimizar ou eliminar quaisquer efeitos negativos e maximizar seus impactos benéficos de longo prazo na sociedade”.
WBCSD (1998 <i>apud</i> WBCSD, 1999, p. 3)	"o comprometimento contínuo das empresas de se comportarem eticamente e contribuir para o desenvolvimento econômico enquanto melhoram a qualidade de vida da força de trabalho e suas famílias, bem como da comunidade e sociedade em geral".
WBCSD (1999, p. 3)	“o comportamento ético de uma empresa em relação à sociedade”.
WBCSD (2002)	"o comprometimento das empresas em contribuir para o desenvolvimento econômico sustentável, trabalhando com empregados, suas famílias, a comunidade local e a sociedade em geral para melhorar sua qualidade de vida".
McWilliams Siegel (2001)	e “ações que parecem promover algum bem social, além dos interesses da empresa e do que é exigido pela lei”.
Starck Kruckeberg (2003, p. 33)	e "um conceito em que as empresas contribuem voluntariamente para construção de uma sociedade melhor".
Whitehouse (2003, p. 300-301)	“conter os impactos adversos da atividade corporativa nos indivíduos e comunidades como um todo”.
Instituto Ethos	“a qualidade dos relacionamentos que uma empresa estabelece com todos os seus

AUTOR (ANO)	DEFINIÇÕES DE RSC
(2003 <i>apud</i> YOUNG, 2004, p. 295)	<i>stakeholders</i> no curto e longo prazo”.
Acutt, Medina-Ross e O’Riordan (2004, p. 302)	a maioria das explicações se referem a “atingir o sucesso comercial alinhado com princípios éticos, respeito pelas pessoas, comunidades e o ambiente natural”.
Moon (2004, p. 2)	“refere-se à responsividade das empresas a agendas sociais em seu comportamento e ao desempenho dessas responsabilidades”. “[...] É sobre ‘como os negócios são desempenhados’, não apenas seus envolvimento fora da firma. Isto requer que as corporações apliquem princípios de RSC a suas próprias operações” (p. 3).
Morgera (2004, p. 221)	refere-se à “existência de padrões substantivos para a conduta das [empresas] [...] para assegurar as contribuições corporativas para a proteção ambiental e, de forma mais geral, para o desenvolvimento sustentável”.
Ocampo (2004, p. 249)	o princípio subjacente é que “os líderes empresariais deveriam se preocupar não somente em tornar suas empresas lucrativas para os acionistas, mas também em melhorar a vida da sua força de trabalho e da sociedade como um todo”.
Jenkins (2005, p. 525)	“iniciativas corporativas voluntárias que objetivam o melhoramento dos impactos sociais e ambientais das atividades comerciais de uma empresa, mas que excluem a filantropia que surge depois que os lucros são obtidos”.
Smith (2005)	obrigações das empresas para com a sociedade, porém não está claro que obrigações são essas.
Cramer <i>et al.</i> (2006, p. 380)	a obrigação de “levar em conta a qualidade ecológica e o bem-estar das pessoas dentro e fora da organização enquanto obtém lucro”.
Doh e Guay (2006, p. 54)	“a noção de que as empresas são responsáveis não apenas por seus acionistas, mas também por outros <i>stakeholders</i> (trabalhadores, fornecedores, ambientalistas, comunidades etc.)”.
Windsor (2006, p. 93)	“qualquer conceito referente a como os gestores deveriam lidar com políticas públicas e questões sociais”.
Deakin e Whittaker (2007, p. 3)	“passos dados pelas empresas para contribuir para a sociedade e o meio ambiente de maneira que vai além dos padrões básicos legais e do setor”. “conjunto de práticas ou mecanismos com dimensões gerencial [competitividade, reputação e risco], regulatória e financeira.”
Deakin e Hobbs (2007, p. 70)	“conjunto de mecanismos para alinhar o comportamento corporativo com metas sociais e ambientais mais amplas, em que aspectos gerenciais, financeiros e regulatórios são combinados de uma maneira que se reforcem mutuamente”.
Idemudia (2007, p. 372)	“função que integra os interesses dos <i>stakeholders</i> ”.
Jamali (2007)	“um modo de engajamento e criação de valor do negócio, permitindo satisfazer e até superar expectativas legais, éticas e públicas da sociedade e agir de uma maneira que respeite os objetivos e demandas legítimos de todos os <i>stakeholders</i> ”.
Katsoulakos e Katsoulacos (2007, p. 361)	“fazer o que é certo e justo, evitar danos. [...] compromissos e atividades que ultrapassam leis e regulamentos aplicáveis nas transações, saúde e segurança, direitos humanos, proteção do meio ambiente e do consumidor e relato. [...] uma forma de auto-regulação corporativa”.
MVO Platform (2007, p. 5)	“um processo pelo qual uma empresa assume responsabilidade, ao longo de toda a sua cadeia produtiva, pelas conseqüências sociais, ecológicas e econômicas das atividades da empresa, relata sobre estas conseqüências, e se engaja construtivamente com os

AUTOR (ANO)	DEFINIÇÕES DE RSC
	<i>stakeholders</i> ".
Ofori e Hinson (2007)	adoção de "práticas e políticas de negócio que vão além dos requisitos mínimos legais e contribuem para o bem-estar de seus <i>stakeholders-chave</i> ", que estão "integrados às operações e processos decisórios por toda a empresa". [...] "é fundamentalmente uma filosofia sobre a relação entre negócio e sociedade".
Schouten (2007, p. 21)	"adoção de todo um conjunto de valores, questões e processos que as empresas devem considerar a fim de minimizar qualquer dano resultante de suas atividades e criar valor econômico (lucro), social (pessoas) e ambiental (planeta). Isso envolve ser claro quanto ao propósito da empresa e levar em conta as necessidades de todos os <i>stakeholders</i> ".
Siegel e Vitaliano (2007, p. 773)	"O engajamento em atividades que pareçam avançar a agenda social além do que é exigido pela lei".
Zappi (2007, p. 473)	"caracterizada pela meta de aumentar o foco da empresa em múltiplos interesses daqueles que [...] são influenciados pelas conseqüências de suas atividades e [...] podem influenciar o desempenho global da empresa".
European Commission - EC (2008)	"um conceito em que as empresas integram preocupações sociais e ambientais nas suas operações de negócio e na sua integração com seus <i>stakeholders</i> em uma base voluntária".
Social-Economische Raad (Conselho Social e Econômico holandês) - SER (2000/2008)	envolve "criar conscientemente valor de longo prazo em termos de Lucro ( <i>Profit</i> ), Pessoas ( <i>People</i> ) e Planeta ( <i>Planet</i> ), [o que] requer transparência e diálogo com os vários <i>stakeholders</i> " e "é parte do <i>core business</i> de qualquer empresa".
De Schutter (2008, p. 204)	pode se referir a "uma forma de regular as atividades empresariais [...] que manifesta uma mudança da imposição <i>top-down</i> de obrigações sob ameaça de sanções legais, para a ancoragem em incentivos, mecanismos quase-legais e iniciativas voluntárias, como forma de orientar as atividades das corporações a fim de maximizar seus impactos positivos e minimizar seus impactos negativos na comunidade".
Instituto Ethos (2008)	"a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais".
Perrini e Minoja (2008, p. 47)	"a extensão em que as empresas integram voluntariamente preocupações sociais e ambientais nas suas operações e interações diárias com os <i>stakeholders</i> ".

Quadro 11 – Definições de RSC

Pode-se observar que as diferenças partem dos termos utilizados logo no início dos enunciados, como "obrigações", "grau de obrigação", "responsabilidade", "padrões substantivos", "decisões e ações tomadas", "passos dados", "iniciativas", "restrições", "preocupação", "integração de preocupações", "considerar e responder", "contribuição", "comprometimento", "engajamento", "adoção de valores", "comportamento", "elevar o comportamento", "qualidade das relações", "conjunto de práticas", "conjunto de

mecanismos”, “função”, “modo de engajamento e criação de valor”, “criar valor”, “processo”, “meta de aumentar o foco”, “forma de regular” e “forma de gestão”. O termo RSC também tem sido usado como um conceito ou termo “guarda-chuva” (VALOR, 2005, p. 193; BLOWFIELD; FRYNAS, 2005, p. 503) que abriga um grande número de conceitos e práticas.

Blowfield e Frynas (2005) acreditam que tal variedade se deve, em parte, a diferenças entre as visões daqueles que tentam implementar a RSC na organização e de pesquisadores que tentam instituir a RSC como disciplina. A estes elementos, somam-se outros acrescidos pelas organizações que seguem a sugestão do IISD (2007, p. 24) de que cada empresa deve desenvolver sua própria definição de RSC, a qual deve ser algo “bem geral”. Cabe, aqui, mencionar a existência de definições menos esclarecedoras resultantes de idéias como esta de se criar algo “bem geral”:

- Ser socialmente responsável significa “fazer negócios sustentavelmente e eticamente, bem como tratar [...] as preocupações dos *stakeholders* responsavelmente” (PANAPANANAN *et al.*, 2003, p. 135).
- RSC é “a noção de que as empresas deveriam acompanhar a busca pelo lucro com boa cidadania” (SADLER, 2004, p. 852), – sendo que a boa “cidadania corporativa” é freqüentemente apontada como sinônimo de RSC.
- “A partir de uma perspectiva de criação de significado, podemos definir RSC como um processo social interativo no qual a RSC é sistematicamente organizada pela criação e recriação de um modelo de referência compartilhado interna e externamente em relação aos objetivos, atividades e resultados da RSC” (NIJHOF; JEURISSEN, 2006, p. 319).

Apesar da diversidade de definições e conceitos de RSC, todavia, Roberts, Rapson e Shiers (2007, p. 392) identificam alguns aspectos que elas possuem em comum:

- Ir além dos requisitos legais e obrigações econômicas;
- Integração de questões sociais e ambientais às operações da empresa;
- Cumprir responsabilidades para com diferentes grupos da sociedade;
- Considerar os efeitos de suas ações na sociedade, otimizando os positivos e minimizando os negativos;
- Preocupação com o bem-estar da sociedade.

Alguns pontos podem ser destacados. A preocupação ou contribuição para o bem-

estar da sociedade, identificada por Roberts, Rapson e Shiers (2007) como um aspecto comum na literatura sobre RSC, pode se apresentar expressa indiretamente, por meio de frases que, embora convergentes, não possuem exatamente o mesmo significado, como contribuir para a solução de problemas sociais (FITCH, 1976) e para o desenvolvimento econômico, ou melhorar a qualidade de vida (WBCSD 1998, 2002). O estabelecimento de “metas compatíveis com o desenvolvimento sustentável” (INSTITUTO ETHOS, 2008) ou a integração dos elementos econômicos, sociais e ambientais (SCHOUTEN, 2007; CE, 2008; SER, 2000/2008; PERRINI; MINOJA, 2008) são idéias mais recentes, surgidas com o conceito de sustentabilidade e incorporada à RSC mais no final da década de 1990. Igualmente recente é a associação da RSC com a “criação de valor” (JAMALI, 2007; SCHOUTEN, 2007; SER, 2000/2008). Estes conceitos são detalhados ao longo deste trabalho.

Embora sejam identificados pontos em comum e convergências entre os diferentes conceitos de RSC, nem tudo é consenso entre os autores. Alguns exemplos de controvérsias:

- Há quem diga que a RSC é voluntária por definição (LO SHEU, 2007; ROBERTS; RAPSON; SHIERS, 2007; SIEGELE; WARD, 2007; EC, 2008; PERRINI; MINOJA, 2008), quem argumente que a RSC contempla tanto iniciativas voluntárias como mandatórias, em termos de exigências legais ou por outras pressões (FREDERICK, 1994; CARROLL, 1998; SIEGELE; WARD, 2007, p. 136), quem entenda que ambas podem se confundir em alguns momentos (PRIETO-CARRÓN *et al.*, 2006, p. 978), e até quem questione a existência de atos verdadeiramente voluntários (TAKALA; PALLAB, 2000, p. 112).
- Diversos autores consideram que a RSC inclui e até enfatiza evitar efeitos negativos das atividades da empresa na sociedade (MOHR; WEBB; HARRIS, 2001; SCHOUTEN, 2007; DE SCHUTTER, 2008), enquanto outros entendem que a RSC é “ativismo social”, mais proativa e “relacionada com avançar a mudança social”, e que ser socialmente responsável não é o mesmo que evitar ser socialmente irresponsável, somente conduzindo as operações de forma legal e socialmente aceita (VanAUKEN; IRELAND, 1985, p. 777).
- A ética é vista ora como base da definição de RSC (LANTOS, 2002; WBCSD, 1999; INSTITUTO ETHOS, 2008), ora como somente uma de suas partes (CARROLL, 1998; GEVA, 2008).
- Há autores que consideram a RSC um caminho ou estratégia que pode levar à sustentabilidade da empresa (YOUNG, 2004) e ao desenvolvimento sustentável, visto

que suas práticas servem para gerenciar impactos da atividade empresarial (maximizar positivos e minimizar negativos) na sustentabilidade (DORIA, 2004), e outros que vêem a RSC, com suas práticas não tão integradas, como um estágio menos avançado que a sustentabilidade, em que os resultados econômicos, sociais e ambientais são conjugados e possuem o mesmo grau de importância (VOLTOLINI, 2006).

Um melhor entendimento sobre a RSC requer a compreensão do que consiste a própria responsabilidade.

#### 2.4.3.1 Conceito de responsabilidade

Responsabilidade é um conceito sobre o qual Starck e Kruckeberg (2003) afirmam haver diferentes visões. Helkama (1981 *apud* TAKALA; PALLAB, 2000, p. 111) e Velásquez (1983 *apud* YODER, 2001, p. 260-263) identificam, de forma bastante semelhante entre si, três significados para os termos ‘responsável’ ou ‘responsabilidade’, expostos no Quadro 12.

Helkama (1981)	Velásquez (1983)
Como um atributo de pessoas e ações. Uma “inclinação de personalidade” que faz com que se possa confiar que a pessoa cumprirá obrigações e aceitará “de bom grado as conseqüências de seu comportamento” (p. 111). Uma “pessoa responsável” ou “ação responsável”.	O caráter de uma pessoa: “indivíduo responsável”
Como ter um dever ou obrigação. Refere-se a algo ainda a ser feito, como parte de um sistema de papéis estabelecido.	Uma obrigação ou dever, orientado para o futuro: “um cidadão é responsável por votar”
Como sinônimo de “ <i>accountable</i> ”, ligado a repreensão/punição e elogio. Atribuição de responsabilidade, em que é certo ou justificável culpar ou punir alguém por uma ação negativa passada, ou elogiá-lo, no caso de ação positiva.	As conseqüências atribuíveis a alguém, orientadas para o passado: “ser responsável por pagar por um acidente”. Este significado é dividido ainda em três subgrupos: - Responsabilidade causal: a ação e suas conseqüências são atribuídas a um agente natural, como uma tempestade. - <i>Liability</i> : responsabilidade mesmo na ausência de relação causal direta (pais responsáveis pelos danos causados por seu filho menor de idade). - Responsabilidade pretendida ou “responsabilidade moral”: intencional, porém não causa direta (as políticas e crenças intencionais de Hitler o tornaram responsáveis pela morte dos judeus, embora ele não os tenha matado pessoalmente).

Quadro 12 – Significados de ‘Responsabilidade’



Na opinião de Yoder (2001, p. 260, 261), contudo, a análise de Velásquez é equivocada. Segundo ele, o que Velásquez chama de *liability* é culpabilidade. Enquanto que a responsabilidade está relacionada com deveres e obrigações, a culpabilidade é o merecimento da culpa ou das conseqüências negativas (como punições) impostas ao sujeito que seguem às ações, em decorrência do fracasso e, particularmente, da negligência em cumprir aquelas obrigações. Ao contrário da responsabilidade, ela é transferível.

Yoder (2001, p. 261-262), então, propõe outra classificação de responsabilidades, em quatro categorias (Quadro 13).

Responsabilidade	Descrição
<b>Causal</b>	Refere-se a uma situação que um indivíduo causou direta ou indiretamente, seja por um ato intencional ou não. É descritiva e voltada para o passado.
<b>Legal</b>	Obrigações e deveres que dizem respeito à lei. Podem se referir ao que se deve ou não se deve fazer no futuro, ou a uma descrição do que foi feito ou que não foi feito no passado, bem como das conseqüências cabíveis ao sujeito, de acordo com a culpabilidade que lhe é atribuída ou não pela lei correspondente. A responsabilidade causal é pré-requisito para se considerar alguém culpável ou responsável por algo que ele fez (dirigir bêbado), mas não é relevante para o negligenciamento de responsabilidades legais (não-pagamento de impostos).
<b>Moral</b>	Refere-se ao que deve e ao que não deve ser feito no futuro, geralmente como um imperativo. Normalmente, inclui a responsabilidade causal e a responsabilidade legal – mas não se limita a esta –, pois uma ação pela qual alguém é causal ou legalmente responsável (dirigir bêbado) pode ser também uma negligência de responsabilidade moral (evitar a bebedeira). A responsabilidade moral é mais difícil de ser determinar, já que é preciso mostrar claramente que há um dever ou obrigação, bem como o significado de cumpri-lo.
<b>De papel</b>	Responsabilidade moral que deriva de um papel desempenhado na sociedade, como o de pai, médico ou político. Pais, por exemplo, têm certas responsabilidades para com seus filhos que as outras pessoas não têm.

Quadro 13 – Classificação de Responsabilidades, segundo Yoder (2001)

Alguns princípios, apresentados por Yoder (2001, p. 263), regem estas responsabilidades:

- um tipo de responsabilidade não exclui necessariamente o outro;
- pessoas com responsabilidade pelo mesmo ato podem ser responsáveis e culpáveis em diferentes graus; e
- as responsabilidades moral e de papel são elásticas e não constituem uma quantidade finita. Isto significa que, por exemplo: quando um dos pais morre, aquele que restou não fica com o dobro de responsabilidade para com seu filho, pois a responsabilidade do

falecido somente desaparece e não é transferida; se um casal se divorcia e um cônjuge se casa novamente, o novo padrasto ou madrasta passa a ser um terceiro guardião da criança, com certas responsabilidades sobre ela, sem que os pais reduzam a parcela de responsabilidade que lhes cabe.

Apesar de Yoder (2001) considerar a responsabilidade moral como uma categoria de responsabilidades, Stahl (2004) afirma que responsabilidade é sempre um conceito moral. Este mesmo sentido, segundo Kuiava (2006), é atribuído à responsabilidade também por Jonas e por Lévinas, que a colocam como centro da ética.

Jonas (1984) trata da “responsabilidade substantiva”, a responsabilidade pelo que é ou pode ser afetado pelo meu poder (está no campo de poder), que precisa dele ou é ameaçado por ele. Em outras palavras, ela existe porque o bem-estar, interesses e destino dos outros estão sob meus cuidados por acordo, e este controle ou poder gera obrigação para com eles (JONAS, 1984). É prospectiva, voltada para o futuro (JONAS, 1984; KUIAVA, 2006), e se torna um “princípio [ético] orientador para as decisões que possam interferir nas diferentes formas de vida” (KUIAVA, 2006, p. 56), ao contrário da responsabilidade formal, correspondente à responsabilidade causal de Yoder (2001) e ao terceiro significado de Helkama (1981) e Velásquez (1983), e que se refere a responder, diante de si mesmo e dos outros, pelos seus atos, pelas conseqüências do que fez ou que deveria fazer e não fez (JONAS, 1984; KUIAVA, 2006).

Segundo Jonas (1984, p. 99), toda responsabilidade é dos homens para com os homens, e a “existência da humanidade” é seu objeto primário: o primeiro mandamento é que os homens vivam e, o segundo, que eles vivam bem. Conforme Kuiava (2006), ela tem em vista o bem comum, que para Martini (*apud* KUIAVA, 2006, p. 57) é “o conjunto das condições de vida de uma sociedade que favorecem o bem-estar e o progresso humano de todos os cidadãos”. A responsabilidade, portanto, compreende a totalidade do ser, da existência mais nua aos interesses mais elevados, embora se possa dizer que há responsabilidade limitada em algumas circunstâncias, como o capitão de um navio que é responsável pelos passageiros somente enquanto estes estiverem no navio. Isto é esclarecido pela classificação de Jonas (1984) em responsabilidades naturais e contratuais, ambas consideradas, por ele, importantes (Quadro 14).

Responsabilidades	Descrição
<b>Naturais</b>	Responsabilidades unilaterais, não-recíprocas e <i>a priori</i> para com aqueles que estão sob os efeitos de nossas ações. É o caso das responsabilidades de um pai para com seu filho, já que não depende da vontade da criança e, conforme Zsolnai (2006), das responsabilidades de uma empresa para com a natureza, a sociedade e as gerações futuras.
<b>Contratuais</b>	<i>A posteriori</i> e condicionais ao fato e aos termos de um determinado relacionamento assumido. São exemplos as responsabilidades de um chefe de Estado e, também, as responsabilidades das empresas para com seus empregados, proprietários, clientes e fornecedores (ZSOLNAI, 2006).

Quadro 14 – Responsabilidades naturais e contratuais

Fonte: Adaptado de Jonas (1984)

Poirié (2007) afirma que Lévinas entende que não se deve esperar nada em troca na responsabilidade, pois é uma relação não-recíproca ou assimétrica, algo com o qual Jonas (1984) concorda. Entretanto, como a responsabilidade vale para todos, cada um, ao mesmo tempo em que é responsável pelos outros, é, também, objeto de responsabilidade dos outros.

Quando se afirma que todos são responsáveis, refere-se a todos aqueles que atendem as três condições necessárias à responsabilidade (moral), listadas por Jonas (1984) e que já haviam sido mencionadas por Clark (1916):

- o agente ter poder causal, isto é, ação que cause impactos no mundo;
- tal ação estar sob controle do agente;
- o agente poder prever as conseqüências da ação, de certa forma.

Quanto à terceira condição, Jonas (1984) acrescenta que o conhecimento é um dever fundamental dos homens, na medida da escala causal de sua ação.

A visão da responsabilidade como um dever ou obrigação suscita discussões a respeito de possíveis distinções entre os conceitos de responsabilidade e obrigação, mais especificamente acerca do voluntarismo das responsabilidades. Takala e Pallab (2000) comentam que, mesmo quando se define responsabilidade como um dever ou obrigação, o indivíduo age voluntária e intencionalmente. Trata-se de uma “obrigação voluntária”, em que Jones (1980) diz consistir a responsabilidade social. As bases da idéia de voluntariedade da responsabilidade provêm de Aristóteles, para quem só se pode dizer que um indivíduo é responsável quando age “voluntariamente e com total conhecimento das circunstâncias relevantes e repercussões pessoais”. A involuntariedade, todavia, não resulta somente da

imposição legal. Age-se involuntariamente quando sob condições físicas impostas pela natureza, sob coerção externa, por compulsão, impulso ou forte emoção – que o leve a atos que podem posteriormente parecer estranhos ao sujeito – ou sob ignorância que não decorre de falha do sujeito (TAKALA; PALLAB, 2000, p. 112). Takala e Pallab (2000, p. 112), no entanto, questionam se “um ato pode ser verdadeiramente voluntário ou [...] [se] todas as escolhas e expressões de um ato são deterministicamente limitadas por outras condições existentes, assim como eventos precedentes”.

Jonas (1984) explica que quem pode ser responsável automaticamente o é objetivamente, mesmo que não reconheça, porque pode causar impactos e porque o objeto possui direitos, anteriores ao próprio dever do sujeito. O exercício da responsabilidade é contínuo, nunca cessa (JONAS, 1984), e “ninguém está legitimado ou autorizado sob o ponto de vista ético a colocar em risco o futuro dos cidadãos em prol de benefícios próprios” (KUIAVA, 2006, p. 58). Entretanto, Jonas (1984, p. 99) explica que, aqui, o sujeito ainda não é moral, apenas membro da “ordem moral”, com o potencial de ser moral ou imoral. Kuiava (2006, p. 57) comenta que, para Lévinas, a responsabilidade é anterior ao ato de consciência (a “capacidade de reconhecer que existe algo além de si”), ao sujeito intencional, e precede a mediação de um mandamento ético: é a base para ele.

A responsabilidade objetiva, então, se soma a um engajamento afetivo, um sentimento de responsabilidade que amarra o sujeito ao objeto e atua na formação da vontade moral necessária às ações morais. O sujeito se sente responsável, e não pela conduta ou consequência em si, mas pela entidade ou ser impactado por suas ações (JONAS, 1984). Neste sentido, para González e Guillén (2008, p. 408), a responsabilidade é uma “virtude moral” definida como o “senso de dever”, relacionado com a consciência ética. Ter consciência ética, segundo Kuiava (2006, p. 57), “é ser capaz de reconhecer o bem e o mal, o certo e o errado”, ou seja, ser capaz de entender adequadamente os princípios éticos e de “escolher e assumir voluntariamente determinadas normas morais, atitudes e posturas éticas diante das mais diversas situações enfrentadas no decorrer da vida pessoal e profissional” (p. 56). Por isto, com base em Jonas e Lévinas, Kuiava (2006, p. 57) define responsabilidade como a “capacidade [...] de sentir-se comprometido a responder ou cumprir uma tarefa que é sua sem qualquer pressão externa à sua consciência ética”. Conforme Kuiava (2006, p. 57), “ser responsável é ser capaz de prever os efeitos do próprio comportamento e quando for equivocado saber corrigir com base em tal previsão”.

### 2.4.3.2 As responsabilidades das empresas

As empresas, na medida em que causam impactos no mundo, possuem controle sobre suas ações e podem prever suas conseqüências, têm responsabilidades. Para De George (2008), estas responsabilidades refletem as expectativas e demandas das sociedades onde operam, que se justificam quando as empresas são vistas como uma criação da sociedade. As responsabilidades das empresas não estão necessariamente vinculadas a *stakeholders*; afinal, Jensen (a, 2001) comenta que, apesar da segmentação em *stakeholders*, há também valores e interesses comuns à esfera pública, refletidos, conforme Garriga e Melé (2004), nas leis e regulações, na opinião pública, em questões emergentes e em outras práticas.

As “muitas responsabilidades” das empresas, segundo Donaldson (*apud* SECCHI, 2007, p. 359), estão fundamentadas na abordagem do contrato social: como qualquer outro grupo ou indivíduo que faz parte da sociedade (GARRIGA; MELÉ, 2004), sua própria existência está predicada nas sanções e no suporte das sociedades em que estão inseridas; por isso, devem ser “cidadãs responsáveis” (Wartick; Cochran *apud* DYER; WHETTEN, 2007, p. 786). Para Rodin (2005a, p. 561), todas as responsabilidades sociais são morais e, portanto, ‘responsabilidade social corporativa’ é um nome mais popular de ‘responsabilidade moral corporativa’.

Os primeiros estudos e discussões sobre o papel das corporações na sociedade, o que inclui suas obrigações sociais e morais, datam do século XIX, fase inicial das corporações modernas (SADLER, 2004), embora questões sociais sejam debatidas há séculos, conforme Harrison e Freeman (1999) e Henderson (2005). Só recentemente, entretanto, o debate se intensificou (ZINK, 2007), com a proliferação de idéias sobre o papel das empresas, sobretudo nas nações mais desenvolvidas economicamente (HARRISSON; FREEMAN, 1999).

A indefinição sobre a divisão de responsabilidades entre Estados e corporações está no centro do debate da RSC (LAWRENCE, 2007). As diferentes maneiras em que as responsabilidades de corporações, Estado e outros atores foram separadas, embora estas fronteiras até hoje não estejam bem definidas, deram origem a diferentes atribuições de papel às corporações em diferentes países (SADLER, 2004), influenciadas por valores, crenças, expectativas (PREUSS, 2008) e pressupostos acerca desse papel (ACUTT; MEDINA-ROSS; O’RIORDAN, 2004). Por exemplo, atividades consideradas de responsabilidade das

empresas sob a forma de RSC nos EUA, como provisão de educação e saúde, já são amplamente fornecidas pelo governo em grande parte da Europa mediante pagamento de impostos (Matten; Moon *apud* PREUSS, 2008). Países pobres, por sua vez, vêem o sucesso como o dever primário dos negócios, a fim de aliviar os problemas da pobreza (Steiner; Steiner *apud* OFORI; HINSON, 2007).

As relações que a empresa estabelece com seu ambiente podem variar de acordo com as peculiaridades de cada sociedade quanto a “estrutura social, questões dominantes, instituições e interesses, moldadas por sua história e tradição cultural únicas” (LEE, 2008, p. 69). Além das variações regionais, as crenças e atitudes em relação à natureza da relação entre empresa e sociedade variam também com o tempo e conforme as “questões do momento” (PINKSTON; CARROLL, 1996), e podem se tornar até opostas (HILL; STEPHENS; SMITH, 2003). Zyglidopoulos (2003) destaca que, no nível macro, as questões têm um ciclo de vida, que acompanha as expectativas da sociedade: uma questão insignificante avança para um estágio de ciência e conflito crescentes em função da mudança de expectativas – em que o antigo é rejeitado, mas as novas soluções ainda não foram inventadas – e, finalmente, para uma fase em que são institucionalizados novos métodos e rotinas na sociedade. Exemplos de questões emergentes hoje, de acordo com Grayson e Hodges (2002), são o aquecimento global, preocupações com a engenharia genética, o bem-estar dos trabalhadores e a diversidade. Tudo isto torna “elusiva” uma definição exata de RSC (PINKSTON; CARROLL, 1996).

Para Rowe (2006, p. 444), está “claro que a RSC não é simplesmente sobre dirigentes corporativos desembolsando o dinheiro dos acionistas ou [...] envolvendo suas empresas em assuntos que supostamente deveriam ser deixados para o governo e associações comunitárias [...] [mas] sobre por que e como as corporações deveriam existir na sociedade” e, segundo Rwabizambuga (2007, p. 407), a “extensão em que tais demandas deveriam e podem ser atendidas pela empresa na prática”. Conforme Starck e Kruckeberg (2003), as empresas não são inerentemente boas nem más; elas têm uma importante função social e econômica, e seu papel social é sua maior responsabilidade.

Diante disso, o debate se dá a respeito de se a função social da empresa se resume aos impactos positivos de alívio da pobreza pela promoção do livre mercado e investimentos diretos, e de progresso material, ambos inerentes à atividade empresarial (HENDERSON, 2005; PRIETO-CARRÓN *et al.*, 2006; LEISINGER, 2007), ou se as empresas têm papéis mais

amplos a desempenhar (FRYNAS, 2005; MARGOLIS; WALSH; KREHMEYER, 2006; LEISINGER, 2007; SIEGELE; WARD, 2007). O que se busca nas discussões, segundo Leisinger (2007, p. 319), é o “equilíbrio de interesses mútuos”, alcançado por meio de uma “divisão justa de deveres e obrigações sociais” e fundamental para a prosperidade e sustentabilidade tanto das empresas quanto da sociedade.

Um resumo desta discussão é apresentado na seqüência, com duas considerações importantes. A primeira, feita por Mohr, Webb e Harris (2001) é que os debates sobre as responsabilidades das organizações têm se concentrado no meio acadêmico e empresarial e são poucas as pesquisas que investigam as expectativas do público em geral, razão pela qual nem os dirigentes de empresas sabem com clareza o que o público geral espera deles, principalmente em relação ao tamanho dos esforços esperados no suporte às suas comunidades. A segunda é a distinção entre os termos “papel” (*role*), “função” (*function*), “propósito” (*purpose*), “missão” (*mission*), “meta” (*goal*) e “objetivo” (*objective*). Para Hage (*apud* BIVINS, 1989, p. 65), papel são “atos similares desempenhados pelos ocupantes de uma posição na interação”; segundo Bivins (1989), a função está relacionada a desempenho e saídas (*outputs*) e, o propósito, aos fins, sendo que este inicia e guia as ações. Mintzberg (1989, p. 5-6) define os três termos restantes: missão é a “função básica da organização na sociedade, em termos dos produtos e serviços que produz para seus clientes”; e conforme já mencionado anteriormente – vale retomar os conceitos –, metas são “as intenções por trás das decisões e ações” e, objetivos, “uma meta expressa de maneira que seu alcance possa ser mensurado”. Entretanto, nem todos os autores se preocupam com esta distinção, e os utilizam de forma intercambiável.

#### 2.4.3.3 *Debate geral: geração de lucro e desenvolvimento econômico e “ir além”*

O modelo do “valor do acionista” (*shareholder value*), de Milton Friedman (1970), postula que as corporações só devem obrigações morais positivas a seus acionistas (*shareholders*) (Friedman *apud* RODIN, 2005a), pois, convencionalmente, uma empresa é considerada uma “pessoa legal”, de propriedade dos seus acionistas e paga por eles (ROBINS, 2006, p. 7), o que a torna “um instrumento legal para os acionistas maximizarem seus próprios interesses” (AYUSO *et al.*, 2007, p. 1). Portanto, o fornecimento de capital deve lhes proporcionar, em troca, direitos de controle sobre a empresa (ROSE; MEJER,

2003), e os negócios devem ser conduzidos conforme seus desejos, que geralmente serão ganhar o máximo de dinheiro possível (Friedman *apud* BARON, 2007). Daí se diz que a função das empresas no sistema social/econômico é gerar retorno ou lucros para os acionistas (SECCHI, 2007), ou que “há uma e somente uma responsabilidade social dos negócios – usar seus recursos e se engajar em atividades que aumentem seus lucros” ou que “maximizem a riqueza do acionista” (Friedman *apud* SZWAJKOWSKI, 2001, p. 386) – garantindo, assim, ao menos em teoria, a primazia dos interesses dos acionistas” ou proprietários sobre quaisquer outros (ROBINS, 2006, p. 7) –. A aceitação de responsabilidades sociais além desta função, na opinião de Friedman (*apud* MOIR, 2001, p. 17), “minaria as próprias fundações da nossa sociedade livre”.

Para alguns observadores, a visão tradicionalista de Friedman não é mais – e talvez nunca tenha sido – viável (MASON; MUDRACK, 1997). Entretanto, Friedman (*apud* WINDSOR, 2006, p. 103) acrescenta que a criação de riqueza econômica não beneficia somente os acionistas: ela é “a melhor contribuição dos negócios para o bem-estar geral”. Como afirmam Porter e Kramer (2006, p. 13), “a coisa mais importante que uma empresa pode fazer pela sociedade, e por qualquer comunidade, é contribuir para uma economia, [...] criando empregos, investindo capital, comprando artigos e fazendo negócios todos os dias”. As empresas são os motores do crescimento econômico (MARGOLIS; WALSH; KREHMEYER, 2006) e, de acordo com Henderson (2005), têm demonstrado ao longo da história que seu papel na economia de mercado – promover o progresso material – é extremamente positivo. Prova disso são os países pobres, cujos problemas relacionados com a baixa renda, alta inflação, moedas fracas e fuga de capitais são amenizados pelo sucesso dos negócios (Steiner; Steiner *apud* OFORI; HINSON, 2007). As empresas, portanto, passaram a ser vistas de causadoras da pobreza (direito de propriedade da terra, poluição, corrupção etc.) a parte da solução (PRIETO-CARRÓN *et al.*, 2006).

O lucro é “a semente para futuros avanços em nosso padrão de vida, bem como a recompensa pela assunção de riscos passada e presente” (HENDERSON, 2005, p. 10); ele estimula o crescimento econômico e beneficia centenas de milhões de pessoas com seus efeitos em cadeia e, geralmente, não é atingido à custa de perdas para todos os demais atores (LEISINGER, 2007). Portanto, ele tem uma função social e Henderson (2005) considera um absurdo que ele seja tão mal visto como é hoje por muitos defensores anti-negócios da RSC. Entretanto, o papel do lucro, aqui, possui dois vieses. Como sugere De George (2008),



uma coisa é dizer que o objetivo das empresas é atender aos interesses financeiros dos acionistas (responsabilidade fiduciária) por meio do lucro; outra, diferente, é dizer que o objetivo central é desenvolver a riqueza da sociedade por meio do fornecimento de bens e serviços e geração de empregos, o que por sua vez só é possível com o sucesso e lucro das empresas. Em ambas as hipóteses, o lucro, conforme Valor (2005), não é um fim em si mesmo, embora Béthoux, Didry e Mias (2007, p. 78) afirmem que ele pode, sim, ser considerado o “principal objetivo corporativo”, com base no que consta nas declarações de princípios das empresas. Drucker (1955) também acredita que o último objetivo das empresas não é a geração de lucro, mas a produção de bens e serviços. Assim, conforme Henderson (2005, p. 12), a empresa é “boa” para a sociedade na medida em que ela é “inovadora, responsiva e competitiva” e oferece às pessoas o que elas querem.

Segundo Freeman, Velamuri e Moriarty (2006, p. 5), este é o papel das empresas no sistema capitalista, um “sistema de cooperação social”, em que “se trabalha em conjunto para criar valor uns para os outros, valor que nenhum de nós conseguiria criar sozinho”. Secchi (2007) explica que, na visão dos funcionalistas, cada organismo de um sistema deve absorver sua função, a fim de manter o equilíbrio e evitar que todo o mecanismo pare. Esta visão é compartilhada por autores como Levitt (1958) e Friedman (1962) (*apud* SECCHI, 2007). A divisão de papéis fica clara quando Levitt (*apud* McWILLIAMS; SIEGEL; WRIGHT, 2006, p. 3) afirma que “o trabalho do governo não é o negócio, e o trabalho do negócio não é governo”. Vaughn (*apud* JOYNER; PAYNE, 2002, p. 306) faz uma comparação semelhante: “uma empresa não é um instituição filantrópica, um serviço de assistência social ou uma escola. E se ela tentar ser todas as coisas para todas as pessoas, não conseguirá cumprir sua missão”. Por isso, a doutrina de RSC que prega uma completa transformação na organização, desviando-a de seus objetivos econômicos, atrapalha o progresso econômico e, na verdade, prejudica a sociedade, especialmente trabalhadores, consumidores e acionistas (HENDERSON, 2005). Ela se torna, ainda, na opinião de Friedman (*apud* McWILLIAMS; SIEGEL; WRIGHT, 2006), um sinal de problema de agência na organização e mau uso dos recursos corporativos e, segundo Sadler (2004, p. 868), pode “desestabilizar a própria forma corporativa”.

Ressalte-se, contudo, que ao reconhecer a importância do lucro e da função econômica das organizações empresariais, bem como a necessidade das empresas de sobreviverem como geradoras de riqueza (Smith *apud* OFORI; HINSON, 2007), os autores

que defendem esta posição não as estão isentando de observar as normas da sociedade ou justificando a eventual total ausência de escrúpulos. Como afirma Bonvin (2007, p. 36), “a responsabilidade da firma não é obter lucro a qualquer custo”, mas buscar o lucro ou o desempenho econômico respeitando os padrões morais mínimos, os direitos individuais, a justiça e a sustentabilidade ambiental (BONVIN, 2007; Bowie *apud* LO; SHEU, 2007), isto é, deve ser compatível com as demais necessidades sociais, de valor intrínseco (VALOR, 2005). Afinal, conforme Leisinger (2007, p. 321), o impacto positivo do desenvolvimento só é observado quando o negócio é “conduzido de forma responsável”, com integridade; caso contrário, os efeitos colaterais negativos de ordem social, ambiental ou política, resultantes sobretudo da exploração de déficits de governança para aumentar os lucros, podem tornar o resultado final (do desenvolvimento) negativo.

O próprio Adam Smith, em *The Theory of the Moral Sentiments* (1759), escreveu que se o sistema capitalista não estiver baseado na honestidade e integridade, será destruído (LO; SHEU, 2007). Ele era contra um interesse puramente egoísta e um comportamento explorador, o qual considerava ser apenas a exceção à regra (DAWSON, 2004). Da mesma forma, Friedman referencia, em seu enunciado mais famoso, o respeito às regras básicas (legais e éticas) da sociedade (SZWAJKOWSKI, 2001; BARON, 2007): os negócios devem ser conduzidos “conforme os desejos [dos acionistas], que geralmente será ganhar o máximo de dinheiro possível *em conformidade com as regras básicas da sociedade, tanto aquelas incorporadas na lei quanto aquelas incorporadas no costume ético*” (Friedman *apud* BARON, 2007, p. 683, grifo nosso). O termo “costume ético”, conforme Szwajkowski (2001, p. 387), estende as obrigações da gerência para além dos requisitos técnicos legais e atinge a “arena dinâmica das demandas e desejos societais, ou sentimento moral”. A inclusão do elemento ético, aliás, evidencia as freqüentes interpretações “equivocadas” a respeito da teoria dos acionistas, como a de Pater e Van Lierop (2006, p. 339), que descrevem as responsabilidades da organização nesta doutrina como de natureza “meramente econômica e legal”, ou a de Moir (2001, p. 17), que sugere que a visão de Friedman seria o extremo da visão neoclássica da firma, em que as únicas responsabilidades sociais dos negócios são a geração de empregos e o pagamento de impostos.

A maximização do lucro sem restrições, para Fisher (2004), nunca foi seriamente defendida. Na opinião de Stieb (2001, p. 242), Friedman nunca disse que o lucro era a única responsabilidade social do negócio; ele disse que “maximizar o valor do acionista era a

responsabilidade social preeminente do negócio, com base em uma estreita [...] visão de responsabilidades sociais”. Friedman também não nega que os acionistas tenham outros interesses, apenas afirma que há outros agentes mais qualificados para representá-los, como o governo por eles eleito para perseguir objetivos sociais, que o fará melhor do que um executivo contratado para representar interesses financeiros. Além disso, ele admitia a possibilidade de interesses de longo prazo da empresa de alocar recursos para beneficiar a comunidade, pensando nos benefícios que poderia obter (RSC estratégica) (STIEB, 2001).

Zink (2007) explica que o conceito de “Valor para o Acionista”, pelo qual Rappaport (1986) propunha colocar o sucesso de longo prazo dos acionistas em primeiro lugar na avaliação do sucesso de uma empresa, fora, com freqüência, mal interpretado e mal utilizado ao ser aplicado a avaliações de curto prazo. Robins (2006, p. 7), por fim, afirma que a maximização do lucro, apesar de ser o “desejo comum dos acionistas” e, na sua visão, a “única descrição crível e generalizada do objetivo dos negócios”, não significa necessariamente que sempre serão tomadas as melhores decisões ou que a empresa será bem sucedida neste objetivo, nem que o conselho diretivo não decidirá deliberadamente alocar recursos para atividades não maximizadoras de lucro.

De qualquer forma, Roloff (2008) observa uma mudança recente no entendimento sobre o papel das empresas na sociedade ou, ao menos, Starck e Kruckeberg (2003) vêem a necessidade de revisão desse papel, principalmente quanto às organizações que transcendem as fronteiras nacionais. Van Auken e Ireland (1985, p. 776) observam que a “produtividade econômica eficiente” passou a ser vista de “responsabilidade máxima” a “responsabilidade mínima”, assim como Zadek (*apud* SADLER, 2004, p. 865), que argumenta que “as corporações não necessariamente têm o propósito primeiro de ganhar dinheiro”, e Ofori e Hinson (2007, p. 179), que dizem que a idéia de que as firmas têm como único objetivo central a maximização da riqueza do acionista é um “mito” e está “obsoleta”.

A causa são as transformações nos cenários político, econômico e social em todo o mundo (STARCK; KRUCKEBERG, 2003), decorrentes de fatores como a globalização (STARCK; KRUCKEBERG, 2003; FRYNAS, 2005) e as mudanças nas atribuições do Estado e da sociedade civil (ASHLEY, 2002) devido sobretudo à crise do Estado, que, somadas ao processo de desregulamentação e aos custos decrescentes das melhorias tecnológicas, deram grande poder às empresas (GARRIGA; MELÉ, 2004). Além disso, há o fato de que os “*stakeholders* do século XXI são mais sofisticados, bem educados e mais bem informados”, e, portanto, mais

críticos e exigentes (IDOWU; PAPASOLOMOU, 2007, p. 138-139). Carroll e Buchholtz (2003, p. 11-12) acrescentam a existência de uma “atitude ou crença de que cada geração que se sucede deveria ter um padrão de vida mais elevado que o de sua predecessora e que suas expectativas sobre as [...] instituições [...] também deveriam ser maiores”.

Desde a década de 1970, e, sobretudo, a partir da década de 1990, as expectativas da sociedade sobre o papel das organizações empresariais têm crescido (LEISINGER, 2007; SIEGELE; WARD, 2007). Conforme Pater e Van Lierop (2006), cada vez mais a sociedade espera que elas se comportem como boas cidadãs e sejam responsáveis pelo bem estar de um grupo maior de *stakeholders*. Assim, as empresas têm sido chamadas a assumir responsabilidades sociais, ecológicas e políticas mais amplas (LEISINGER, 2007) a fim de contribuir para uma sociedade melhor ou para o bem-estar da humanidade (STARCK; KRUCKEBERG, 2003; MARGOLIS; WALSH; KREHMEYER, 2006), além de suas “meras contribuições para o crescimento econômico” (MARGOLIS; WALSH; KREHMEYER, 2006, p. 3-4).

Esta mudança é compatível com um modelo de governança corporativa com maior abertura, que atribui importância maior aos demais *stakeholders* sem deixar de considerar os acionistas e suas questões (ANDRADE; ROSSETTI, 2004). Burchell e Cook (2006) e Pater e Van Lierop (2006) observam na literatura e na sociedade uma transição de foco dos *shareholders* (acionistas) para os *stakeholders* que, segundo Gallan (2006), resulta de um novo entendimento sobre a natureza da organização. A teoria dos *stakeholders*, cuja articulação é atribuída a Freeman (1984) (AYUSO *et al.*, 2007), “rompe com a noção de que os acionistas são as únicas constituências importantes e de que a riqueza destes é o único critério relevante para se avaliar o comportamento da empresa” (PERDERSEN, 2006, p. 138). Voltada a interesses mais amplos do que este (AYUSO *et al.*, 2007), ela sugere que:

as empresas...	... têm deveres para com (Smith <i>apud</i> MOHR; WEBB, 2005, p. 122) ...	... não só os acionistas, mas um grupo mais amplo: os <i>stakeholders</i> (CULPAN, TRUSSEL, 2005; Smith <i>apud</i> MOHR; WEBB, 2005), de natureza econômica ou não-econômica (CULPAN, TRUSSEL, 2005), dos quais os acionistas são apenas um (RODIN, 2005a).
	... precisam considerar os efeitos de suas ações sobre (Smith <i>apud</i> MOHR; WEBB, 2005, p. 122)...	
	... devem estar cientes e responder às demandas de (Post; Preston; Sachs <i>apud</i> PERDERSEN, 2006) ...	
	... devem considerar e balancear os interesses (CULPAN; TRUSSEL, 2005, p. 70, 74-75), de forma equitativa e que funcione (Abrams, <i>apud</i> OFORI; HINSON, 2007), de ...	
	... devem assegurar os interesses de (RODIN, 2005a, p. 561) ...	
	... devem “entender as necessidades, expectativas e valores” de (AYUSO <i>et al.</i> , 2007, p. 2) ...	

O maior grau de abertura deste modelo, como explicam Andrade e Rossetti (2004), faz com que sejam ampliados também os propósitos e processos da organização, representados por: (i) crenças, valores, princípios e práticas; (ii) missão, visão, focos estratégicos; (iii) fatores críticos de sucesso; (iv) atores e partes interessadas; e (v) indicadores de desempenho considerados. O pensamento de longo prazo também faz parte desta visão de GC, segundo Starck e Kruckeberg (2003).

Frye, Nelling e Webb (2006) afirmam que o foco mais amplo em todos os *stakeholders* é justamente um dos objetivos da RSC e, para Cowe (2003, p. 27), o significado da RSC é exatamente “a extensão na qual as ações das empresas [...] não são só pelos interesses dos seus acionistas mas da sociedade mais ampla”. Este modelo dá maior ênfase às obrigações sociais, éticas e ambientais, como destacam Burchell e Cook (2006).

Na realidade, a responsabilidade da empresa para com a sociedade não reside simplesmente na consideração dos diversos *stakeholders* – visto que a gestão de *stakeholders* de Freeman (1984) mostra que eles podem ser considerados de diversas formas, mais ou menos de acordo com a moralidade ou a ética –, e sim no núcleo normativo da teoria dos *stakeholders* (DONALDSON; PRESTON, 1995). O ‘núcleo normativo’ de qualquer teoria, segundo Freeman (1994, p. 133), “é um conjunto de frases que inclui, entre outras, sentenças como: (1) ‘as empresas deveriam ser governadas...’ (2) os gestores deveriam agir para...”, que são completadas com narrativas e argumentos em termos morais e de negócios. O intuito, de acordo com Preuss (2008, p. 151), é encontrar “razões pelas quais um *stakeholder* específico deveria ser considerado na tomada de decisão”. Na teoria dos *stakeholders*, ela postula que os interesses de todos os *stakeholders* possuem

valor intrínseco (DONALDSON; PRESTON, 1995) e devem ser tratados como fins, não como meios (LETZA; SUN; KIRKBRIDE, 2004). Merecem, portanto, igual consideração, não somente por contribuir – e mesmo que não contribuam – para os interesses dos acionistas. É por isto que Zsolnai (2006, p. 38) comenta que, na perspectiva normativa, o conceito de *stakeholders* está mais relacionado com “aqueles que são afetados pelo funcionamento de uma organização”.

O elemento normativo da teoria dos *stakeholders* tem origem na concepção da corporação como entidade social, do final do século XIX (LETZA; SUN; KIRKBRIDE, 2004), pela qual a utilidade da corporação é medida por quanto promove a “dignidade individual” e o bem-estar geral, e não por quanto cria de riqueza individual (SULLIVAN; CONLON, 1997). Ele faz referência direta a princípios éticos (SECCHI, 2007), que devem guiar as decisões (KEY; POPKIN, 1998): princípios da ética deontológica (abordagem utilitarista) (GARCIA-CASTRO; ARINO; CANELA, 2008), a noção Kantiana de dever (SHANKMAN, 1999; Stoney; Winstanley *apud* PREUSS, 2008), a idéia de cuidado (KEY; POPKIN, 1998), o respeito aos indivíduos, às comunidades e ao ambiente natural (ROWE, 2006), princípios Rawlsianos do jogo limpo, teorias modernas de propriedade e justiça distributiva, a noção do bem comum e teorias libertárias com noções de liberdade, direitos e consenso, entre outros, colocando, assim, a ética como central nos relacionamentos com os *stakeholders* (GARRIGA; MELÉ, 2004).

Trevino e Weaver (*apud* KEY; POPKIN, 1998) acreditam que decisões baseadas nesses princípios éticos responderão aos interesses de acionistas e *stakeholders*. Culpan e Trussel (2005, p. 65) explicam que o balanceamento de interesses e a justiça, embora sejam um “padrão vago”, basicamente significam a “obrigação de não prejudicar o interesse de um *stakeholder* particular do ponto de vista moral”. Silva (2006, p. 28), da mesma forma, acredita que a perspectiva normativa se refere a “interações a partir de bases morais”, não a “um conjunto de regras”.

As expectativas sobre as empresas – freqüentemente resumidas como a contribuição para a busca pelo desenvolvimento sustentável (GARRIGA; MELÉ, 2004), a qual é uma “responsabilidade de todos os atores da comunidade global” (OCAMPO, 2004, p. 249) –, vão além do cumprimento de responsabilidades como produtos mais seguros, serviços confiáveis e de qualidade, práticas éticas de negócio, respeito aos direitos humanos, condições de trabalho, emprego, comércio justo, *marketing* e comunicação responsáveis, envolvimento dos *stakeholders* e transparência (SAHA; DARNTON, 2005). Espera-se, também, que as

empresas “façam algo” para cobrir falhas da governança global causadas pela globalização (FRYNAS, 2005, p. 583) e que “assumam um papel central na eliminação da pobreza, na conquista de sistemas e governança [...] equitativos, na garantia da segurança ambiental” (SIEGELE; WARD, 2007, p. 136) e na defesa dos direitos universais do homem (GARRIGA; MELÉ, 2004). Além disso, exige-se que elas sejam consideradas responsáveis pelo desempenho da sua cadeia produtiva e por questões de RSC em constante mutação (BSR, 2003 *apud* ACUTT; MEDINA-ROSS; O’RIORDAN, 2004, p. 303). As exigências, portanto, não se dão simplesmente no sentido de “não fazer o mal”, de não prejudicar a sociedade ou não ser parasita, mas de realizar esforços para “fazer o bem”, de contribuir positivamente, como uma verdadeira liderança (GARRIGA; MELÉ, 2004; LEISINGER, 2007). Desta forma, segundo Frynas (2005), a RSC é vista como solução potencial para a promoção do desenvolvimento no longo prazo, como rota alternativa à sua promoção pelo poder público, e são colocadas sobre ela amplas expectativas quanto ao que ela pode realizar.

Uma série de argumentos são apresentados para justificar esta ampliação de papel e a demanda por um maior envolvimento das empresas. Alguns deles estão baseados no crescente poder que possuem, sobretudo as grandes corporações (STARCK; KRUCKEBERG, 2003; ROLOFF, 2008), obtido como subproduto do seu funcionamento (GODDARD, 2005). Starck e Kruckeberg (2003) notam que, hoje, muitas corporações possuem mais poder que os governos. A responsabilidade social de qualquer grupo deve ser equacionada com a extensão do poder social que detêm, e conforme a “lei de ferro” da RS, quem não assumir a responsabilidade pelo poder que tem ou não usá-lo de forma que a sociedade considere responsável, perdê-lo-á (Davis; Blomstrom *apud* SECCHI, 2007). Inclusive, é esta relação entre poder e responsabilidade o que a história da RSC reflete (BANERJEE, 2008). É o que Wood (1991) chama de “princípio da Legitimidade”, que se refere a expectativas existentes sobre todas as empresas, de forma geral, pelo seu papel como instituições econômicas e sociais; ou seja, obrigações genéricas dos negócios, com foco em obrigações e sanções. Como explica Zyglidopoulos (2003), a empresa que está além ou aquém das expectativas da sociedade, ultrapassando certo ponto crítico, mostra que tem normas e valores bem diferentes daqueles que prevalecem na sociedade, e, portanto, segundo Post, Preston e Sachs (*apud* PERDERSEN, 2006, p. 138-139), “não merecem estar no negócio”.

As empresas são convocadas a resolver problemas sociais ou ambientais – estes definidos por Fitch (1976) como tudo aquilo que ameaça a sobrevivência e bem-estar da

sociedade e que é, portanto, disfuncional para ela; ou o que causa dor e sofrimento aos seres humanos e gera custos de vizinhança –, e não outra instituição, pelo fato de elas (ou o mercado) serem acusadas de causar muitos desses problemas, sobretudo aqueles relacionados à globalização, no caso das grandes multinacionais (LAWRENCE, 2007; SECCHI, 2007; ROLOFF, 2008). As empresas, dos pequenos negócios locais às grandes multinacionais (principalmente em decorrência de seu poder econômico e sua escala global) (MORGERA, 2004), têm forte influência nos comportamentos e atitudes da sociedade, e suas forças econômicas e suas escolhas afetam as práticas de recursos humanos, o meio ambiente, a economia e as comunidades em que operam (STARCK; KRUCKEBERG, 2003; OCAMPO, 2004; GODDARD, 2005). Elas têm alto potencial de causar danos físicos, financeiros e outros aos membros da sociedade (KILCULLEN; KOOISTRA, 1999), ao mesmo tempo em que oferecem grandes oportunidades de gerar impactos positivos e resolver problemas sociais, com pesquisa, tecnologia e recursos financeiros e gerenciais (MORGERA, 2004). Devido a esta influência, para Bowen (*apud* OFORI; HINSON, 2007) e Davis e Blomstrom (*apud* SECCHI, 2007), é sua obrigação considerar os efeitos de suas decisões no sistema social, o que exige a ampliação da visão para todo o sistema. Ela é diretamente responsável pelos impactos que causa na sociedade (WOOD, 1991; KILCULLEN; KOOISTRA, 1999; COWE, 2003), e tem o dever de evitar qualquer dano ou sofrimento aos outros, quando tiver conhecimento sobre o problema e sua solução (KILCULLEN; KOOISTRA, 1999).

Nas palavras de Wood (1991, p. 699), “toda empresa é responsável por consertar o que ela quebrou, por evitar futuras quebras, e por ajudar a resolver aqueles problemas sociais que afetam isto”. Assim, uma parte do conteúdo da RSC varia de empresa para empresa, pois há expectativas e responsabilidades relativas às atividades, ações e interesses de uma firma ou tipo de firma específico (e que são relevantes para ela, portanto), com base nos seus relacionamentos e circunstâncias particulares, sem contudo estreitar demais o domínio de ação possível. Por exemplo, um fabricante de automóveis é considerado responsável por questões de segurança do veículo e poluição do ar, e é mais fácil para ele justificar seu envolvimento em programas de educação de condutores e políticas de transporte público do que em habitação popular ou alfabetização de adultos. Seu foco são os parâmetros comportamentais para as organizações (WOOD, 1991). Wood (1991) dá a isto o nome de “princípio da Responsabilidade Pública”, que ocorre no nível organizacional.

Também é apontado o fato de as empresas usarem recursos da sociedade e



precisarem dar algo em troca por isto (DAWKINS, 2002). Além disso, como unidades coletivas, as empresas são mais eficientes e eficazes na ação positiva em prol do meio ambiente ou da sociedade (TAKALA; PALLAB, 2000), devido à abundância de recursos à sua disposição, suas competências, energia, e à capacidade de mobilizar um grande número de pessoas (TAKALA; PALLAB, 2000; MOIR, 2001; Bowen *apud* OFORI; HINSON, 2007).

Questiona-se se não seria papel do governo lidar com certas externalidades e outras questões sociais, porém Senge *et al.* (2007, p. 44) argumentam que o governo não consegue liderar satisfatoriamente essas questões, pois, além de possuir problemas relacionados à fragmentação em certas sociedades democráticas que dificultam lidar com questões que transcendem “interesses especializados”, está limitado a um determinado território geográfico e ao período em que os mandatos são exercidos, além de representar somente os interesses do presente. As empresas têm mais uma vantagem: como comenta Roloff (2008), podem formar redes *multi-stakeholders* para resolver problemas societais de forma não-burocrática e por meio de estruturas mais confiáveis. Para Baron (2007, p. 716), as empresas também “podem ser mais eficientes na provisão de bem social que as organizações para as quais são feitas doações pessoais”.

Por tudo isso, essas responsabilidades, especialmente o envolvimento na solução de problemas sociais, são vistas por certos grupos de interesse como “um imperativo moral” (MARGOLIS; WALSH; KREHMEYER, 2006, p. 3-4) ou uma obrigação “quase moral” (MOIR, 2001, p. 17). Por outro lado, o crescimento das exigências da sociedade a respeito do papel das empresas é criticado. De George (2008, p. 77) comenta que, na tentativa de dividir equitativamente o “peso” de cuidar de problemas sociais, tem-se colocado toda a responsabilidade em determinadas empresas, por ser o caminho mais fácil e menos oneroso para os demais cidadãos (inclusive pela ausência de impostos). Em vez de deixarem as empresas controlarem a agenda de RSC, críticos (incluindo ONGs e vários grupos de interesse) têm tentado impor suas demandas como se estas fossem de toda a sociedade, utilizando a intuição ou *slogans* atrativos, em muitos casos exigindo que as empresas assumam as falhas do governo. Alguns grupos “conseguem captar as expectativas gerais de muitas pessoas, enquanto outros refletem apenas os interesses de grupos específicos” e não encontram justificativas além da intuição (DE GEORGE, 2008, p. 77). Sadler (2004) atribui parte disso ao movimento anti-globalização, freqüentemente sub-reconhecido. Assim, De George (2008) entende que é preciso analisar os argumentos a favor dessa visão para

verificar se realmente aquela é uma responsabilidade de tais empresas, e só delas.

Freeman, Velamuri e Moriarty (2006) complementam as críticas. Para eles, embora não haja nada errado em fazer mais o bem, não se deve pensar que as empresas precisam fazer mais o bem porque sua estrutura subjacente não é boa, ou é moralmente neutra. Não reconhecer seu importante papel na promoção do bem-estar e da prosperidade de milhões de pessoas pode gerar “políticas sociais perigosas” (p. 5), que façam com que as empresas ajam de má fé ou se envolvam em assuntos sobre os quais têm pouco *expertise*, e, assim, manche a única instituição (a empresa) com papel central na eliminação da pobreza.

As corporações, no entendimento de Porter e Kramer (2006) e Leisinger (2007), não são responsáveis por todos os problemas do mundo e não é seu papel resolver todos eles sozinhas. Elas não podem resolvê-los e nem arcar com o custo de fazê-lo (PORTER; KRAMER, 2006), pois há limites quanto àquilo a que elas estão preparadas para alocar recursos (LEISINGER, 2007). Porter e Kramer (2006), então, afirmam que as empresas devem fazer aquilo que intersecta especificamente com seu negócio – e que pode também beneficiá-las, não somente à sociedade – e deixar o restante para empresas de outros setores, organizações governamentais e não-governamentais mais habilitadas a resolvê-lo. Dyer e Whetten (2006) também questionam se as empresas – guiadas por forças de mercado e pressões competitivas (FRANKENTAL, 2001) – deveriam tentar beneficiar a sociedade mesmo em casos em que não há ganhos financeiros aparentes ou em que há perdas, casos estes que Cowe (2003) e Enderle (2004) mostram ser possíveis (como supermercados pagarem melhor os fazendeiros ou laboratórios distribuírem medicamentos aos pobres).

A empresa não tem a obrigação de maximizar os interesses de todos os *stakeholders*, até porque muitos deles competem com a firma (RODIN, 2005a) e, segundo Jensen (b, 2001, p. 301), “é logicamente impossível maximizar em mais de uma dimensão ao mesmo tempo, a menos que as dimensões sejam transformações monotônicas uma da outra”. A empresa deve ter um “objetivo *single-valued* como precursor de comportamento com propósito ou racional” (JENSEN b, 2001, p. 300): ela precisa se perguntar o que ela está tentando conquistar e como ela mede “melhor *versus* pior” (JENSEN b, 2001, p. 298). A obrigação é de “não causar danos injustificados na perseguição dos interesses que ela serve, e [ela] pode e deveria estar sujeita a punição se violar essas obrigações” (RODIN, 2005a, p. 570). Kaler (2003, p. 81) concorda que as empresas têm que “assegurar [...] que suas atividades produzirão mais bem que danos”, assim como Clark (1995), que diz que as empresas são

responsáveis “pela gestão, uso e conversão de sua participação em produtos ou serviços lucrativos, sem expô-los ou aos outros a danos e perdas involuntárias”.

Tais obrigações, baseadas em relacionamentos tão fortes quanto os fiduciários, são atribuídas tanto a indivíduos (o que inclui gestor e acionista) quanto a empresas, e estão relacionadas com o dever de não prejudicar ou coagir e com outros deveres como os de não mentir, trair ou roubar. São deveres “categóricos” ou “diretos”, e não “hipotéticos”, “contingentes” ou “indiretos”, como no modelo estratégico (GOODPASTER, 1991, p. 117). Não se trata, portanto, de expandir “a lista de principais”, apenas de considerar que, seja qual for a estrutura da relação agente-principal, ninguém têm “imunidade moral”, e todos estão sujeitos às mesmas “obrigações básicas que seriam aplicadas a qualquer ser humano em relação a outros membros da comunidade” (GOODPASTER, 1991, p. 118).

Henderson (2005, p. 12), por fim, também considera a agenda radical de RSC, que transforma radicalmente as empresas e lhes impõe metas não relacionadas com a produção de riqueza, uma “doutrina perigosa” para a própria empresa e para o progresso econômico, que prejudicaria toda a sociedade; todavia, é a favor de um “‘lowercase’ de responsabilidade social corporativa”, que requer que os negócios ajam responsavelmente. Moon, Crane e Maten (2003, p. 13) validam este tipo de atuação, ao afirmar que a “administração de direitos dentro das operações normais da firma” também é uma forma de participação na governança social, exatamente como as parcerias com organizações governamentais e não-governamentais.

Como pode ser observado, fala-se em diversos tipos de responsabilidade das empresas, assim como há variadas opiniões a respeito da validade, coerência e importância relativa de cada uma delas. É possível encontrar na literatura uma série de tentativas de identificar, classificar, esquematizar e hierarquizar, de forma mais detalhada, os tipos de responsabilidades que são – ou devem ser –, atribuídas às organizações empresariais.

#### 2.4.3.4 Modelos e conceitos associados à RSC

Além da classificação das obrigações de RSC em “deveres de injunção negativa” (evitar e corrigir prejuízos sociais causados pela corporação, deveres centrais que representam o mínimo que todas as empresas devem observar) e “deveres afirmativos” (busca pelo bem moral e social), feita por Simon *et al.* (*apud* IDEMUDIA, 2007, p. 391), até o

final da década de 1970, conforme comenta Carroll (1999, p. 283), as definições de RSC existentes aludiam à responsabilidade das empresas de “obterem lucro, cumprirem a lei e ‘irem além’”, o que mostra que já havia a noção de que a responsabilidade das empresas podia ser dividida em tipos e níveis. A fim de clarificar tal proposição, Carroll, em 1979, apresentou um modelo que definia com mais detalhamento os níveis ou tipos de responsabilidade das empresas, como parte da sua definição de RSC, ao qual se sucederam outros, de outros autores. Os principais modelos são descritos a seguir, não em ordem cronológica, mas agrupados de acordo com as suas semelhanças.

### **Carroll (1979)**

O modelo de Carroll, publicado em 1979 e elaborado com o objetivo fornecer uma ferramenta aos gestores para identificar e avaliar respostas a questões sociais, está focado nas relações da organização com seu ambiente imediato, em vez da relação abstrata entre empresa e sociedade (LEE, 2008), e é representado por uma pirâmide constituída por quatro níveis relacionados às expectativas da sociedade em determinado momento:

- **Responsabilidade econômica:** como “unidade econômica básica” do sistema capitalista, as empresas têm a função de produzir os bens e serviços desejados pela sociedade e vendê-los com a obtenção de lucro, como incentivo e recompensa por sua eficiência e eficácia. Esta é a natureza das organizações empresariais, e seus demais papéis estão predicados nesta premissa. Portanto, ao contrário de ser antitética à cidadania corporativa, como comumente se supõe, é sua “condição *sine qua non*” (CARROLL, 1998, p. 2). Carroll (1999) comenta que muitos acreditam que a responsabilidade econômica é o que as empresas fazem somente por elas próprias, ao passo que as demais responsabilidades são o que as empresas fazem pelos outros. No entanto, Carroll (1999) argumenta que esta distinção não procede, pois a viabilidade econômica beneficia também a sociedade.
- **Responsabilidade legal:** a sociedade espera que as empresas obedeçam as “regras do jogo” – ou seja, os requisitos legais e regulatórios – mediante as quais as empresas funcionam e cumprem sua missão econômica.
- **Responsabilidade ética:** comportamentos, práticas e normas éticas que a sociedade espera que as empresa sigam, mas que não são exigidos por lei – estão “acima e além

dos requisitos legais” (CARROLL, 1999, p. 283). Estas expectativas e, conseqüentemente, responsabilidades, expandem-se continuamente.

- **Responsabilidade discricionária:** papéis assumidos voluntariamente pela empresa, conforme o julgamento e escolha desta e de seus gestores individualmente, visto que as expectativas da sociedade quanto a esses papéis, embora ainda existentes e guiadas por normas sociais, não são tão bem definidas quanto na responsabilidade ética; segundo Geva (2008) ela não é exigida nem proibida: é somente “desejável”. O envolvimento da empresa em atividades deste nível se dá por um desejo seu, especialmente por ele se tornar cada vez mais estratégico. Inclui, por exemplo, contribuições filantrópicas, programas internos de prevenção e recuperação de usuários de drogas, treinamento de desempregados e creches para as mães trabalhadoras (CARROLL, 1998).

Carroll (1995) considera a responsabilidade econômica uma preocupação da empresa consigo mesma e, as demais, uma preocupação com a sociedade.

Posteriormente, Carroll substituiu a “responsabilidade discricionária”, no topo da pirâmide, pela “filantropia”, como mostra a Figura 20. A filantropia consiste em a empresa “devolver [algo] à comunidade” onde opera e que a apóia, ou a outros *stakeholders* (CARROLL, 1998, p. 6), por meio de doações, prestação voluntária de serviços ou outras ações que visem a melhorar a vida dessas pessoas. Abrange de contribuições financeiras e programas sociais voltados para a comunidade até o estímulo ao trabalho voluntário de funcionários e clientes, e independe de a motivação ser o interesse próprio ou o altruísmo (CARROLL, 1998).

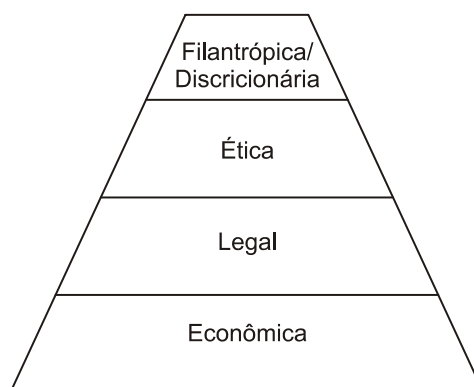


Figura 20 – Pirâmide de responsabilidades corporativas

Fonte: Adaptado de Geva (2008, p. 5)

As quatro facetas da cidadania corporativa são dispostas em uma hierarquia, por ordem decrescente de importância e prioridade: da responsabilidade econômica, essencial, à discricionária ou filantropia, a “cobertura do bolo” (“*icing on the cake*”) (Carroll *apud* GEVA, 2008, p. 8), sendo que o componente ético tem crescido em importância (CARROLL, 1998). Deve-se considerar, aqui, o alerta de Geva (2008, p. 11) de que “*trade-offs* entre responsabilidades não devem ser confundidos com *trade-offs* entre resultados”, pois, assumir as responsabilidades pode resultar em altos custos econômicos ou sociais. Ainda, embora em freqüente tensão, essas responsabilidades estão intimamente relacionadas e devem ser atendidas não seqüencialmente, mas simultaneamente (CARROLL, 1998). Sua soma equivale à “responsabilidade total”.

São encontradas as seguintes possíveis explicações para a hierarquização: (i) esta se refere ao nível de essencialidade, da fundamental responsabilidade econômica à filantropia, a “cobertura do bolo”; (ii) está relacionada com a força das pressões sociais sobre as empresas pelo cumprimento de cada tipo de responsabilidade: a econômica e a legal são exigidas, a ética é esperada e a filantrópica é desejada e voluntária; (iii) “sugere a magnitude relativa de cada responsabilidade” (Carroll *apud* GEVA, 2008, p. 8); e (iv) mostra a evolução histórica da ênfase dada às diferentes responsabilidades: primeiramente às responsabilidades econômica e legal, e só mais recentemente à ética e à discricionária.

A pirâmide sugere, também, uma “alocação proporcional de recursos entre os diferentes tipos de responsabilidade” (GEVA, 2008, p. 14), os quais estão sujeitos, conseqüentemente, a um método equivalente ao UEPS no inventário de uma empresa: “último a entrar, primeiro a sair” (WOOD, 1991). Em outras palavras, a filantropia é o último investimento a ser feito e o primeiro a ser cortado em tempos difíceis.

Geva (2008, p. 8) considera este modelo uma “conjunção de domínios de responsabilidade separados”, com definições estreitas, e que embora sugira a aplicação simultânea desses domínios, não explica como se dá a relação entre eles e se mostra contraditória. No entanto, para Geva (2008), a popularidade do modelo reside justamente nesta combinação de simultaneidade, que concilia objetivos econômicos e sociais, e hierarquia, que flexibiliza a tomada de decisão gerencial e permite resolver os conflitos entre as responsabilidades no dia-a-dia. Além disso, ele condiz com a visão atual de RSC estratégica, em que a empresa precisa garantir primeiramente sua viabilidade econômica e que o exercício das demais responsabilidades deve contribuir para este fim.

### Schwartz e Carroll (2003)

Schwartz e Carroll (2003) propõem um modelo alternativo, representado por círculos em intersecção no formato de um diagrama de Venn, que reconhece as inter-relações dinâmicas entre os domínios centrais da RSC – econômico, legal e moral – e a necessidade de resolver os conflitos entre eles. É atribuído a todos o mesmo grau de importância, ou seja, é rejeitada a idéia de hierarquia presente no modelo da pirâmide. A superposição entre eles dá origem a sete categorias que compõem a RSC, das quais três puras e quatro mistas (GARRIGA; MELÉ, 2004; GEVA, 2008), como apresentado na figura 21.

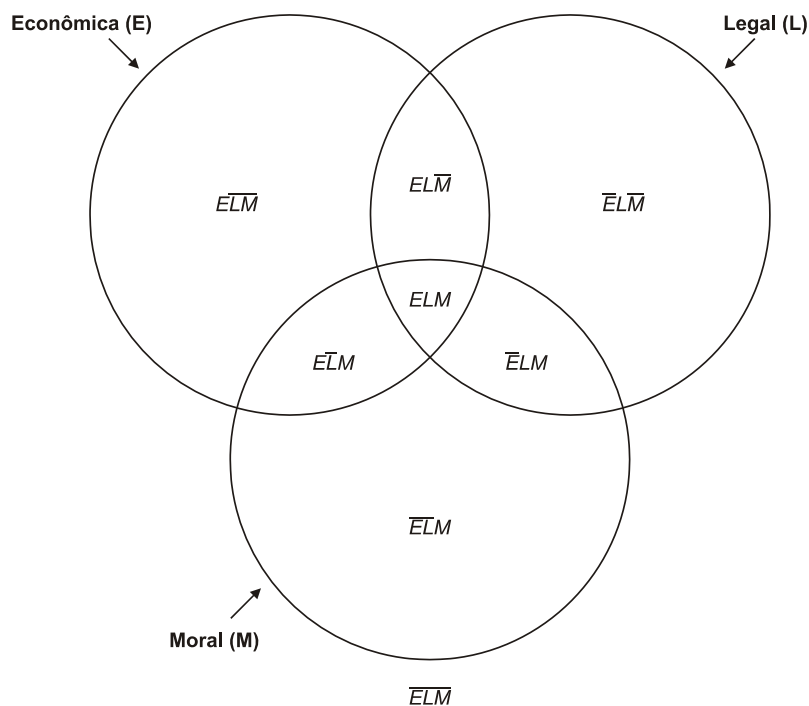


Figura 21 – Modelo dos círculos em intersecção

Fonte: Geva (2008, p. 17)

Apesar de evidenciar as inter-relações entre os domínios, o modelo apresenta novas dificuldades, tanto na conceituação da RSC quanto na operacionalização do modelo. É difícil identificar o que está contido em cada uma das classes, sobretudo nas puras, que carecem de justificativas. Por exemplo, como conceber uma atividade econômica totalmente desprovida de preocupações sociais (legais e éticas) – ou seja, ilegal ou com cumprimento passivo da lei, e amoral ou aética, como definem Schwartz e Carroll – como parte da RSC? Geva (2008) acredita que esta visão radical não seria aceita nem por Friedman. O mesmo

ocorre com uma prática ética que desconsidera a lei e traz perdas econômicas. Além disso, as categorias, por serem não-complementares e contraditórias, não podem ser somadas para formar um conceito de RSC total (GEVA, 2008).

Outro problema apontado por Geva (2008) é que o modelo é somente descritivo e não guia ou embasa as decisões gerenciais, pois não define prioridades em caso de conflito entre os domínios e deixa a empresa com múltiplos objetivos ao mesmo tempo, o que, para Jensen (b, 2001), é o mesmo que não ter objetivo nenhum. Além disso, a possibilidade de diversas interpretações permite aos oportunistas o utilizarem para justificar escolhas baseadas no seu interesse próprio. É necessário, portanto, combiná-lo com um conjunto de valores explícitos, que variam conforme o contexto cultural e a organização, a fim de estabelecer prioridades (WOOD, 1991).

### **Geva (2008)**

O modelo criado por Geva (2008) é uma adaptação de outro, do *Committee for Economic Development (CED)*, que consiste em três círculos concêntricos:

- **Círculo interno** (equivalente à dimensão econômica): responsabilidades básicas para a execução eficiente da função econômica das organizações empresariais: produtos, empregos e crescimento econômico.
- **Círculo intermediário** (equivalente à dimensão ética): “responsabilidade de exercer a função econômica com sensibilidade e ciência das normas éticas básicas, assim como de valores e prioridades sociais em mutação” (GEVA, 2008, p. 23).
- **Círculo externo** (equivalente à filantropia): responsabilidades recém surgidas e ainda não bem definidas que devem ser assumidas pela empresa a fim de se envolver mais ampla e ativamente na melhoria da sociedade.

A responsabilidade legal está subentendida nas três responsabilidades que aparecem explicitamente no modelo, como, por exemplo, o apoio às políticas fiscais e monetárias do governo, que integra a função econômica das empresas (GEVA, 2008). Todavia, com o intuito de facilitar a comparação com os modelos de Carroll (1979) e Scharz e Carroll (2003), Geva (2008) acrescentou um quarto círculo, correspondente à responsabilidade legal, entre os das responsabilidades econômica e ética (Figura 22).



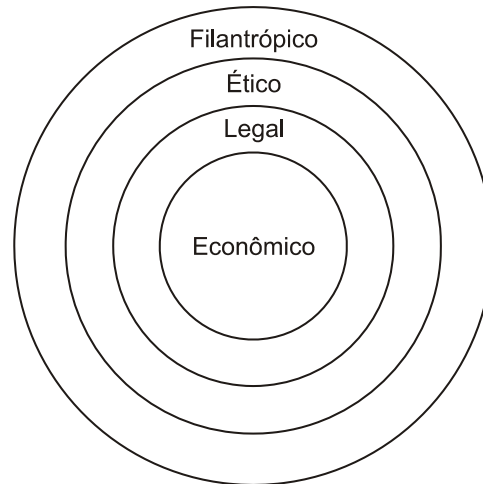


Figura 22 – Modelo de círculos concêntricos

Fonte: Geva (2008, p. 5)

Geva (2008) fornece definições mais amplas para as quatro dimensões:

- **Círculo econômico:** muito mais do que simplesmente gerar lucro, como nos modelos anteriores e na economia neoclássica, a responsabilidade econômica das empresas consiste em “gerar riqueza que melhore o padrão de vida da nação, suprir as necessidades e desejos das pessoas por bens e serviços e vendê-los a preços justos, prover empregos e salários decentes para a força de trabalho, expandir oportunidades de carreira em todas as partes da sociedade e eliminar a pobreza” (GEVA, 2008, p. 24-25). Isto é, têm a “responsabilidade direta promover a qualidade de vida, mesmo às custas do lucro” (CED *apud* GEVA, 2008, p. 25).
- **Círculo legal:** inclui tanto a “carta da lei”, que significa obedecer a lei em si, quanto o “espírito da lei”, que significa “abordar a lei por meio de considerações socialmente apropriadas” e permite certa autonomia nas escolhas. Este segundo tipo de responsabilidade legal, que não está presente nos modelos anteriores, é necessário em situações em que as regras de comportamento não estão bem estabelecidas, ou em que o controle legal sobre as organizações é ineficiente ou improdutivo. Aqui, as empresas cumprem as obrigações legais porque estas foram internalizadas, não apenas para evitar litígios ou outras conseqüências negativas ou para buscar conseqüência agradáveis. As organizações devem, ainda, de acordo com McCabe (*apud* GEVA, 2008, p. 26), “propor e apoiar uma regulação governamental racional que remova os impedimentos de curto prazo de ações sábias no longo prazo”, ou seja, “ajudar a definir o ponto em que a

regulação é não somente necessária mas desejável” (GEVA, 2008, p. 26).

- **Círculo ético:** refere-se não à simples responsividade às expectativas da sociedade não codificadas em lei, sem julgamento de valor, mas à auto-governança guiada por um compromisso e contribuição ativa para o bem da sociedade – prosperidade, sustentabilidade e o não-abuso do poder contra os *stakeholders* –. A responsabilidade ética requer juízo de valor e difere da responsividade a restrições que objetiva a obtenção de benefícios próprios. Apesar disso, não conflita com a responsabilidade econômica; ambas são indissociáveis.
- **Filantropia:** aqui também chamada de “(boa) cidadania”, corresponde ao uso de competências, recursos e vantagens que as empresas têm para resolver problemas sociais, de forma integrada com as atividades diárias e estratégicas, e não como simples contribuições a instituições e causas específicas. Reside na obrigação de ajudar a atingir o bem da sociedade, propósito geral da RSC, o que pressupõe cobrir as falhas de desempenho de outras instituições como o governo. Difere da visão mais estreita de Carroll, que vê a filantropia como a “cobertura do bolo”, e do modelo de círculos em intersecção, que a posiciona ora como “filantropia estratégica” (intersecção com círculo econômico), ora como “caridade esperada pela sociedade” (intersecção com círculo ético) (GEVA, 2008, p. 29).

No modelo de círculos concêntricos, é adotada uma visão mais ampla de filantropia, relacionado com o propósito geral da RSC – a obrigação de contribuir para o bem da sociedade – e, portanto, é *condição sine qua non* da RSC (Porter; Kramer *apud* GEVA, 2008). Ela está integrada com as atividades diárias da empresa, e mais do que simples contribuições a entidades ou causas, significa o uso de competências, recursos e vantagens empresariais que podem fazer diferença para solucionar problemas sociais (GEVA, 2008).

O modelo de círculos concêntricos se caracteriza pela relação de inclusão entre os domínios: o círculo menor é também parte do maior (GEVA, 2008). Isto implica que

o cumprimento de uma responsabilidade sempre afetará o cumprimento das outras. Por exemplo, cumprir (evitar) a responsabilidade econômica de prover empregos e bons salários para a força de trabalho enquanto obtém lucro afeta diretamente o cumprimento (evitação) da responsabilidade legal de pagar pelo trabalho, a responsabilidade ética de promover a justiça e a

responsabilidade filantrópica de ajudar a força de trabalho (GEVA, 2008, p. 27).

Conseqüentemente, o “inteiro [ou a RSC total] é maior que a soma das partes” (GEVA, 2008, p. 27).

Os domínios ou círculos estão unidos por uma essência comum: o “comprometimento em operar de forma que promova o bem da sociedade”, definição do CED (*apud* GEVA, 2008, p. 27) para o conceito global de RSC. A “melhoria do bem-estar social” é o objetivo relacionado com todas as responsabilidades e é o critério único, fornecido pelo modelo, para a escolha entre diferentes cursos de ação. O comprometimento não significa conformidade a padrões externos, que fazem a RSC ser vista como “restrições incômodas”, mas uma força motriz interna, um propósito que governa a empresa, baseado em valores e princípios éticos – ou seja, obrigações normativas (GEVA, 2008). Mantido este propósito, as empresas podem focar mais em determinado domínio ou em outro. Não há linearidade ou hierarquia. Portanto, o domínio ético, por exemplo, pode ser menos, igualmente ou mais importante que o econômico. O que é estabelecido é que, no centro, estão os requisitos “mais intensos, diretos, bem-estabelecidos e universalmente vantajosos”, enquanto que na periferia estão as obrigações “mais amorfas, recém surgidas, contestáveis e indeterminadas” (CED *apud* GEVA, 2008, p. 28).

Embora não deixe clara a distinção entre as responsabilidades, o modelo evidencia sua integração – as “inter-relações constantes e dinâmicas” entre elas –, sem impedir o gestor de considerá-las separadamente no processo decisório (GEVA, 2008, p. 28). A interdependência entre negócios e sociedade é destacada a partir de duas perspectivas: por um lado, a necessidade de preservar a função central das organizações empresariais para permitir o progresso da sociedade, e por outro, a de internalizar as normas sociais e obrigações positivas (GEVA, 2008).

### **Confederação Nacional da Indústria (2006)**

A Confederação Nacional da Indústria (CNI) (2006, p. 12-13) define e caracteriza quatro “níveis” relativos à responsabilidade das empresas, tratados como fatores que devem ser atendidos para que uma empresa seja considerada sustentável. Apesar de se referir à *sustentabilidade*, esta abordagem merece ser mencionada devido à semelhança de suas

categorias – que dizem respeito à responsabilidade – com as de outros autores aqui apresentados.

- **Responsabilidade econômica:** a primeira condição para que as empresas possam continuar gerando valor para a sociedade em bases sustentáveis é que elas sejam rentáveis, caso contrário estarão condenadas ao desaparecimento. Precisam zelar por sua eficiência, produtividade e rentabilidade.
- **Responsabilidade legal:** as empresas não trabalham sozinhas. Elas interagem com outras organizações, governos e, principalmente, pessoas. Para viabilizar essas interações, elas estabelecem relações contratuais, que por sua vez são regidas por leis. É essencial que todas as suas relações contratuais sejam estabelecidas em conformidade com a lei, e que esses contratos sejam rigorosamente cumpridos.

Contratos, por melhor que seja sua elaboração, não conseguem prever todos os eventos possíveis. [...] Em grande parte dessas interações, as empresas são diariamente chamadas a decidir o que fazer e como fazer, apenas com base em seus valores e convicções éticas. A partir desse ponto, o que conta não são mais os controles externos, mas sim a liberdade e a responsabilidade a partir das quais a empresa decide fazer o que é certo e o que é justo (CNI, 2006, p. 12).

Os níveis três e quatro, a seguir, são processos de auto-regulação, que tendem cada vez mais a substituir os controles externos:

- **Responsabilidade socioambiental:** para assegurar a continuidade das múltiplas interações que viabilizam os negócios, as empresas devem estabelecer uma atenção integral pelas partes interessadas ou *stakeholders* (colaboradores, clientes, fornecedores, governo, meio ambiente etc.), baseando-se na ética e na transparência.
- **Co-responsabilidade pelo todo:** algumas empresas vão além da responsabilidade socioambiental e buscam a sustentabilidade mediante ações que ultrapassam a esfera de influência direta de seus negócios, exercendo a liderança e disseminando conceitos e práticas de desenvolvimento sustentável na sociedade, influenciando políticas públicas e apoiando determinada causa social, por exemplo.

Os quatro níveis, que não são possuídos por uma representação gráfica, devem ser simultânea e sistematicamente trabalhados. Segundo a CNI (2006, p. 13), não faz sentido uma empresa

tentar influenciar a cadeia produtiva ou apoiar uma causa, se o seu “dever de casa” (responsabilidade econômica, legal e socioambiental) – ou seja, aqueles aspectos inerentes a suas atividades – não estiver adequadamente cumprido.

### **Lantos (2002)**

Lantos (2002) classifica as responsabilidades sociais das empresas em três tipos:

- **RSC ética:** equivalente às responsabilidades econômica, legal e ética de Carroll (1979). Seu cumprimento é “moralmente mandatário” (LANTOS, 2002, p. 206), e se refere a evitar danos, além dos requisitos legais.
- **RSC altruísta:** cumprimento das responsabilidades filantrópicas. Significa ir além de evitar possíveis danos (responsabilidade ética), e ajudar a aliviar “deficiências no bem-estar público” (LANTOS, 2002, p. 206), quer o negócio se beneficie ou não. É opcional, não é errado não observá-las e não é uma atividade empresarial legítima, pois seus objetivos são econômicos e não de promoção do bem-estar social. Elas já pagam impostos para isto, o governo e os indivíduos já fazem tal contribuição, e, se o governo fizer seu papel no estabelecimento de leis, muitos dos problemas sociais e ambientais causados pelas empresas serão reduzidos.
- **RSC estratégica:** cumprir as mesmas responsabilidades filantrópicas, porém com resultados para a empresa em termos de publicidade positiva e boa vontade da comunidade. Também é opcional, embora legítima.

Ao explicar porque a RSC altruísta não é legítima, Lantos (2002) fornece mais pistas sobre tipos e hierarquia de responsabilidades, com base nos tipos de direitos, aos quais as responsabilidades correspondem. Ele identifica dois tipos de direitos:

- **Direitos negativos ou direitos de liberdade:** referem-se ao direito das pessoas de serem “deixadas em paz” (p. 211) ou não terem sua vida interferida, desde que não atentem contra os direitos de liberdade dos outros. Entre eles, estão o direito à privacidade, à propriedade privada, a liberdade de expressão, consciência, consentimento, culto religioso, imprensa e associação, de não ser enganado e de não sofrer censura, coerção religiosa ou imposto confiscatório. A discriminação no trabalho fere o direito da pessoa de ser tratada de forma igual a qualquer outro indivíduo. A privacidade e o direito ao

consentimento do consumidor são agredidos quando informações pessoais são repassadas a outros. A propriedade do acionista é um direito ferido pela RSC altruísta. O desrespeito a esses direitos é errado e gera danos diretos (“pecado de comissão”).

- **Direitos positivos ou de bem-estar:** direito ao que é necessário para a satisfação de necessidades básicas, como saúde, felicidade e bem-estar geral. O desrespeito a eles gera, no máximo, danos indiretos (“pecado da omissão”).

Segundo Lantos (2002), os filósofos utilitaristas, em quem se baseia, acreditam que os direitos negativos, com seus danos diretos, são mais importantes que os positivos, com danos indiretos. Por isso, a segurança dos empregados é mais importante do que creches para seus filhos; não poluir o meio ambiente é mais importante que expandir um programa de treinamento numa cidade do interior, mesmo que a segunda opção custe menos e traga maior bem total; informar corretamente o consumidor é mais importante que ajudar os sem-teto ou embelezar o parque da cidade; e proteger a propriedade privada é mais importante que prover educação, comida ou saúde para a comunidade.

### Leisinger (2007)

Leisinger (2007) distancia-se um pouco das categorias utilizadas nos modelos anteriores, e propõe uma pirâmide de três níveis, cada qual com diferentes “qualidades morais e [...] graus de obrigação” (p. 319) (Figura 23):

- **Dimensão “deve” (*must*):** aspectos essenciais e não-negociáveis, sobretudo relacionados ao cumprimento da legislação e regulação. Inclui, além de obedecer às leis e aderir à regulação, oferecer ambientes de trabalho saudáveis, minimizar emissões, ser lucrativa e ser bem sucedida em Pesquisa e Desenvolvimento.
- **Dimensão “deveria” (*ought to*):** aquilo que é “esperado pelas sociedades modernas” e que vai além das exigências legais mínimas. Relacionado com a busca por legitimidade e com o “*enlighted self-interest*”, é de caráter voluntário e “até certo ponto negociável”, pois depende da disponibilidade de recursos e “disposição dos gestores de considerar as demandas dos *stakeholders*”. A cidadania corporativa além das obrigações legais deve se basear em “decisões estratégicas sábias” (p. 320).
- **Dimensão “pode” (*can*):** totalmente voluntária, e corresponde às diversas formas de

contribuições ou filantropia corporativa, as quais Leisinger (2007, p. 320) considera ser “legais de ter”.

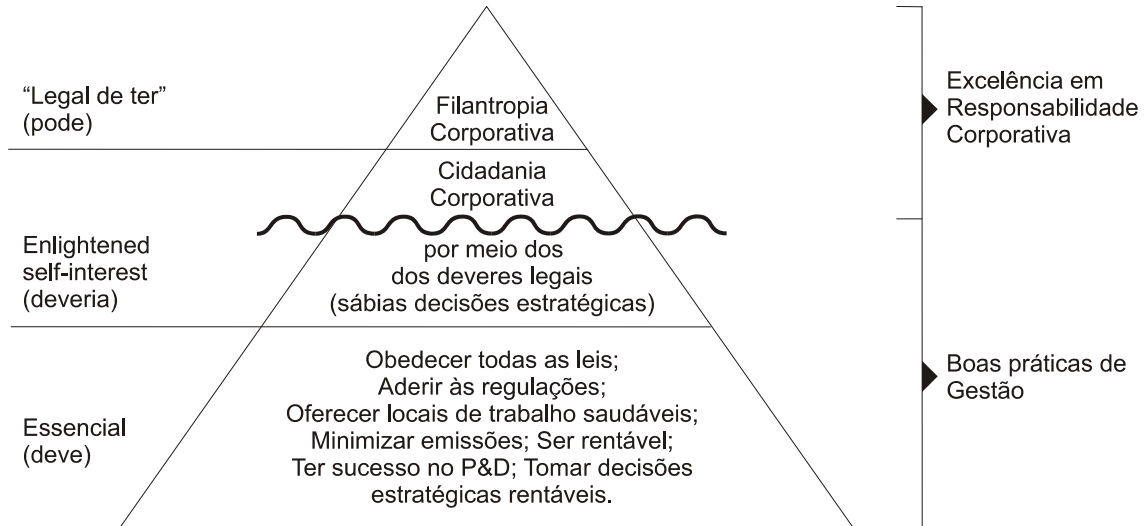


Figura 23 – Hierarquia de responsabilidades corporativas

Fonte: Leisinger (2007, p. 320)

Como mostra a figura acima, a dimensão “deve” somada a uma parte da dimensão “deveria” correspondem a “boas práticas de gestão”, e “é desejável que se comece a aplicar padrões globais universais” (p. 319). Significam “competir com integridade” (p. 319) e “manter a casa em ordem” do ponto de vista social, ambiental e de direitos humanos (p. 320), o que permite à empresa obter sucesso sem efeitos colaterais negativos de ordem social, ambiental ou política. Muitas empresas respeitadas consideram ser esta a sua responsabilidade. O restante da dimensão “deveria”, juntamente com a dimensão “pode”, isto é, a filantropia, representam a “excelência em responsabilidade corporativa” (p. 320), e muitas dessas empresas nem mesmo as vêem como responsabilidade sua (LEISINGER, 2007).

### **Triple Bottom Line**

A noção de *triple bottom line* (TBL) vem ganhando popularidade nos últimos anos (MEIJER; SCHUYT, 2005) e tem sido incorporada por um número crescente de empresas na definição de sua missão, objetivos e desempenho (ENDERLE, 2004). Atribuída a John Elkington, em sua publicação *“Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century*

*Business*”, de 1997 (MEIJER; SCHUYT, 2005), a expressão deriva da já tradicional “*bottom line*”, que se refere à *performance* financeira, ou lucro financeiro (FRANKENTAL, 2001, p. 19). Sugere que as empresas devem cuidar dos três “*bottom lines*”: financeiro (primeiro *bottom line*), ambiental (segundo *bottom line*) e social (terceiro *bottom line*) (ENDERLE, 2004; YOUNG, 2004; MEIJER; SCHUYT, 2005), também apelidados “*people, planet, profit*” (pessoas, planeta, lucro) (MEIJER; SCHUYT, 2005, p. 445). Em cada um deles, é preciso atentar para o valor que as atividades da empresa adicionam ou subtraem (YOUNG, 2004), critério pelo qual o desempenho da organização deveria ser avaliado (FRANKENTAL, 2001; SASSE; TRAHAN, 2007).

O *triple bottom line* está baseado no ‘conceito balanceado da firma’, que assume que “a empresa não é meramente uma organização econômica operando no domínio econômico da sociedade, mas também está inevitavelmente envolvida, em certo grau, nos domínios social (que significa político e sócio-cultural) e ambiental. Por isso, este envolvimento triplo permeia todos os aspectos da empresa: seu propósito e objetivos, seus processos e seus resultados” (ENDERLE, 2004, p. 53). Partindo do pressuposto de que a empresa responsável cumpre plenamente as obrigações legais e aceita níveis de obrigação e responsabilidade moral mais elevados que isto (ROBINS, 2006), implica, assim, três tipos de responsabilidades: econômicas, sociais e ambientais (ENDERLE, 2004), expressos também como “comprometimento com a justiça social, responsabilidade ambiental e desenvolvimento econômico” (Elkington *apud* MOON; CRANE; MATTEN, 2003, p. 14) ou, ainda, “prosperidade econômica, qualidade ambiental e capital social” (European Commission Green Paper on CSR *apud* BSR; ACCOUNTABILITY; BRODY WISER BURNS, 2003, p. 73).

Na verdade, não há padrão sobre o que é incluído em cada domínio, como revela uma comparação entre os itens listados por Enderle (2004) e pelo GRI (2006) (Quadro 15).

Dimensão	Enderle (2004)	GRI (2006)
<b>Econômica</b>	o lucro no curto e longo prazo e a riqueza do acionista, a qualidades dos fatores e processos de produção, a criação de empregos e outros aspectos referentes às relações econômicas de produção e distribuição, como o respeito aos fornecedores e concorrentes, salários justos, benefícios sociais, educação e empoderamento dos funcionários, servir os clientes e a qualidade dos produtos.	valor econômico gerado e distribuído a cada <i>stakeholder</i> (na forma de dividendos, salários, doações, pagamentos a fornecedores etc.), implicações financeiras e outros riscos e oportunidades decorrentes de mudanças climáticas, salários em relação ao mercado local, práticas de contratação de fornecedores locais, investimentos em infra-estrutura e serviços.



<b>Ambiental</b>	associado ao compromisso com o desenvolvimento sustentável, com menor consumo de recursos naturais e menor liberação de efluentes.	Impactos nos sistemas naturais vivos ou não vivos, incluindo água, solo, ar e ecossistemas. Consumo de energia, água e materiais; emissões, efluentes e resíduos; proteção de habitats; impactos de produtos e serviços e transporte.
<b>Social</b>	tem relação com a preservação e promoção da saúde, cumprimento das leis, respeito aos costumes sociais e à cultura e envolvimento na vida política e cultural.	Práticas trabalhistas e trabalho decente (geração de empregos, relações de trabalho, diversidade, saúde e segurança, treinamento/educação); direitos humanos; impactos na comunidade; corrupção; participação em políticas públicas; cumprimento de leis e regulações; comportamento anti-competitivo.

Quadro 15 – As três dimensões do *triple bottom line* segundo Enderle (2004) e GRI (2006)

As três dimensões devem ser balanceadas (ASHLEY, 2002) para se maximizar a sustentabilidade, embora haja empresas que as tratam de forma independente, ao invés de holística (SAHA; DARNTON, 2005). Conforme Enderle (2004, p. 53),

elas estão inter-relacionadas de maneira circular, não hierárquica, cada tipo contendo seus próprios valores intrínsecos. Isto significa, por exemplo, que a empresa deveria ser uma boa cidadã corporativa (como parte de sua responsabilidade social), não só porque isto tem valor instrumental para aumentar o lucro, mas também porque a empresa tem uma obrigação moral de contribuir para o bem-estar da sociedade (o que não necessariamente “anda de mãos dadas” com a obtenção de lucro).

Assim, nenhuma delas deve ser “puramente instrumentalizada em favor das demais”, e o conceito de riqueza deve englobar as três, visando sua “sustentação” no longo prazo. Trata-se de um novo conceito de empresa, que requer novos modelos mentais para as relações sociais (ASHLEY, 2002, p. 29).

Para um entendimento mais concreto dessas responsabilidades, a abordagem balanceada sugere identificar as questões relevantes em cada domínio e avaliá-las em termos de “requisitos éticos mínimos, obrigações positivas além do mínimo e aspirações por ideais éticos”, a fim de estabelecer prioridades. “Uma empresa pode ser ‘ética’ ou balancear suas responsabilidades econômicas, sociais e ambientais de muitas maneiras diferentes”, contanto que respeite os requisitos éticos mínimos em cada um desses domínios (Figura 24) (ENDERLE, 2004, p. 53).

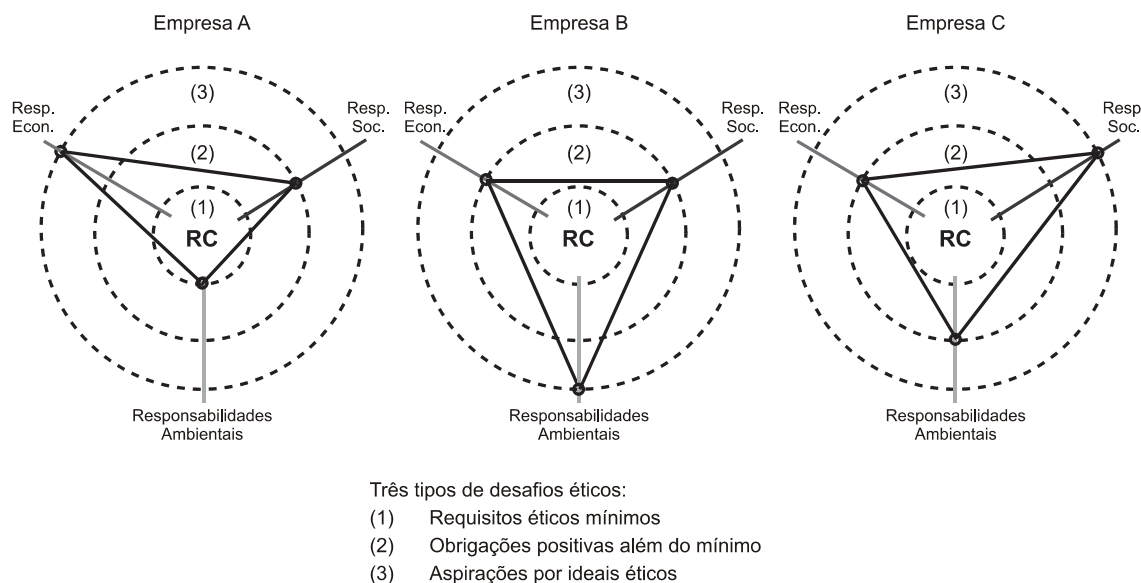


Figura 24 – Possibilidades de assunção das responsabilidades corporativas

Fonte: Enderle (2004, p. 55)

Há críticas a este modelo. Norman e MacDonald (*apud* MEIJER; SCHUYT, 2005, p. 445) acreditam que o *triple bottom line* é “uma adição que não contribui para as discussões atuais de RSC”, visto que o termo não é novo e geralmente é usado como sinônimo de RSC. Robins (2006) acrescenta que ele não provê meios de priorização entre as demandas dos diferentes *stakeholders* e não permite somar resultados dentro das dimensões não-econômicas nem entre as três dimensões.

### **Obrigações morais mínimas e máximas (RODIN, 2005a)**

Rodin (2005b) faz uma distinção entre obrigações morais mínimas e máximas, que vale não só para as empresas, como para qualquer indivíduo:

As **obrigações morais mínimas** são baseadas nos direitos humanos e na justiça, e “delineiam os padrões mínimos para a decência humana” (p. 168). Quando violadas, o objeto é ofendido ou injustiçado, mesmo quando não é prejudicado, o que gera motivos para reclamações e pedidos de compensação e reparação. Pode ser apropriado, também, estabelecer sanções para reforçar seu cumprimento.

As **obrigações morais máximas** “derivam de todas as outras considerações morais, inclusive obrigações positivas de ajuda, caridade, beneficência, comprometimento com

ideais morais e as virtudes” (p. 168). “Provê razões morais para ação”, porém menos severas que nas obrigações mínimas. Sua violação não gera reclamações ou pedidos de compensação válidos, tampouco seu cumprimento é reforçado por punição. O objeto da violação pode ser prejudicado, mas não injustiçado. Em certos aspectos, “as obrigações máximas podem até ter um elemento discricionário”, em que “um agente pode, com mesma honra moral, escolher estruturar sua vida em torno de conjuntos variáveis de virtudes que gerarão diferentes demandas morais correspondentes sobre ele” (p. 168). Por exemplo, pode-se escolher ser um professor, pesquisador e pai dedicado, ou um médico que realiza serviços humanitários em diversos países.

A distinção entre obrigações mínimas e máximas às vezes não é tão clara. Os direitos humanos impõem obrigações mínimas para todos os indivíduos, enquanto outras obrigações podem ser mínimas ou máximas, dependendo de fatos relacionados ao seu sujeito e ao seu objeto: a obrigação de ajudar alguém pode ser uma obrigação mínima no caso de o sujeito ter feito um contrato para isto ou ser um familiar próximo. Além disso, uma obrigação de ajudar pode ser também uma obrigação de justiça, como numa situação de necessidade extrema, por exemplo, o que a torna uma obrigação mínima (RODIN, 2005b). Outro exemplo: um proprietário de imóvel não tem permissão para despejar inquilinos que não pagam aluguel, mas um advogado não só tem permissão para isto como é “moralmente exigido” a fazê-lo (RODIN, 2005b, p. 171).

Obrigações mínimas “aplicam-se igualmente e em todas as circunstâncias a todas as pessoas e não podem ser evadidas ou substancialmente alteradas por arranjos sociais ou institucionais, como o relacionamento entre proprietário e gestor”, visto que ambos estão sujeitos a esses requisitos (RODIN, 2005b, p. 169). Entretanto, elas podem ter diferentes graus de força e importância. Obrigações contratuais e promissórias são obrigações mínimas, pois são componentes da justiça, porém obrigações relacionadas aos direitos humanos são prioritárias em relação a elas. Isto significa que, mesmo quando o gestor possui contrato em que deve maximizar os interesses do proprietário, estas devem ser cumpridas (RODIN, 2005b).

Como regra, obrigações mínimas, mais severas, são prioritárias em relação às máximas em caso de conflito entre elas. Entretanto, não está claro se esta regra é sempre aplicável (RODIN, 2005b). Embora menos severas, as obrigações máximas ainda são significativas, pois sua violação implica a violação de requisitos de compaixão, generosidade,

beneficência e outras virtudes. Algumas delas podem até eventualmente ultrapassar obrigações mínimas mais fracas: por exemplo, uma obrigação máxima, como generosidade ou caridade, pode superar uma liberdade moral mínima, como o fato de que o proprietário não tem obrigação moral mínima de não despejar os inquilinos que não pagam (RODIN, 2005b).

Por fim, Rodin (2005b) comenta que obrigações máximas só podem ser cumpridas com recursos próprios, não à custa dos outros. Um gestor, contratado para gerar e gerir lucros, não pode utilizar recursos da organização para obrigações máximas se não estiver autorizado a utilizá-los desta forma. Mesmo assim, isto seria feito em nome da organização. Isto é o que diferencia gestor e proprietário quanto às obrigações máximas na ética empresarial.

#### *2.4.3.5 Comentários adicionais sobre as responsabilidades legais, éticas e filantrópicas*

As responsabilidades legais, éticas e filantrópicas apresentam divergências entre as opiniões dos autores, quanto aos próprios conceitos e quanto à sua inclusão na RSC ou relação com ela. Por esta razão, alguns conceitos e comentários adicionais são necessários.

##### *2.4.3.5.1 Cumprimento da lei como RSC*

A concepção da empresa como “pessoa legal” inclui a noção de que esta deve operar dentro das leis do território em que está incorporada (ROBINS, 2006, p. 7), assim como os indivíduos (CARROLL, 1998). As responsabilidades legais são consideradas por Carroll (1998, 1999), CNI (2006), Leisinger (2007), Geva (2008), entre outros, parte das responsabilidades corporativas. Para eles, é preciso cumprir a lei e ir além, ou seja, no mínimo a carta e o espírito da lei. Mckenzie (2007) comenta, inclusive, que muitos padrões mínimos de RSC são também requisitos legais, e devem ser cumpridos pela organização que quer estar em total acordo com a lei.

Dois tipos de questionamentos, no entanto, são feitos:

- O primeiro é sobre o cumprimento da lei não fazer parte da RSC, por esta ser definida em termos de ações voluntárias (HEMINGWAY; MACLAGAN, 2004). Para Wallich (*apud* CARROLL, 1999), responsabilidade é quando a corporação é pelo menos em parte um

agente livre, que estabelece os objetivos, decide persegui-los e os financia. Portanto, ao se cumprir objetivos sociais impostos pela lei, não se está exercendo responsabilidade. É o que afirma Davis (1973, p. 313): “a responsabilidade social começa onde termina a lei”.

- O segundo é que falar sobre a adoção de iniciativas voluntárias de RSC além das obrigações legais faz pouco sentido em certos países em desenvolvimento, onde o descumprimento da legislação relacionada à corrupção, pagamento de impostos, respeito aos direitos humanos e do consumidor, práticas de comércio justo e proteção ambiental é generalizado (PRIETO-CARRÓN *et al.*, 2006). No contexto nacional, por exemplo, Di Girólamo (2007, p. 50) considera que, embora minimalista, “o respeito e a adesão às leis, por si só, já é uma base excelente de responsabilidade social empresarial, à luz do comportamento cultural brasileiro de sempre querer levar vantagem...”.

#### 2.4.3.5.2 Ética como RSC

A divergência a respeito da ética não se dá em torno de sua inclusão ou não no conceito de RSC, e sim da sua relação com ele e de como ela se aplica nas empresas. O conceito de Ética Empresarial (EE) é um ponto de partida para o esclarecimento dessas questões.

A EE é definida por Nisberg (*apud* KILCULLEN; KOOISTRA, 1999, p. 158) como “um conjunto de princípios que guiam as práticas de negócio para refletir uma preocupação com a sociedade como um todo enquanto busca o lucro”. De acordo com Shaw e Barry (*apud* FISHER, 2004, p. 399), a EE como disciplina é definida como “o estudo do que constitui conduta certa e errada, ou boa e má, no contexto dos negócios”. Ou, para Nash (*apud* BEUTER, 2002),

“...o estudo da forma pela qual normas morais pessoais se aplicam às atividades e aos objetivos da empresa comercial. Não se trata de um padrão moral separado, mas do estudo de como o contexto dos negócios cria seus problemas próprios e exclusivos à pessoa moral que atua como um gerente desse sistema.”

De George (2008, p. 78-79) concorda que a “EE não é um conjunto de normas separado para os negócios”, já que todos estão sujeitos às mesmas normas. Para De George (2008, p. 78-79), portanto, ela se refere principalmente à aplicação da ética e da teoria ética para avaliar e talvez justificar:

- as fundações dos negócios;
- os sistemas econômicos em que se encontram;
- as relações econômico-político-sociais encontradas na sociedade e aquelas que podem ser preferíveis e deveriam ser desenvolvidas;
- a justiça das práticas empresariais;
- a aplicação dos direitos humanos no local de trabalho;
- o impacto dos negócios no meio ambiente, no público em geral, nos consumidores;
- a justiça dos arranjos econômicos e organizações internacionais (como o Banco Mundial);
- o uso apropriado de recursos naturais não renováveis;
- o impacto da tecnologia na sociedade;
- as obrigações dos (países) ricos para com os (países) pobres; e
- as obrigações especiais que acompanham o grande poder e riqueza que as grandes organizações têm (DE GEORGE, 2008, p. 78-79).

Trata-se de uma disciplina normativa e crítica (Malachowski *apud* FISHER, 2004), relacionada com a reflexão sistemática sobre as ações individuais e coletivas no contexto empresarial e suas conseqüências para a sociedade, com base em valores (Epstein *apud* FISHER, 2004). Fisher (2004) comenta, no entanto, que além da visão normativa, próxima à Filosofia, também existe a perspectiva descritiva da EE que, segundo DesJardins e McCall (*apud* FISHER, 2004, p. 399), está relacionada mais a outros campos como Sociologia e Gestão e se preocupa com “os reais costumes, atitudes, valores e outros que operam nos negócios”. Esta perspectiva, que determina que algo deve ser aceito porque “todos estão fazendo” (CARROLL; BUCHHOLTZ, 2003, p. 99), é caracterizada pelo *relativismo* da ética (ao invés da universalidade ou absolutismo), em que as regras, padrões e princípios são determinados pelos *stakeholders* e variam conforme a cultura e a situação (Ferrell *et al.* *apud* FISHER, 2004). Na realidade, Fisher (2004) entende que a visão normativa avalia o que é identificado na descritiva, o que aproxima a primeira da ética em si e a segunda da noção de moralidade, quando os dois conceitos são tratados como distintos – Carroll e Buchholtz (2003), por exemplo, não vêem motivo para não utilizar ética e moral de forma intercambiável, pois ambos se referem ao bom e mau ou certo e errado no comportamento que ocorre no contexto empresarial –. Uma conseqüência do relativismo, que convém mencionar, é que

rotular uma organização como ‘boa’ (ética) ou ‘má’ (anti-ética) pode gerar mais confusão do que clareza, e qualquer resposta dada depende de uma série de fatores que incluem quem está rotulando, qual o objetivo de tal processo de rotulação, quando é feita a rotulação e se o rótulo é aplicado a todos os aspectos da organização (Parker *apud* CARR, 2003, p. 11).

Carroll (*apud* CARROLL; BUCHHOLTZ, 2003, p. 113) detalha, no Quadro 16, o que seria uma organização ou um gestor “ético” ou “anti-ético”, ou “bom” ou “mau”, e complementam com a noção de uma organização ou gestor “aético”. Como ele considera ético e moral como intercambiáveis, utiliza os termos “moral”, “imoral” e “amoral”.

Características organizacionais	Gestão imoral	Gestão amoral	Gestão moral
<b>Normas éticas</b>	Ações, decisões e comportamento fazem oposição positiva e ativa aos princípios aceitos da ética, ou ao que é moral (ético).	A gestão não é moral nem imoral; as decisões e atividades estão fora ou além da ordem moral e da esfera à qual julgamentos morais são aplicados. Pode ser intencional, quando se acredita que elas têm outros tipos de regras próprias, ou não-intencional, por falta de cuidado e atenção a respeito dos seus efeitos negativos sobre os outros (falta de percepção ou sensibilidade ética).	Atividades de gestão em conformidade com os padrões éticos e padrões profissionais aceitos de conduta. Liderança ética é lugar-comum.
<b>Motivos</b>	Egoístas; a preocupação é somente os ganhos da empresa.	Bem-intencionados mas egoístas por não considerar os efeitos sobre os outros.	Bons; quer-se o sucesso, mas desde que se obedeça a critérios éticos como a justiça e os direitos fundamentais.
<b>Metas</b>	Lucratividade e sucesso da organização a qualquer preço.	A única meta considerada é a lucratividade.	Lucratividade dentro dos padrões legais e éticos.
<b>Orientação em relação à lei</b>	As leis e regulações são barreiras que devem ser superadas para se conseguir o que se quer.	A lei – sobretudo a “carta da lei” – é o guia ético, e a questão central é o que se pode fazer legalmente.	A lei é um comportamento ético mínimo, e prefere-se operar bem acima dela, observando também o espírito da lei.
<b>Estratégia</b>	Explorar as oportunidades de ganhos e encurtar caminhos se necessário.	Liberdade para agir. A ética pessoal só é aplicada se o gestor escolher assim, e responde a mandados legais se for pego ou requisitado a fazê-lo.	Viver com base em princípios éticos e assumir posição de liderança diante de dilemas éticos.

Quadro 16 – Gestão imoral, amoral e moral

Fonte: Adaptado de Carroll (*apud* CARROLL; BUCHHOLTZ, 2003, p. 113).

O exercício da gestão moral, feito sobretudo por meio da criação de uma cultura moral na organização, ocorre no nível transacional da gestão do relacionamento com os *stakeholders* proposto por Freeman (1984), em comparação com o nível racional, que é amoral – embora o processo de GS deixe margem também para a gestão imoral, se forem considerados somente os ganhos corporativos (CARROLL, 1995).

A amoralidade é, das três abordagens, a menos compreendida. A idéia de EE pode conotar uma diferença entre os valores e a conduta em situações de negócio e aqueles observados em outras situações (SCHARFF, 2005). Saul (1981) e Scharff (2005) mencionam a teoria de Carr (1968), que postula que os negócios são um jogo como o *poker*, com regras próprias (a ética empresarial) e completamente separadas da ética geralmente aceita da sociedade; “blefar”, por exemplo, é aceito e esperado. No entanto, Saul (1981, p. 270) critica veementemente esta teoria, que deveria ser “eliminada imediatamente”. Para ele, a ética pressupõe o consenso entre a comunidade de negócios e a sociedade, e a “teoria da ética do jogo”, “mesmo se [...] fosse amplamente aceita na comunidade de negócios, não é aceita pela sociedade” (SAUL, 1981, p. 271). Tullberg (2005) acredita que apesar de o fator “interesse” modificar até certo ponto as expectativas, a obrigação de seguir normas gerais não é eliminada.

Apesar de haver, de acordo com Huberman (1986, p. 48), “padrões diferentes para os negócios, [...] que não se aplicam a outras atividades” – fazemos coisas a nossos concorrentes ou rivais que não faríamos a nossos vizinhos e amigos, como fazer de tudo para “encurrará-los” e “esmagá-los” – e de as relações de mercado, como observam Marques *et al.* (2004), serem mais marcadas pela competição e, as sociais, pela cooperação, não se pode esquecer que “a vida econômica é parte de um todo social mais amplo” (VIEIRA, 1977, p. xi). King (2001) descreve as idéias de Solomon a respeito de os negócios serem uma “prática” da sociedade, “estruturada por certas regras, expectativas e metas” (p. 490), o que inclui a ética.

Solomon (*apud* KING, 2001) também pensa que é falsa a idéia de que a ética é extrínseca aos negócios, pois estes são inconcebíveis sem confiança e cooperação e sem virtudes como lealdade e honestidade, que permitem seu funcionamento eficiente. Da mesma forma, Brown (2006) concorda que a ética não pode ser desvinculada do interesse público; ela está relacionada com normas cívicas, das quais Brown (2006) lista as que considera principais:



- Integridade nas relações;
- reciprocidade (dar e receber mutuamente);
- diálogo (engajamento em conversações abertas);
- justiça / tratar as pessoas de forma justa;
- liberdade (acesso a bens para o auto-desenvolvimento);
- cuidado (solidariedade para com outros);
- harmonia (uma sociedade bem-ordenada e segura).

Brown (2006) acredita que os valores e normas próprias da economia de mercado, como eficiência ou produtividade de recursos, não necessariamente violam estas normas cívicas, o que significa que as empresas são sujeitas a elas e capazes de cumpri-las.

Na visão de Tullberg (2005, p. 270), porém, não se trata de aplicar a doutrina da ética convencional aos negócios, que sempre buscou se distanciar do “caráter baixo do comércio” e não tem muito a contribuir. De Rond (1996, p. 54) tem opinião semelhante, e afirma que as abordagens éticas que tendem ao “absolutismo moral”, que significa “fazer a coisa certa independente das circunstâncias ou conseqüência” (a ruína financeira da firma, por exemplo), não fornecem solução funcional para os problemas das empresas e não encontram aceitação entre os gestores, que raramente sacrificariam suas empresas por um puro imperativo moral. Tullberg (2005, p. 270) recomenda uma agenda com “regras mais construtivas [e] condizentes com uma economia sã”, e lista oito regras em geral consideradas compatíveis com a economia de mercado, que ele chama “moral do mercado” (TULLBERG, 2005, p. 269):

- *Pacta sunt servanda*: a obrigação de cumprir acordos, o que significa seguir o espírito do acordo – o documento impresso é secundário.
- Transparência: simplifica a avaliação e reduz os custos de transação e a irritação pela falta de informação.
- Confiança: inclui tanto a confiabilidade na perspectiva filosófica/religiosa como a confiabilidade em termos de desempenho.
- Reciprocidade: deve-se dar algo em troca pelo que se recebe, mas dar sem receber pode ser visto como má alocação de recursos de parceiros mais merecedores. Deve haver um equilíbrio.
- Justiça (*fairness*): relação (concreta e verdadeira) entre preço e qualidade.

- Racionalidade: justificativas plausíveis para investimentos, políticas etc., sem se basear somente no hábito.
- Longo prazo: permanecer nos negócios.
- Incentivo compatível: as regras e instituições deveriam resolver estruturas de dilemas em que interesses próprios conflitantes resultam em uma solução ruim, em vez de moralizar contra o interesse próprio (Waldkirch *apud* TULLBERG, 2005).

Tullberg (2005, p. 269) completa seu argumento: “o mercado não é um fórum para comportamento santo, nem é uma zona livre de moral. [...] O cliente não espera que a empresa sugira o produto de um concorrente mesmo que seja melhor, nem que ela lhe informe incorretamente sobre o produto da empresa”. O “desejável”, para De Rond (1996, p. 54), “é orientação prática no balanceamento de atos de interesse dos *stakeholders* no dia-a-dia, incluindo aqueles da sociedade como um todo”.

Trazida à tona a questão da orientação para a ética e/ou para os *stakeholders*, Hendry (2001) e Tullberg (2005) debatem sobre a possibilidade de conciliar as duas. Para Hendry (2001, p. 225), como a ética é “primariamente sobre os relacionamentos sociais entre atores morais”, a teoria dos *stakeholders* pode ser trazida para dentro da EE, sem a necessidade de excluir completamente os aspectos econômicos dessas relações. Esta é, também, a opinião de Goodpaster (1991, p. 105), para quem a análise de *stakeholders* é o “portão” por onde os “valores éticos entram na tomada de decisão gerencial”. Apenas Rodin (2005a, p. 570) faz uma consideração: ações morais e conflitos não se dão somente entre a organização e *stakeholders* externos, mas também entre grupos internos (como entre gestores e acionistas, gestores e empregados ou entre grupos de acionistas), razão pela qual o entendimento da EE requer considerar toda essa “complexa rede de relações entre indivíduos e grupos subjacentes ao comportamento das corporações...”.

Tullberg (2005, p. 270) discorda desta idéia, com o argumento de que a teoria dos *stakeholders* considera a existência de certos direitos especiais para cada *stakeholder* em particular (já que estes são tratados não como seres humanos por si só, e sim conforme o tipo de relação que têm com a empresa), o que contradiz os princípios éticos universais que poderiam considerar discriminatório o tratamento diferenciado. Northouse (2004), porém, discorre sobre a complexidade e a dificuldade presentes na distribuição de recursos e recompensas/punições, que são limitados, e cita os critérios ou princípios da justiça distributiva listados por Beauchamp e Bowie (1988): (i) em partes iguais; ou de acordo com

(ii) a necessidade individual; (iii) os direitos da pessoa em questão; (iv) o esforço individual; (v) a contribuição social; (vi) o mérito. Estes princípios, dos quais se deve escolher um ou combiná-los, devem ser aplicados conforme a situação e admitem tratamento diferenciado. Apesar de Fortin e Fellenz (2008) afirmarem que o cumprimento de requisitos normativos da justiça não necessariamente resultará na percepção de justiça pelos *stakeholders* – inclusive porque a percepção e as expectativas quanto a ela podem ser manipuladas ou influenciadas –, Northouse (2004) reforça a importância de o tratamento diferenciado ter fundamentos e critérios claros, razoáveis e baseados em valores morais.

Com o intuito de tornar claro para os membros da organização como eles devem agir e facilitar a solução de problemas éticos, é comum a elaboração de políticas (WOOD, 1991) e códigos de ética (HILL; STEPHENS; SMITH, 2003), que guiam a tomada de decisão em áreas com problemas recorrentes, para que não sejam necessárias reflexões e análises cada vez que ocorrem (WOOD, 1991), bem como a instituição de um encarregado da Ética (DE GEORGE, 2008). Todavia, Carr (2003, p. 10-11) alerta para o fato de que

embora um conjunto de códigos de ética possa apresentar uma ‘solução’ para a questão da prática empresarial ‘anti-ética’ de um tipo particular, em um ponto específico no tempo, ele também provocará o surgimento de outras questões que requerem o desenvolvimento de um conjunto diferente de códigos de ética. [O desenvolvimento de uma ‘ordem ética’] é um processo sem fim.

Este processo é constituído pelo “julgamento moral” que, de acordo com Powers e Vogel (*apud* CARROLL; BUCHHOLTZ; 2003, p. 123-124), requer, entre outros elementos:

- imaginação moral, ou seja, busca dos locais sutis em que as pessoas podem ser afetadas pelas decisões e comportamentos e que constituem as chamadas “questões éticas”;
- discernimento sobre a relevância ou não-relevância das questões éticas identificadas (se são reais ou só retóricas) e seu ordenamento em um *ranking*, habilidade esta desenvolvida com a experiência e por meio da repetição;
- visão das questões éticas como dependentes e integradas às decisões e identificação das possíveis conseqüência das ações;
- integração das questões éticas às metas e propósitos da organização;
- tolerância ao desacordo moral e ambigüidade, presentes também em outras decisões de negócio;
- senso de obrigação moral.

Na medida em que a teoria ética subsidia as discussões sobre obrigações e responsabilidade morais (DE GEORGE, 2008), a ética nas empresas passa por desenvolver a integridade e capacidade de reflexão de cada membro para que ele possa solucionar todo tipo de dilema moral no dia-a-dia (DE ROND, 1996).

De George (2008, p. 79), no entanto, comenta que as empresas evitam a linguagem ética, nas suas relações internas e sobretudo externas, pelo fato de aquela ter um papel crítico e justificatório. O reflexo disto é que a ética interna em geral se resume a um código de conduta que diz aos funcionários o que fazer e os orienta de forma a não prejudicar a organização (a forma de tratar os clientes, de utilizar os recursos da organização e de preservar a imagem da empresa, por exemplo), e raramente sugerem ou encorajam os empregados a “utilizarem suas habilidades de raciocínio moral ou imaginação moral e assumirem responsabilidade por suas ações”, com receio de que o pensamento crítico possa se voltar contra as práticas da própria organização, prejudicando-a, por exemplo, por desafeto e queda de produtividade. A “tendência de evitar a discussão de regras éticas essenciais e a função do sistema econômico”, com a introdução, em vez disto, de “alguns possíveis extras por fazer o bem”, também é notada por Tullberg (2005, p. 269). Evitar a linguagem da ética, porém, apesar de “ajudar a amenizar o viés crítico do escrutínio ético”, “não alivia uma empresa de sua responsabilidade ética” (DE GEORGE, 2008, p. 79). Como afirma De Rond (1996), é impossível se desvencilhar da ética, não só devido ao sistema legal ou às pressões da sociedade, mas porque sempre há uma estrutura ética por trás de tudo o que fazemos – ou, nas palavras de Key e Popkin (1998, p. 333), “quase todas as decisões corporativas têm componentes éticos tangíveis”.

Embora se diga que a ética é apenas uma das dimensões da RSC, juntamente com a econômica, legal e filantrópica, alguns autores entendem que existe uma relação mais profunda entre a ética e a RSC (FISHER, 2004). Para Rowe (2006, p. 449), a “ética é um elemento crucial da RSC (não uma entidade separada) e quando praticada com sinceridade, comprometimento e visão, a RSC é profundamente ética por natureza”. Esta relação também é expressa por Enderle (2004), que afirma que “responsabilidade’ é um termo ético chave” (ENDERLE, 2004, p. 52) e que o exercício da RC é a “epítome da ética corporativa” (ENDERLE, 2004, p. 51). O Instituto Ethos (2008) denomina RSE “a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona...”, e afirma que “a ética é a base da responsabilidade social, expressa nos

princípios e valores adotados pela organização. Não há responsabilidade social sem ética nos negócios”. Da mesma forma, para Kleinrichert (2008, p. 475), a noção e a prática da RSC são “uma preocupação ética na qual o poder também pode ser um fator”. Kleinrichert (2008, p. 478), ainda, cita Freeman e Gilbert (1988), para quem “a formulação de um modelo que inclua várias obrigações para com a sociedade está baseada nos laços sociais com os *stakeholders* no mercado, e particularmente na comunidade, fundamentada em preocupações éticas pelos outros em vez de meramente responsividade a questões”. O objetivo, segundo De George (2008, p. 85), é “canalizar o potencial das empresas de melhorar a condição humana”.

É por isto, também, que apesar de ser comum a referência à RSC como um conjunto de programas e políticas que a empresa adota para gerenciar seus impactos sociais, Maclagan (1999) afirma que é impossível definir a RSC em termos de decisões específicas (parar a poluição, por exemplo), pois raramente há consenso sobre o que é “moralmente correto” fazer em determinada situação (JONES, 1980), e a resposta depende das circunstâncias: parar a poluição pode não ser possível sem fechar uma fábrica e perder empregos (MACLAGAN, 1999).

Maclagan (1999, p. 43) acredita que, para ser aplicável, a RSC deve ser definida como “um processo por meio do qual os valores morais individuais são articulados”. As taxonomias de RSC devem ser gerais, focadas em processos sociais (incluindo métodos para identificar questões e dilemas éticos) que envolvam as pessoas de verdade que expressam seus valores e crenças na ação corporativa (MACLAGAN, 1999). Sobre a dinamicidade da RSC, Welzel, Luna e Bonin (2008, p. 14) complementam: “a responsabilidade social corporativa não é um padrão estático, mas sim um processo contínuo na busca de níveis cada vez mais altos de envolvimento e comprometimento com os grupos sociais do seu ambiente”.

#### 2.4.3.5.3 Filantropia como RSC

As responsabilidades filantrópicas, que significam o dever de ajudar voluntariamente a sociedade (JOYNER; PAYNE, 2002), ou seja, um ativismo social, proativo (VAN AUKEN; IRELAND, 1985), podem ser consideradas um “dever imperfeito”, de acordo com De George (2008, p. 76). Há quem entenda, ainda, que, se a responsabilidade é uma “restrição normativa ou obrigação”, a filantropia não pode nem ser considerada como tal (GEVA, 2008, p. 9). Isto porque, como responsabilidades discricionárias (GEVA, 2008), não há expectativas

claras e comuns a respeito delas (VAN AUKEN; IRELAND, 1985) nem sua não-realização é vista negativamente (JOYNER; PAYNE, 2002), ao contrário das obrigações legais ou morais, sobretudo aquelas relacionadas a evitar a irresponsabilidade social (ex: não poluir, não discriminar, não violar a lei, não enganar o consumidor etc.), sobre as quais as expectativas são muito mais claras (VAN AUKEN; IRELAND, 1985). Não obstante, as atividades de RSC, em geral, tendem a se limitar à filantropia (SHAMIR, 2004; HAMANN *et al.*, 2005), além das questões de saúde, segurança e meio ambiente (HAMANN *et al.*, 2005). Hamann *et al.* (2005) observam que somente empresas maiores ou com maior exposição internacional colocam a RSC como um objetivo organizacional além deste domínio.

As diversas definições de filantropia corporativa, de acordo com Leisinger (2007, p. 325), apresentam um denominador comum: doações de recursos (dinheiro, artigos, tempo, treinamento, uso de instalações ou serviços geralmente por um período estendido) para “apoiar esforços organizados direcionados a propósitos sociais beneficentes definidos”. Na forma de atividades diversas como projetos de assistência à comunidade, participação em ação cívica ou em fóruns sociais, suporte institucional, transferência de conhecimento e tecnologia, doações e patrocínios (PANAPANANAN *et al.*, 2003), ela “comumente se refere às contribuições das empresas a causas humanitárias e sociais, que são geralmente consideradas fora da linha de negócio natural da firma” (GEVA, 2008, p. 28). Em sua visão tradicional, corresponde a uma assistência para preencher as lacunas do governo no atendimento das demandas sociais (MOON, 2004), adicionando recursos onde há déficits, seja em artes, esportes, ou contra males sociais (LEISINGER, 2007), ou ainda, atividades que visam estimular a geração de renda (BSR; ACCOUNTABILITY; BRODY WISER BURNS, 2003). É vista como uma forma de “devolver algo à sociedade” (DE GEORGE, 2008, p. 76) ou à comunidade onde a empresa opera ou onde moram seus empregados (CARROL, 1998), ou, ainda, como um ato de caridade (DE GEORGE, 2008).

Apesar de estar comumente associada à caridade (CARROL, 1998; DE GEORGE, 2008), Leisinger (2007, p. 325) distingue filantropia de caridade: enquanto que a caridade é somente um “alívio incondicional de curto prazo”, como a ajuda dada a vítimas de *tsunamis*, a filantropia tenta investigar e atuar sobre as causas do problema social, a fim de gerar “mudanças positivas tangíveis”. Para isto, deve possuir objetivos definidos e buscar atingir resultados sociais de forma eficiente. Idealmente, portanto, deve ser “uma escolha consciente da alta direção, baseada em uma decisão [...] fundada em uma análise [...] de

causas alternativas, objetivos, período de tempo definido e comprometimento de recursos” (LEISINGER, 2007, p. 325-326).

Sob este aspecto, a descrição de filantropia de Leisinger (2007) se aproxima de outro conceito: o de “investimento social privado” (MARSDEN, 2000, p. 14), que também costuma ser considerado uma prática mais avançada que a filantropia, dependendo da definição utilizada para esta última. Trata-se do

repasso voluntário de recursos privados de forma planejada, monitorada e sistemática para projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público. Incluem-se neste universo as ações sociais protagonizadas por empresas, fundações e institutos de origem empresarial ou constituídos por famílias ou indivíduos. A preocupação com o planejamento, o monitoramento e a avaliação dos projetos é intrínseca ao conceito de investimento social privado e um dos elementos fundamentais na diferenciação entre essa prática e as ações assistencialistas. Diferentemente do conceito de caridade, que vem carregado da noção de assistencialismo, os investidores sociais privados estão preocupados com os resultados obtidos, as transformações geradas e o envolvimento da comunidade no desenvolvimento da ação (GRUPO DE INSTITUTOS FUNDAÇÕES E EMPRESAS – GIFE, 2008).

Marsden (2000) ressalta que o investimento social privado é uma tendência observada principalmente em grandes empresas. Segundo BSR, AccountAbility e Brody Wiser Burns (2003), as doações ainda são as atividades mais comuns, e a maioria das empresas não se preocupa com a avaliação dos impactos na comunidade delas resultantes ou com a fase de planejamento.

Embora a filantropia esteja associada, sobretudo em suas raízes históricas, a crenças e valores religiosos (MOON, 2004) e ao altruísmo, nem sempre são estas as suas motivações (HEMINGWAY; MACLAGAN, 2004). Abordagem da “filantropia estratégica” (Porter; Kramer *apud* LEISINGER, 2007, p. 322) – aquela que beneficia tanto a comunidade, com o atendimento de suas necessidades, quanto a empresa (Hemphill 1999 *apud* HEMPHILL, 2004), com ganhos financeiros, de imagem, reputação, relacionamentos, entre outros (LEISINGER, 2007) – tem ganhado importância (ROWE, 2006) e sua aceitação entre gestores é crescente, sobretudo devido à ênfase em *stakeholders* críticos como empregados, comunidade e consumidores (HEMPHILL, 2004).

Apresentados os principais conceitos associados à filantropia, pode-se tratar da sua relação com a RSC. As opiniões sobre a forma como filantropia e RSC se relacionam são

variadas, e dependem dos conceitos adotados para ambos. Moon (2004, p. 3) comenta que, convencionalmente, tem-se referido à RSC como “comportamento filantrópico” que vai além dos requisitos legais e da própria atividade principal da empresa. Similarmente, Geva (2008) afirma que a filantropia é tida como o elemento que caracteriza a RSC, pois vai além das exigências mínimas da lei e da moralidade comum (ética), já propostas por Friedman. Esta percepção da RSC como filantropia, considerada problemática pelo IISD (2007), vem sendo desafiada por conceitos contemporâneos de RSC, que se distanciam substancialmente da filantropia genuína (FRANKENTAL, 2001; MOON, 2004).

A principal diferença apontada é que a filantropia é “periférica ao negócio principal da empresa” (Baker *apud* ROWE, 2006, p. 445; PRIETO-CARRÓN *et al.*, 2006), ou seja, corresponde a um envolvimento fora da empresa (MOON, 2004). Já a RSC diz respeito às suas operações, à “forma como o negócio é desempenhado” (MOON, 2004, p. 3), aos impactos de suas atividades e produtos (YOUNG, 2004; JENKINS, 2005). Em outras palavras, a primeira se refere ao que se faz com o lucro, e a segunda, à forma como este é obtido (ROWE, 2006).

Com base nesta distinção, alguns autores e observadores excluem a filantropia de sua definição de RSC (JENKINS, 2005; PRIETO-CARRÓN *et al.*, 2006). Outros, contudo, a incluem como uma das práticas de um conceito mais amplo de RSC, que engloba tanto as decisões pré-lucro quanto as pós-lucro, mas destacam que embora a “decisão ética pós-lucro” (ou a filantropia) seja importante e tenha seu valor na sociedade, ela não substitui a “estratégia ética pré-lucro”; é um “extra” (KEY; POPKIN, 1998, p. 334). Um exemplo é a pirâmide de Carroll, em que a filantropia, embora parte do conceito de RSC, é discricionária, separada das operações da empresa e menos importante em relação às demais responsabilidades.

Esta idéia não é nova: em 1916, Clark já dizia que a RC não deveria ser confundida com filantropia, e criticava as empresas que faziam caridade sem se preocupar com os impactos que elas próprias causavam com suas atividades (LEISINGER, 2007). Além disso, ater-se a práticas filantrópicas e não perceber a importância da ética em decisões pré-lucro para o alcance de objetivos financeiros não é suficiente para o sucesso no longo prazo, e, inclusive, pode levar a erros com altos custos socioambientais e financeiros, como ocorreu com o desastre da *Exxon Valdez* (KEY; POPKIN, 1998). Mesmo quando se trata especificamente da comunidade, Boehm (2002) alerta que as práticas de RSC, com foco em



relações mútuas e colaborativas (baseadas na reciprocidade, na junção de forças e competências e no reconhecimento da interdependência entre as partes), em vez da simples filantropia (um padrão de mão única que pode considerar uma parte como superior à outra), pode resultar em maior apoio e comprometimento da comunidade com a empresa. Assim, Leisinger (2007, p. 319) recomenda que as empresas devem primeiro “colocar sua ‘casa corporativa’ em ordem a fim de minimizar ou evitar externalidades negativas de ordem social, ecológica, política, ou de outro tipo. Se isto estiver feito e se for parte do ‘modelo mental’ corporativo, a filantropia ganha importância”.

A importância atribuída à filantropia é influenciada por fatores culturais e econômicos. A tradição filantrópica é mais forte em alguns países, como Estados Unidos e Inglaterra, por sua história associada a valores religiosos, principalmente na figura dos *Quakers* (HEMINGWAY; MACLAGAN, 2004). O mesmo ocorre no Brasil e na África do Sul, não só por valores religiosos, mas também pelas grandes desigualdades sociais e a incapacidade do governo de atender a todas as demandas (ACUTT; MEDINA-ROSS; O’RIORDAN, 2004; YOUNG, 2004; HAMANN *et al.*, 2005), o que gera a expectativa de que “as firmas prestem assistência a suas comunidades locais ativamente” (FRYNAS, 2005, p. 582). Em todos esses países, é mais comum a RSC ser interpretada com ênfase na filantropia (ROWE, 2006; WILLIAMS; ZINKIN, 2006) e a propensão de as empresas se envolverem em atividades filantrópicas é maior (MATTEN; MOON, 2004; YOUNG, 2004), em comparação com países com menor tradição filantrópica, como os países europeus e o Japão (WILLIAMS; ZINKIN, 2006).

Na França, na Alemanha e no Japão, menos de 40% dos *stakeholders* consideram as empresas responsáveis totalmente ou em maior parte por caridade e questões comunitárias relacionadas à filantropia. No Reino Unido e, principalmente, nos Estados Unidos, países em que a RSC é mais enfatizada como filantropia, este percentual está acima de 50%, embora baixo se comparado a questões como meio ambiente e discriminação (Crook *apud* WILLIAMS; ZINKIN, 2006; WILLIAMS; ZINKIN, 2006). Na Europa, impostos relativamente altos aliados a uma estrutura de bem-estar social mais desenvolvida levam as empresas a perceberem a filantropia mais como responsabilidade do governo (MATTEN; MOON, 2004). Panapanaan *et al.* (2003, p. 143) comentam que este é o caso da Finlândia, onde “as empresas estão se perguntando por que e como realizar a filantropia corporativa em uma sociedade de alto bem-estar” como aquela.

#### 2.4.3.6 Atribuição de responsabilidades aos agentes: quem é responsável?

Definido o significado de “responsabilidade”, discute-se a quem esta pode e deve ser atribuída. A expressão “responsabilidade corporativa” subentende que ela pertence à corporação; porém, esta idéia não é tão simples e questiona-se se ela faz sentido. A discussão não é nova: há mais de três séculos, como comentam Küskü e Zarkada-Fraser (2004), debate-se se uma empresa pode perceber e assumir responsabilidades, ou ter consciência, valores e fazer escolhas morais.

Diferentes autores atribuem responsabilidades à empresa, aos indivíduos que a compõem, a ambos, ou, ainda, a todos os *stakeholders*. De George (2008) sugere que a forma como as responsabilidades são atribuídas e assumidas pelas partes depende da escolha sobre se as organizações devem ser consideradas em coletivo ou reduzidas aos indivíduos que as constituem. Para tal análise, entretanto, Yoder (2001) alerta sobre a importância de se considerar os diversos tipos de responsabilidade, como a responsabilidade moral, por exemplo, e não somente a responsabilidade causal, para que ela assuma caráter prescritivo, além do descritivo, e para que se possa levar em conta a distinção entre os conceitos de culpabilidade e responsabilidade.

Na literatura sobre ética nos negócios, a empresa é geralmente tratada como uma “entidade social e legal” abstrata, objeto de forças abstratas como as do mercado, e responsável por todos os seus atos (TAKALA; PALLAB, 2000, p. 112). Assim como Hull (2002), para quem grupos sociais podem assumir o papel de indivíduos na servidão do bem público, French (*apud* YODER, 2001) argumenta que a corporação é, sim, um agente moral, como uma pessoa, pois as intenções da organização são diferentes das dos indivíduos a ela associados e, portanto, ela não pode ser reduzida aos indivíduos que a compõem. Na mesma linha, Silver (2006) defende que as empresas podem assumir responsabilidades por suas ações, mesmo sem corpo, mente, desejos e vontade própria, pois possuem uma cultura corporativa que influencia seus funcionários.

Na opinião de Takala e Pallab (2000, p. 116), contudo, esta perspectiva resulta em um desequilíbrio na distribuição de responsabilidade e não contribui para modificar as atitudes das pessoas: gestores e todos os outros empregados são “desconectados das conseqüências dos seus atos” e “absolvidos de toda a responsabilidade por seu comportamento”, pois “a culpa é atribuída a uma entidade sem rosto: a firma”. Como já afirmava Clark (1916, p. 19),

“o que é negócio de todo mundo não é negócio de ninguém” e, quando não se consegue vincular as responsabilidades aos sujeitos, não se consegue de fato cumpri-las. Clark (1916, p. 19) acrescenta: “... o que é responsabilidade coletiva senão responsabilidades pessoais refletidas no espelho social? [...] colocar a responsabilidade no ambiente não a tira dos ombros das pessoas, visto que o ambiente de cada um de nós consiste principalmente no restante de nós”.

Na visão de Takala e Pallab (2000, p. 112), portanto, os indivíduos não podem ser absolvidos simplesmente por terem seguido as regras da firma, visto que esta não é uma entidade abstrata, mas uma “comunidade moral”, composta por “múltiplos indivíduos conscientes e com vontade própria que independentemente estrategizam, organizam e implementam suas ações”. Isto reforça a idéia de Clark (1916) sobre o limite do determinismo ou do poder do ambiente sobre a decisão das pessoas: para ele, o destino é em grande parte determinado pela personalidade e o que faz a diferença são as escolhas que as pessoas fazem quando são livres para agir como querem – escolhas estas pelas quais são responsáveis.

Para Takala e Pallab (2000, p. 115), as questões são: (i) se a “responsabilidade moral coletiva pode ser distribuída proporcionalmente entre os indivíduos dentro da firma”; e (ii) se um indivíduo atrelado à identidade coletiva da firma pode sair dos limites de seu papel na empresa e assumir responsabilidade por ações morais conscientemente escolhidas. Quanto à segunda questão, Takala e Pallab (2000) concluem que, apesar de restringidos pelos seus papéis na empresa, todos os empregados, de todos os níveis hierárquicos, são moralmente responsáveis, porque: (i) escolhem voluntariamente ser membros da organização e assumir aqueles papéis; (ii) têm flexibilidade, pois as regras são apenas gerais e podem ser mudadas ou abolidas, assim como os papéis podem ser redefinidos e enriquecidos com o atributo moral; (iii) fazer o que a organização prescreve beneficia também o próprio empregado, e portanto ele não pode negar sua responsabilidade. Expresso de outra forma, as ações atribuídas à empresa se originam na mente dos indivíduos (Velásquez *apud* YODER, 2001): são os empregados, particularmente a alta gerência, que decidem sobre questões sociais e éticas e agem conforme essas decisões (MASON; MUDRACK, 1997; VITELL; PAOLILLO, 2004). Por isso, Velásquez (*apud* YODER, 2001) conclui que são os indivíduos dentro da organização os agentes que têm a responsabilidade.

Friedman (*apud* RODIN, 2005a, p. 566) diz que “somente pessoas podem ter

responsabilidades”. Ao mesmo tempo, segundo Takala e Pallab (2000), o argumento de que somente os indivíduos podem ser considerados agentes morais responsáveis por seus atos, e não “corpos coletivos” como as organizações, não é plausível. Corpos coletivos são tão culpáveis quanto os indivíduos que os compõem e, portanto, ambos, empresa e funcionários individualmente – sobretudo a alta gerência –, são responsáveis pelos atos de uma firma. Rodin (2005a) considera a possibilidade de as corporações serem sujeitas a obrigações morais que podem, por sua vez, servir de fundo para as obrigações individuais de gestores, empregados e membros do conselho, por exemplo; por outro lado, Rodin (2005a, p. 570) afirma que “é somente porque uma corporação é administrada por um determinado grupo de pessoas” e porque “serve um determinado conjunto de interesses” – os dos acionistas, principalmente –, que ela pode ter agência e “ser sujeita a punição e recompensa”, condições para a atribuição de responsabilidade. Isto é coerente com a idéia de Mason e Mudrack (1997, p. 136), que recomendam a “integração do conceito macro de RSC com variáveis pessoais de nível micro”.

Yoder (2001) vai além na sugestão de uma responsabilidade compartilhada e argumenta que todos os *stakeholders* – dos quais ele enfatiza empregados, acionistas e consumidores e, em menor grau, o governo – compartilham a responsabilidade e a culpabilidade por uma situação, cada um com níveis e tipos diferentes, derivadas das responsabilidades moral e de papéis. Ou seja, todos detêm algum tipo de responsabilidade pelas ações associadas à corporação, e a característica de elasticidade da responsabilidade significa que o fato de haver maior quantidade de detentores de responsabilidade não diminui a parcela de responsabilidade de cada um. Assim, “o ‘corporativo’ em RC se refere ao sentido ‘coletivo’ ou ‘universal’ da palavra, não necessariamente a corporações como tais, contemplando muito mais do que simplesmente os seus empregados” (YODER, 2001, p. 264). “A corporação é [...] somente um instrumento a ser utilizado pelos *stakeholders* para exercer sua responsabilidade”, conforme Yoder (2001, p. 266). Sadler (2007) reforça o argumento: indivíduos compartilham a responsabilidade pelos efeitos coletivos que causam, mesmo que não tenham tido esta intenção ou que não tenham coordenado suas ações uns com os outros para gerar tais efeitos. A parcela de responsabilidade causal de cada um, no entanto, varia conforme a sua contribuição para o efeito, embora seja muito difícil estabelecer o tamanho de cada parcela (SADLER, 2007).

Conforme mencionado anteriormente, a responsabilidade, segundo Rodin (2005a),

requer um agente intencional – o que pressupõe interesses –, capaz de deliberar e agir e susceptível a recompensa e punição. Esta noção pode ser associada ao conceito de discricionariedade, definida como “... a liberdade de decidir o que deveria ser feito em uma situação em particular” (Pearsall *apud* HEMINGWAY; MACLAGAN, 2004, p. 39). De acordo com Hemingway e Maclagan (2004), é por meio do exercício da discricionariedade que um gestor ou outro membro da organização exhibe seus valores pessoais, aos quais Pedersen (2006) acredita que a consciência está intimamente ligada. Ela pode ser de três tipos (HEMINGWAY; MACLAGAN, 2004, p. 39):

- *formal*: quando autoridade é dada explicitamente a alguém “para usar o julgamento ou iniciativa dentro de diretrizes amplamente definidas”;
- *não-intencional*: entre as diversas formas em que pode ocorrer, destacam-se as situações em que as diretrizes e diretivas são ambíguas ou em que o papel do indivíduo traz demandas conflitantes; e
- *empreendedora*: decisão consciente de ignorar as restrições organizacionais e ir em frente de qualquer maneira.

O grau de discricionariedade, segundo Hemingway e Maclagan (2004), pode ser afetado por restrições como grau de burocracia, cultura organizacional e departamental, e estilo do gestor.

Wood (1991) acrescenta aos princípios da legitimidade e da responsabilidade pública, descritos anteriormente, o “Princípio da Discricionariedade Gerencial”, de nível individual. A idéia é que a sociedade tem expectativas sobre os gestores (e outros) como atores morais na organização. Os gestores, como agentes morais, “são obrigados a exercer tal discricionariedade à medida que ela está disponível para ele, em direção a resultados socialmente responsáveis”. Em outras palavras, eles têm a responsabilidade de “perceber e exercer a escolha a serviço da Responsabilidade Social”. Seu foco, portanto, é em escolha, oportunidade e responsabilidade pessoal (WOOD, 1991, p. 696).

A atribuição ou distribuição de responsabilidades, então, requer considerar a extensão da discricionariedade e influência dos indivíduos envolvidos na formulação de políticas na organização (HEMINGWAY; MACLAGAN, 2004) e a resposta à pergunta “quem decide?” (MATTINGLY; HALL, 2008). Todos os empregados interagem diariamente com os *stakeholders*, constroem relacionamentos com eles na prática (PEDERSEN, 2006) e possuem certa discricionariedade conforme os tipos descritos por Hemingway e Maclagan (2004),

bem como alguma influência na organização (MINTZBERG, 1983), o que torna sua consciência importante (PEDERSEN, 2006). Todavia, dois grupos são destacados pela sua reconhecida discricionariedade e influência e pelas particularidades de suas responsabilidades: os proprietários e os gestores.

#### 2.4.3.6.1 Responsabilidade dos Proprietários

Anson (*apud* WORLD ECONOMIC FORUM - WEF, 2005, p. 19) introduz as responsabilidades dos proprietários, que têm título legal sobre a organização (MINTZBERG, 1983), afirmando que “a propriedade é tanto um direito como uma obrigação”. Em uma relação de agência entre principal (proprietário) e agente (gestor), “o principal é responsável por estabelecer os termos moralmente apropriados sob os quais um agente gerenciará suas questões”, e tem a obrigação de assegurar que o agente aja de forma consistente com esses termos, pois ele tem “controle supervisonal e executivo [...] sobre as decisões e ações dos agentes”. Por isso, diz-se que “o agente age em nome do principal e o principal age por meio do agente” (RODIN, 2005b, p. 173). Neste tipo de relação, obrigações máximas são totalmente retidas pelo principal, isto é, o proprietário. A fim de facilitar a compreensão sobre a natureza da responsabilidade do proprietário, Rodin (2005b, p. 173) explica que

possuir um ativo comercial, como uma empresa, é como possuir um tipo especial de máquina cuja função é gerar saídas (*outputs*) com valor maior que suas entradas (*inputs*). Como qualquer máquina, uma empresa traz consigo um conjunto de direitos e responsabilidades para o proprietário. Direitos claramente incluem prioridade na disposição dos lucros gerados. Mas responsabilidades vêm com esses direitos, e elas incluem a obrigação de assegurar que a máquina de negócios não cause danos não justificados a outros, e que seus produtos sejam utilizados de acordo com os requisitos tanto da moral mínima quanto da moral máxima. Para tomar um exemplo simples, possuir um carro traz consigo o direito de guardar os lucros gerados por seu uso comercial, mas pode também trazer importantes obrigações e responsabilidades. Estas incluirão a obrigação de não usar o carro de uma forma que ponha outros em perigo, e de adotar passos razoáveis para assegurar que outros não o usem perigosamente. A propriedade pode também gerar obrigações máximas. Por exemplo, se meu carro é o único na cidade, então eu posso adquirir uma obrigação que de outra forma eu não possuiria de levar uma criança doente ao hospital. A propriedade de uma empresa gera direitos e responsabilidades morais precisamente da mesma forma (RODIN, 2005b, p. 173-174).

É fundamental, porém, levar em conta a natureza da propriedade, sobretudo quanto à sua concentração/dispersão, que altera seu controle e influência e pode alterar a distribuição de responsabilidades. Estas são diferentes, por exemplo, entre um proprietário-gestor único de uma pequena empresa, um acionista minoritário que divide a propriedade de uma grande corporação com milhares de outros, e, ainda, um proprietário institucional (MINTZBERG, 1983; ENTEMAN, 2001).

#### 2.4.3.6.2 Responsabilidade dos Gestores

O gestor e suas responsabilidades específicas surgem com a separação entre propriedade e gestão – até então, só existe a figura do proprietário – caracterizada pela delegação de autoridade para a tomada de decisões mais importantes, com maior independência de julgamento e liberdade para definição de direção para a empresa (ENTEMAN, 2001). Suas responsabilidades são amplamente debatidas.

Takala e Pallab (2000) atribuem à alta gerência especial responsabilidade pelas ações de uma organização. Ele toma decisões e é responsável pelo balanceamento dos interesses dos *stakeholders* (RODIN, 2005a). Por outro lado, eles também são *stakeholders* – inclusive empregados (FREEMAN, 1994), interessados na estabilidade de seu emprego, no nível do seu salário, no escopo de sua discricionariedade na organização (CCBE *apud* SZWAJKOWSKI, 2000) – e, portanto, um dos grupos cujos interesses ele deve balancear, o que lhes coloca em uma posição inerentemente de conflito de interesse (RODIN, 2005a).

O gestor também tem o dever de proteger o bem-estar da corporação como entidade abstrata (FREEMAN, 1994). Além disso, Friedman (*apud* STIEB, 2001, p. 243) afirma que “um executivo corporativo é um empregado dos proprietários” ou acionistas, e tem “responsabilidade direta” – uma “responsabilidade moral” (HENDERSON, 2005) – para com eles: deve “conduzir o negócio conforme seus interesses” e não podem, conforme Szwajkowski (2001), se apropriar indevidamente dos recursos por eles disponibilizados e utilizá-los para outros fins. Não quer dizer que, pessoalmente, o gestor não se importe com os *stakeholders* não-estratégicos, apenas que, no seu papel de gestor, com seu dever fiduciário para com os acionistas, os demais interesses estão a ele subordinados (GOODPASTER, 1991). O *DTI Consultation Paper* de 1998, de acordo com Joseph (2001), também destaca o seu dever fiduciário de agir pelos interesses dos acionistas e da empresa, promovendo o sucesso da organização, e não por seus próprios interesses. O executivo

deve, sim, levar em conta todas as considerações relevantes dos demais *stakeholders*, mas desde que seja para perseguir valor de longo prazo para o acionista. A transparência deve ser outro pilar da sua atuação.

Assim como Friedman, Stieb (2001) diz que a responsabilidade do executivo para com os acionistas é complementada pelo dever de respeitar as leis e os costumes éticos. Quanto à possibilidade de ele ir além disso, no entanto, há reservas. Friedman (*apud* STIEB, 2001, p. 244) afirma que o executivo pode ter outros interesses reconhecidos ou assumidos voluntariamente (com a família, a consciência, o país, etc.), mas estas são responsabilidades sociais dos indivíduos, não das empresas; logo, se ele “gasta o dinheiro para propósitos sociais”, ele se torna “um empregado público, um servidor civil”.

Stieb (2001) argumenta que o executivo só deve se envolver além do respeito à lei e aos costumes em situações de emergência – tecnologias e casos emergentes, situações envolvendo riscos e confidencialidade intermediários ou elevados e situações que envolvem interpretação de lei atual ou futura –, em que ele é forçado a exercer sua própria responsabilidade social moral, agindo pelos outros e decidindo sobre questões de política pública, mesmo com o custo de uma perda financeira. Stieb (2001, p. 251) reforça: fora dessas situações emergenciais, “no curso normal dos negócios, a responsabilidade corporativa é para com os acionistas, costumes éticos e leis atuais ou razoavelmente esperadas no futuro”.

Rodin (2005b, p. 164) diz que o argumento de Friedman sobre os gestores “poderem fazer o bem – mas somente às suas próprias custas” sugere que o gestor não é obrigado a fazer (ou que não deve fazer) certas coisas que seriam “moralmente obrigatórias” se os ativos fossem seus ou “se ele estivesse agindo fora da estrutura institucional”. Isto significa que a relação entre gestor e proprietário “afeta profundamente a natureza e distribuição de obrigações morais comuns”.

Por outro lado, Donaldson (*apud* TAKALA; PALLAB, 2000, p. 116) observa a existência de “elites de poder” nas organizações, formadas por gestores poderosos capazes de “manipular as direções e objetivos da organização”, e cujo envolvimento moral nas ações da firma não pode ser deixado de lado (TAKALA; PALLAB, 2000). Inclusive, os CEOs são os influenciadores mais poderosos dentro da firma. Isto significa que, apesar do seu papel estabelecido pela firma e de seu dever fiduciário para com os acionistas, os gestores “têm autonomia suficiente e são responsáveis por tomar decisões independentes, formular



estratégias e agir em nome da firma” (MINTZBERG, 1983, p. 122). Em outras palavras, de acordo com Engen e DiPiazza (2005), os gestores influenciam as práticas, estratégias e valores da empresa, assim como são apoiados por estes aspectos. Eles “têm obrigações não fiduciárias [...] para com terceiros cuja liberdade e bem-estar são afetados por seu comportamento econômico” (TAKALA; PALLAB, 2000, p. 116).

Conforme Hemingway e Maclagan (2004), ainda, os valores gerenciais não são todos “herdados” da cúpula, como um DNA, mas são trazidos pelos gestores/gerentes, assim como o fazem todos os demais funcionários. Os líderes – sobretudo formais – possuem, potencialmente, controle sobre “os meios mais poderosos para moldar e reforçar a cultura” (WHETSTONE, 2005, p. 374), listados por Schein (1992): 1) o que os líderes dão atenção, medem e controlam; 2) reações do líder a incidentes críticos e crises; 3) *role-modelling* deliberado; 4) critérios para alocação de recompensas e *status*; e 5) critérios de recrutamento, seleção, promoção etc. Portanto, para Rodin (2005b, p. 164), “arranjos sociais como a relação proprietário-gestor podem [...] alterar a distribuição de responsabilidade e obrigações morais nos negócios”, mas não “de tal maneira que torne as obrigações éticas irrelevantes para as corporações”.

Isto não diz respeito somente à alta administração: Drumwright (1994) constata que, mais do que o apoio da alta direção, são os gerentes intermediários os principais agentes de mudança na organização quanto à RSC. No tocante a diretores ou gerentes funcionais, Engen e DiPiazza (2005) explicam que não é necessário que todos se envolvam com tudo. As diferentes funções (financeira, recursos humanos, alta gerência etc.) e indivíduos implicam diferentes relacionamentos, relacionados a impactos e questões específicas em determinado local. Sugerem, assim, que diretores de cada área têm responsabilidades que os demais não têm, e dispõem de diferentes mecanismos para exercê-las e promovê-las na empresa e transformá-las em oportunidades de negócio. A área de recursos humanos, por exemplo, deve desenvolver as competências da força de trabalho, responder pela “guerra de talentos” e elaborar políticas de não discriminação; por outro lado, não é a principal responsável pelos impactos ambientais dos produtos ofertados no mercado.

#### **2.4.4 Razões para o comportamento responsável**

Os papéis e responsabilidades das empresas são continuamente revistos, e as

expectativas sobre elas são crescentes (MARGOLIS; WALSH; KREHMEYER, 2006). No entanto, segundo Derrida (*apud* DE GEORGE, 2008), as pessoas podem optar por obedecer ou não uma regra. Há, no meio empresarial, quem considere a RSC uma “perda de tempo” (FRYNAS, 2005, p. 582), e Henderson (2005, p. 13-14), em parte, os defende: “numa economia de mercado competitiva, as empresas deveriam ter liberdade para escolher o caminho da RSC mas também para rejeitá-lo”. Então, a questão é: por que fazer (ou não) o que é esperado delas?

A opção pelo “caminho da RSC” (HENDERSON, 2005, p. 13-14), de acordo com Longenecker *et al.* (2006), é motivada por uma série de fatores multidimensionais: as diferenças entre os indivíduos, as variações nos cenários organizacionais e a interrelação entre ambas. Apesar das diversas classificações de motivações existentes, como “instrumentais e intrínsecas” (BERMAN *et al.*, 1999), ou “intrínsecas, extrínsecas e reputacionais” (Benabou; Tirole *apud* CALVERAS; GANUZA; LLOBET, 2007, p. 723), há autores que apontam que há fundamentalmente duas motivações para a RSC: a normativa e a instrumental (Smith *apud* PERRINI; MINOJA, 2008).

Uma das motivações das empresas ou das pessoas que respondem por ela para serem socialmente responsáveis está relacionada com o “senso de dever” ou “senso de responsabilidade” para com o meio ambiente e a comunidade (SAHA; DARNTON, 2005, p. 121), por uma verdadeira preocupação com o bem-estar das gerações atuais e futuras (IISD, 2007) e pelo desejo de fazer a coisa certa (JOYNER; PAYNE, 2002; FRYNAS, 2005; SAHA; DARNTON, 2005; DYER; WHETTEN, 2006; IISD, 2007) ou de fazer o bem (SMITH, 2005). No chamado “*moral case*” ou “*normative case*” (SMITH, 2005, p. 62), a motivação é o valor intrínseco dos *stakeholders* ou dos relacionamentos, o comportamento responsável e ético como um fim em si mesmo (WEAVER; TREVIÑO; COCHRAN, 1999). A preocupação é com o resultado final de tal atividade (CALVERAS; GANUZA; LLOBET, 2007), apesar dos riscos associados (HEMINGWAY; MACLAGAN, 2004) e independentemente de como isto afeta o desempenho da firma (TAKALA; PALLAB, 2000; Donaldson; Davis *apud* McWILLIAMS; SIEGEL; WRIGHT, 2006) ou do retorno financeiro recebido (CALVERAS; GANUZA; LLOBET, 2007).

A empresa deve agir de forma socialmente responsável porque isto é parte das expectativas implícitas da sociedade sobre como as empresas deveriam operar (MOIR, 2001), ou seja, porque ela “tem uma obrigação moral de contribuir para o bem-estar da sociedade” (ENDERLE, 2004, p. 53), argumento que encontra justificação filosófica

(KILCULLEN; KOOISTRA, 1999). É o próprio conceito de responsabilidade moral, que envolve a orientação das ações humanas para o futuro (NIJHOF; JEURISSEN, 2006), para as suas conseqüências para o bem-estar de outros (Rest; Narváez *apud* NIJHOF; JEURISSEN, 2006), e para a consciência dos riscos e de possíveis violações de normas (Bovens *apud* NIJHOF; JEURISSEN, 2006).

Na base desta motivação estão os princípios pessoais éticos e morais, valores, crenças e consciência social de líderes/gestores/decisores ou outros membros da organização (JOYNER; PAYNE, 2002; HEMINGWAY; MACLAGAN 2004; IISD, 2007; LEISINGER, 2007; PERRINI; MINOJA, 2008). São motivos intrínsecos, internos (ROSANAS, 2008), que não dependem de pressões externas (JOYNER; PAYNE, 2002). Segundo Rosanas (2008), estão relacionados com a importância atribuída ao trabalho em si, o aprendizado, desenvolvimento e auto-atualização, mesmo que, em parte, também haja interesse em atingir a efetividade no longo prazo. Podem incluir motivos pró-sociais ou altruístas de “fazer algo pelos outros sem esperar nada em troca” (LEISINGER, 2007, p. 330), um interesse genuíno pelos outros. Todavia, o que está por trás não é somente um “gosto’ por benevolência emocional”, mas também motivos racionais. Considera-se que são obrigações morais suas fazer algo a respeito, mesmo quando não se é afetado diretamente. Isto é o que gera comprometimento e permite incorporar a dimensão ética no processo decisório, o que, por sua vez, é fundamental para a consecução de efetividade no longo prazo, visto que a confiança entre duas pessoas necessária para isto provém da “apreciação mútua de sinceridade e interesse genuíno” (ROSANAS, 2008, p. 456).

Entretanto, nem sempre as empresas são tão sensíveis à vontade dos *stakeholders* ou questões sociais, ou estão tão dispostas a atendê-los – nem sempre elas são responsivas quando não são pressionadas ou sancionadas –. Não se pode confiar que elas agirão pelos melhores interesses de cada *stakeholder* quando houver conflito entre as partes (SWIFT, 2001; MIGUEL, 2006). Por isto, é necessário “estabelecer um sistema de controles sociais” sobre elas (MIGUEL, 2006, p. 168), ou seja, estabelecer “meios claros de sancionar o fracasso” (VALOR, 2005, p. 196), a fim de manter o comprometimento e o “senso de estabilidade nas relações organizacionais” (EBRAHIM, 2005, p. 59). Diante disso, a sociedade, cada membro à sua maneira, dá o seu “veredicto” sobre o desempenho social da empresa, com as devidas punições e recompensas (MIGUEL, 2006, p. 168). Juntamente com as pressões legais e regulatórias, isto pode ser feito via “pressão social”, que consiste em uma

manifestação das preferências da sociedade (BARON, 2006) ou a expressão de seus valores (Vogel *apud* BARON, 2007), de duas formas principais:

- A primeira é quando os membros da sociedade incorporam seus valores nas suas decisões econômicas nos mercados de produtos, capital e trabalho (VALOR, 2005), “por meio do que compram, para quem [...] trabalham, [...] onde investem” (Vogel *apud* BARON, 2007, p.687) ou para quem emprestam, por exemplo (SCHOLTENS, 2007), com um poder que contrabalança o das empresas (Marsden; Andrioff *apud* VALOR, 2005). As forças do mercado automaticamente farão com que empresas reflitam esses valores (Sternberg *apud* VALOR, 2005).
- A segunda tem sua força baseada no custo reputacional (WEAVER; TREVIÑO; COCHRAN, 1999; OCAMPO, 2004; DYER; WHETTEN, 2006; ROBERTSON; RAPSON; SHIERS, 2007; LEIGH; WADDOCK, 2006). São formadores de opinião como a mídia e organizações da sociedade civil, que organizam protestos e divulgam informações para influenciar as decisões econômicas de atores de mercado (COWE, 2003; OCAMPO, 2004; GOULDSON, 2006; BARON; DIERMEIER, 2007).

Baron (2001) e Neubaum e Zahra (2006) comentam que qualquer pressão, seja por acionistas ou ONGs, para acontecer, depende de indivíduos ativistas, com ações pró-ativas que buscam mudar as práticas de uma empresa, e de outros que os apoiem. Baron (2006), ainda, acrescenta que as preferências não são baseadas no altruísmo, mas na satisfação – ou “bem privado” – que elas geram.

Esta manifestação de preferências e o controle estão relacionados a uma segunda justificativa para a internalização do bem-estar dos *stakeholders* nas decisões (CASTRO; ARINO; CANELA, 2008), desta vez baseada não em algo que se “deve fazer”, como afirmação “categórica” (“faça/não faça, porque é o certo/errado”), mas em algo que se “deveria fazer”, de natureza “hipotética” (“se..., então faça/não faça ...”) (DONALDSON; PRESTON, 1995, p. 181; ASHLEY, 2001). O chamado “**business case**”, abordagem de crescente popularidade que utiliza argumentos comerciais e linguagem empresarial, enfatiza que as empresas não estão interessadas em ser social ou ambientalmente responsáveis por si só; elas se engajam na RSC devido à percepção dos benefícios que ela *pode* lhes trazer, sobretudo de ordem econômico-financeira e no longo prazo (KILCULLEN; KOOISTRA, 1999; WEAVER; TREVIÑO; COCHRAN, 1999; MOON, 2004; BLOWFIELD, 2005; PAUL; SIEGEL, 2006; AYUSO *et al.*, 2007; IDOWU; PAPASOLOMOU, 2007; SCHOLTENS, 2007; SIEGEL; VITALIANO, 2007; DE SCHUTTER,

2008), baseados em um conjunto de fatores internos e externos inerentemente de mercado, como gestão do risco reputacional, pressão da sociedade civil e o “potencial de criar novas oportunidades de negócio por meio de inovações que beneficiam a sociedade” (SIEGELE; WARD, 2007, p. 136-137).

A RSC é vista como meio de melhorar – ou de não piorar – o desempenho corporativo (WADDOCK; GRAVES, 1997; WILSON, 2000a; PREUSS, 2008), em termos convencionais como crescimento, estabilidade (DONALDSON; PRESTON, 1995), eficiência, lucratividade, competitividade e sucesso econômico da empresa (AYUSO *et al.*, 2007; KEY; POPKIN, 1998; BERMAN *et al.* 1999; KILCULLEN; KOOISTRA, 1999; OCAMPO, 2004; PAUL; SIEGEL, 2006; LO; SHEU, 2007; OFORI; HINSON, 2007; ACHUA, 2008), ou em termos mais gerais como “sucesso da empresa” (IISD, 2007, p. 9), “desempenho global da organização” (ZABLOW, 2006, p. 26), desempenho superior e sustentável (MUNILLA; MILES, 2005) e melhoria de “todos os segmentos da atividade corporativa” (FUNK, 2003, p. 66), o que pode incluir, por exemplo, inovação, reputação, o moral dos empregados (MARGOLIS; WALSH; KREHMEYER, 2006), satisfação do cliente, eficiência operacional (PIVATO; MISANI; TENCATI, 2008), aceitação da comunidade, recrutamento e desenvolvimento regional (HEMINGWAY; MACLAGAN, 2004) – medidas intermediárias que também têm conexão com o desempenho financeiro (PIVATO; MISANI; TENCATI, 2008) –. Daí as expressões e conceitos de “RSC maximizadora de lucro” e “RSC estratégica”, utilizados de forma explícita inicialmente por McWilliams e Siegel (2001) e Baron (2001) para se referir à RSC conduzida com esta finalidade principal (SCHOLTENS, 2007, p. 1092; SIEGEL; VITALIANO, 2007, p. 774).

Na visão de Goodpaster (1991), a abordagem estratégica dos *stakeholders* é amoral: não há nada de errado com o raciocínio estratégico, ao mesmo tempo que não existe uma preocupação moral de evitar danos e injustiças aos afetados pela organização, que independa de seu potencial retaliatório (a possibilidade do fator moral reside no aspecto normativo). Para Reinhardt (1999), pensar em problemas ambientais e sociais não só como uma questão moral, ética ou política – o que pode gerar associações negativas e pessimistas com custos extras e perda de controle das operações –, mas como um problema de negócio, ajuda a ver a questão de uma forma mais positiva, oportunista, analítica e aberta, e torna mais fácil visualizar seus riscos e oportunidades, solucioná-los de maneira mais criativa e tirar vantagem disso (REINHARDT, 1999).

De fato, Nijhof, De Bruijn e Honders (2008, p. 153) dizem que a RSC está deixando de

ser apenas um “esforço voluntário com forte senso de responsabilidade por parte do fundador” e está assumindo um caráter mais estratégico para as empresas. Muitos chegam a afirmar que a RSC se tornou uma questão de sobrevivência (VanAUKEN; IRELAND, 1985; ZADEK, 2004; ROWE, 2006; ACHUA, 2008). E quando o ponto central é a sobrevivência da organização, para Lee (2008), a diferença entre os objetivos e desempenho sociais e econômicos deixa de ser relevante, tanto que, neste paradigma, a moralidade, ou a atenção a todas as suas constituências, não é considerada incompatível com o objetivo de gerar lucro ou maximizar valor (JENSEN b, 2001; JOYNER; PAYNE, 2002; MARGOLIS; WALSH; KREHMEYER, 2006; AMAESHI; ADI, 2007; LO; SHEU, 2007; TUTTLE; HEAP, 2008).

No longo prazo, a RSC fortalece o ambiente a que a empresa pertence (LEE, 2008) e lhe permite “obter o capital necessário para sua existência continuada” (HILL; CASSILL, 2004, p. 282), sobretudo pela manutenção ou melhoria dos relacionamentos (POTTS; MATUSZEWSKI, 2004; BURCHELL; COOK, 2006; IISD, 2007; PREUSS, 2008) e do “poder das ligações e redes das quais elas são parte” (*Commission on the Private Sector and Development apud* PIVATO; MISANI; TENCATI, 2008, p. 10), de que depende sua sobrevivência, crescimento e retorno econômico/financeiro no longo prazo (JOYNER; PAYNE, 2002; ENGEN; DIPIAZZA, 2005; AYUSO *et al.*, 2007; PERRINI; CASTALDO, 2008).

São vários os potenciais benefícios listados na literatura, relacionados mais direta ou indiretamente a ganhos financeiros, internos ou externos, de curto ou longo prazo (SAHA; DARNTON, 2005), resultantes do aproveitamento e criação de oportunidades ou da redução de riscos (REINHARDT, 1999; DE COLLE; GONELLA, 2002) e baseados nos impactos sobre os trabalhos internos da empresa e/ou na atenção e na recompensa do mercado ou parceiros (DE SCHUTTER, 2008). Segundo Frynas (2005), as empresas são motivadas por vários desses benefícios simultaneamente:

- Melhoria do processo produtivo (FUNK, 2003), redução de custos e eficiência operacional (ENGEN; DiPIAZZA, 2005; IISD, 2007; DE SCHUTTER, 2008).
- Obtenção, pela empresa e pelo setor empresarial como um todo (PREUSS, 2008), de maior legitimidade (social) (VAN AUKEN; IRELAND, 1985), ou, no jargão corporativo, de “licença (social) para operar” (FRANKENTAL, 2001, p. 20; ENGEN; DiPIAZZA, 2005; GOULDSON, 2006; DEAKIN; WHITTAKER, 2007, p. 3; IISD, 2007; JONES; MARSHALL; MITCHELL, 2007, p. 59), de natureza implícita (DEAKIN; WHITTAKER, 2007). Legitimidade organizacional, na definição de Dowling e Pfeffer (apud SCHAEFER; KERRIGAN, 2008, p.

174), significa a “congruência entre valores sociais associados às atividades da organização e as normas de comportamento aceitável no sistema social mais amplo”. Conforme Zyglidopoulos (2003), refere-se ao atendimento a requisitos mínimos para funcionar em um sistema social.

- Boa reputação da empresa (MOIR, 2001; ENGEN; DiPIAZZA, 2005; JOYNER; RAIBORN, 2005; McWILLIAMS; SIEGEL; WRIGHT, 2006; PAUL; SIEGEL, 2006; ROWE, 2006; DEAKIN; HOBBS, 2007; IISD, 2007; SIEGEL; VITALIANO, 2007), “fundamentada em valores como confiança, credibilidade, confiabilidade, qualidade e consistência” (IISD, 2007, p. 11). Segundo Zyglidopoulos (2003), a reputação difere da legitimidade por não se referir simplesmente ao atendimento a requisitos mínimos para funcionar na sociedade, mas significar excelência. Assim, a RSC pode gerar uma imagem favorável da empresa (OCAMPO, 2004; SAHA; DARNTON, 2005), o que, segundo Corrêa (2004), torna a empresa atrativa.
- Atração e retenção de bons funcionários (KILCULLEN; KOOISTRA, 1999; MOIR, 2001) e aumento da motivação, comprometimento, produtividade e qualidade do trabalho (VISWESVARAN; DESHPANDE; MILMAN, 1998; FRANKENTAL, 2001; MOIR, 2001; DE COLLE; GONELLA, 2002; SCHROEDER, 2002; ENGEN; DiPIAZZA, 2005; SAHA; DARNTON, 2005; LEIGH; WADDOCK, 2006; PAUL; SIEGEL, 2006; SIEGEL; VITALIANO, 2007; IISD, 2007; ACHUA, 2008; DE SCHUTTER, 2008).
- Aumento das vendas (LO; SHEU, 2007), expansão da base de clientes e entrada em novos mercados (DE COLLE; GONELLA, 2002; McWILLIAMS; SIEGEL; WRIGHT, 2006; IISD, 2007; ACHUA, 2008; DE SCHUTTER, 2008), além da lealdade dos clientes e consumidores (KILCULLEN; KOOISTRA, 1999; IDOWU; PAPASOLOMOU, 2007; SIEGEL; VITALIANO, 2007; Hodgson apud ACHUA, 2008). Uma das razões é a diferenciação de produtos (bens e serviços) (REINHARDT, 1999; McWILLIAMS; SIEGEL, 2001; McWILLIAMS; SIEGEL; WRIGHT, 2006; WALDMAN; SIEGEL; JAVIDAN, 2006; LO; SHEU, 2007; SIEGEL; VITALIANO, 2007), que permite segmentar o mercado, aumentar sua participação no mercado e cobrar um preço mais elevado (REINHARDT, 1999; SAHA; DARNTON, 2005; McWILLIAMS; SIEGEL; WRIGHT, 2006; PAUL; SIEGEL, 2006; CALVERAS; GANUZA; LLOBET, 2007; SIEGEL; VITALIANO, 2007; ACHUA, 2008).
- Maior acesso ao capital (DE COLLE; GONELLA, 2002; FUNK, 2003; YOUNG, 2004; IISD,

2007; DE SCHUTTER, 2008) e redução do seu custo (IISD, 2007), pela atração de investidores (FUNK, 2003; IFC *apud* YOUNG, 2004; IISD, 2007; IDOWU; PAPASOLOMOU, 2007; ACHUA, 2008) e maior facilidade de obtenção de crédito (DE COLLE; GONELLA, 2002; IISD, 2007).

- “Maior capacidade de atrair e construir relacionamentos eficazes e eficientes na cadeia produtiva”, o que é fundamental, dado que uma firma é tão vulnerável quanto o elo mais fraco de sua cadeia (IISD, 2007, p. 11).
- Melhor relação com reguladores (DE COLLE; GONELLA, 2002; IISD, 2007), que têm facilitado diversos procedimentos (para exportação, por exemplo) para empresas com desempenho de RSC além das exigências legais (IISD, 2007).
- Melhor relação com a comunidade, que resulta em sua boa vontade (JOYNER; PAYNE, 2002).
- Antecipação e gestão – ou minimização – dos riscos (REINHARDT, 1999; DE COLLE; GONELLA, 2002; ENGEN; DiPIAZZA, 2005; SAHA; DARNTON, 2005; IISD, 2007; MACKENZIE, 2007) de sofrer conseqüências negativas decorrentes de um comportamento irresponsável (JOYNER; PAYNE, 2002; IISD, 2007; LO; SHEU, 2007), como exposição negativa na mídia (OCAMPO, 2004; SAHA; DARNTON, 2005; BURCHELL, COOK, 2006), danos à reputação (SAHA; DARNTON, 2005; JONES; MARSHALL; MITCHELL, 2007), acidentes, boicotes, ações judiciais (REINHARDT, 1999), multas pelo descumprimento da legislação, ações de remediação, impostos (SAHA; DARNTON, 2005), regulação/legislação mais pesadas (IDOWU; PAPASOLOMOU, 2007; Bowen *apud* OFORI; HINSON, 2007), ou oferta de salários mais altos que os concorrentes para conseguir atrair e reter funcionários (WADDOCK; GRAVES, 1997). A RSC funciona como uma espécie de “seguro reputacional” (FRANKENTAL, 2001, p. 20), conforme argumenta Godfrey (*apud* DYER; WHETTEN, 2006, p. 791): empresas com bom histórico e boa reputação social, com um “capital moral positivo”, terão dos *stakeholders* a “boa vontade” e o “benefício da dúvida”, resultando em sanções sociais mais brandas e menor perda de valor econômico.
- Maior vantagem competitiva (REINHARDT, 1999; FRYNAS, 2005; JOYNER; RAIBORN, 2005; MUNILLA; MILES, 2005; SAHA; DARNTON, 2005; BARNETT; SALOMON, 2006; IISD, 2007), derivada da flexibilidade e confiança dentro da empresa (PREUSS, 2008), do aumento do



nível educacional da força de trabalho (Porter; Kramer apud WALDMAN; SIEGEL; JAVIDAN, 2006), do gerenciamento de riscos eficaz que gera custos mais estáveis no longo-prazo (REINHARDT, 1999) ou, ainda, da inovação, da melhor resposta ao mercado (COWE, 2003; ENGEN; DIPIAZZA, 2005; DEAKIN; HOBBS, 2007; IISD, 2007) e da resposta a mudanças na regulação (DEAKIN; HOBBS, 2007) e outras de natureza econômica e social (IISD, 2007), relacionadas a responsabilidades emergentes (CED; Elnick et al. *apud* PREUSS, 2008) e futuras normas (D'ARCIMOLES; TREBUCQ, 2002). A RSC provê maior habilidade de identificar e avaliar riscos e oportunidades (YOUNG, 2004).

- Melhoria do contexto competitivo, em seus quatro elementos fundamentais, segundo Leisinger (2007), baseado no modelo de Porter e Kramer: (i) a condição dos fatores, como a disponibilidade de matéria-prima (TAKALA; PALLAB, 2001), mão-de-obra qualificada (YOUNG, 2004), desenvolvimento de tecnologias, processos mais eficientes e transparentes; (ii) as condições de demanda: uma comunidade humana próspera para comprar e consumir (TAKALA; PALLAB, 2001) e o reconhecimento de novas demandas; (iii) o contexto para estratégia e rivalidade, pela redução da corrupção e promoção de um ambiente competitivo mais produtivo e transparente; e (iv) indústrias correlatas e de apoio, pelo desenvolvimento de fornecedores.

Além de a RSC apresentar possíveis impactos positivos nos custos e ganhos da organização (SAHA; DARNTON, 2005; SCHOLTENS, 2007), ela é, segundo Moon (2004), IISD (2007) e Scholtens (2007), uma forma de adicionar ou criar valor para a empresa, especialmente no longo prazo, pela elevação do valor da marca (IISD, 2007) e do valor de mercado (LO; SHEU, 2007). No entanto, a RSC não têm como resultado somente este tipo de valor: ela permite criar valor no longo prazo para todos os *stakeholders*, ou para a sociedade (ZAIRI, 2000; FUNK, 2003), principalmente se a RSC for adotada para obter melhores *performances* sociais e financeiras, e não somente para responder às pressões externas, segundo Munilla e Miles (2005) e Schaefer e Kerrigan (2008). Porter e Kramer (2006) defendem que, como empresa e sociedade são interdependentes e não conseguem crescer uma às custas da outra no longo prazo, as decisões de qualquer um dos lados devem beneficiar ambos. Deve-se, portanto, pensar a “RSC”, em termos de “integração social corporativa” e “construção de valor compartilhado” (PORTER; KRAMER, 2006, p. 13), em que sociedade e a firma podem compartilhar o mesmo objetivo de maximizar impactos sociais positivos e minimizar impactos sociais negativos (WINDSOR, 2006).

Jensen (b 2001, p. 310) esclarece que “criar valor” é diferente de “otimizar valor” ou de “buscar valor”. Para se criar valor, não é necessário saber o que é e onde está o valor máximo, apenas como buscá-lo, ou seja, como fazer o valor se elevar por meio da implementação de mudanças e estratégias, o que requer a noção de “melhor” *versus* “pior”. Engen e DiPiazza (2005, p. 5) fazem outra distinção: “proteção de valor” resulta de “fazer menos mal”, e “criação de valor”, de “fazer mais bem” – segundo Ebrahim (2005, p. 56), com vistas à “mudança social de mais longo prazo”, em vez de somente seguir regras no curto prazo.

O que traz os benefícios para a empresa e ao mesmo tempo contribui para o bem-estar da sociedade é “uma estratégia coerente de RSC baseada na integridade, valores sólidos e abordagem de longo prazo” (WBCSD *apud* IISD, 2007, p. 9), com relações baseadas na cooperação, reconhecimento e respeito mútuos (HEMINGWAY; MACLAGAN, 2004; MAAK, 2007; KLEINRICHERT, 2008). Tanto que, para Wilson (2000a) e Perrini e Minoja (2008), a base de grande parte dos benefícios da RSC é a *confiança dos stakeholders*, “uma expectativa de que o depositário [da confiança] está disposto a manter promessas e cumprir obrigações”, baseada em antecedentes como o nível de competências, honestidade, boa-vontade e não-oportunismo (PIVATO; MISANI; TENCATI, 2008, p. 6). Isto é o que Jones (1995) chama de contrato eficiente, pois não necessita de mecanismos para conter o oportunismo, como regulação econômica e social ou serviços legais relacionados a litígios (FOO, 2007). Assim, o desenvolvimento ético dos membros da organização se torna fundamental para a criação de capital social, conforme Pastoriza, Ariño e Ricart (2008), visto que ele requer algo além da simples “cortesia profissional de negócios padrão ou orientações baseadas em uma obrigação difusa e generalizada” (KLEINRICHERT, 2008, p. 479) e é produzido por normas e valores compartilhados, isto é, valores comuns ou normas generalizadas de interação humana referenciadas por todos (MAAK, 2007). A aprendizagem da organização, segundo Ebrahim (2005), também é fundamental para as mudanças de longo prazo.

Não obstante a necessidade de se criar valor simultaneamente para empresas e sociedade, são encontradas na literatura algumas críticas ao *business case* referentes a suas limitações na geração de benefícios para cada uma delas.

Apesar de à primeira vista parecer altamente convincente (DE SCHUTTER, 2008), o *business case* nem sempre pode ser provado empiricamente (ENGEN; DIPIAZZA, 2005) e

apresenta uma série de ambigüidades que o tornam um argumento frágil (DE SCHUTTER, 2008). A relação entre o desempenho social e o financeiro ainda é controversa (BSR, 2005; PEDERSEN, 2006; LEE, 2008; PIVATO; MISANI; TENCATI, 2008), devido aos custos das iniciativas de RSC, inclusive o tempo do gestor (REINHARDT, 1999; McWilliams; Siegel *apud* McWILLIAMS; SIEGEL; TEOH, 1999), à percepção dos gestores (BSR, 2005), a falhas metodológicas no estudo da relação (MARGOLIS; WALSH; KREHMEYER, 2006; SCHOLTENS, 2007; PERRINI; MINOJA, 2008), à dificuldade de medição dos benefícios (PIVATO; MISANI; TENCATI, 2008), à falta de ativismo de muitos grupos da sociedade (MOHR, WEBB, HARRIS, 2001; SAHA; DARNTON, 2005) ou à lacuna entre a atitude de aprovação/desaprovação e a ação de recompensa/punição das práticas empresariais (CARRIGAN; ATTALLA, 2001; MOHR; WEBB; HARRIS, 2001; VALOR, 2005; BARON, 2006; DE SCHUTTER, 2008) – muitas vezes, só há punição por parte de um *stakeholder* quando a questão ética o afeta diretamente, e recompensas são ainda mais raras (CARRIGAN; ATTALLA, 2001) –, e à perda do diferencial à medida que as iniciativas são amplamente adotadas pelas empresas (DE SCHUTTER, 2008).

Os resultados da RSC são altamente dependentes do contexto (DE SCHUTTER, 2008), isto é, do tipo de iniciativa realizada (ENGEN; DiPIAZZA, 2005), do setor (BRAMMER; PAVELIN, 2006), do segmento de mercado, dos custos de implementação (referentes, por exemplo, a procedimentos burocráticos, treinamento de pessoal, ou mesmo à maior exposição, no caso de publicação de relatórios), da resposta do ambiente ou dos ganhos obtidos (ex.: preço que pode ser cobrado) (DE SCHUTTER, 2008), e do horizonte de tempo em que a estratégia é avaliada (REINHARDT, 1999). Por esta razão, Reinhardt (1999) critica respostas simplistas de “sim” ou “não” – “tudo ou nada” – à pergunta “a RSC traz retorno para a empresa?”. Na visão de Reinhardt (1999), assim como nas demais decisões econômicas da empresa, como a de construir uma nova planta, a resposta sempre depende das circunstâncias e da estratégia escolhida. Uma mesma estratégia ou combinação delas não traz retorno para todas as empresas, e pode ser que, para certas organizações, nenhuma delas o faça. Young (2004) também afirma que o sucesso comercial da empresa que adota uma estratégia de RSC não é garantido, somente a crescente habilidade de identificar riscos e oportunidades (novos modelos de gestão em consonância com as demandas da sociedade).

Por esta e outras razões, De Schutter (2008) acredita que o argumento do *business case* não é suficiente para fazer a RSC progredir por conta própria, por meio de mecanismos

mercadológicos; é necessária uma estrutura regulatória que dê sentido às ações voluntárias. Mesmo assim, Valor (2005) alerta sobre o fato de que os mecanismos legais têm se limitado a controlar relações baseadas em contrato (empregados-empresa, consumidores-empresa, fornecedores-empresa) e não têm abrangido aquelas baseadas em contratos mal-definidos (sociedade-empresa, meio ambiente-empresa, comunidade-empresa, população de outros países-empresa).

O *business case* também limita os benefícios para a sociedade (FRYNAS, 2005; VALOR, 2005). Takala e Pallab (2000) sugerem que ele não consegue assegurar a responsabilidade nas organizações e Valor (2005) e Lee (2008) comentam que, em situações em que é preciso fazer uma escolha entre lucro ou bem comum, a decisão é em geral a favor do primeiro – segundo Korten (*apud* STARCK; KRUCKEBERG, 2003), em função do próprio sistema –. Banerjee (2008, p. 67) também critica o atual discurso do *business case* por promover os “negócios como sempre” e não contribuir para modificar significativamente a forma de pensar e agir, visto que ele condiciona a busca da sustentabilidade a trocas de mercado e à existência de oportunidades de crescimento para os negócios e que os parâmetros da sustentabilidade são definidos pelos próprios interesses empresariais, em vez da lógica da natureza.

A maioria das empresas se contenta em cumprir requisitos mínimos (DEAKIN; HOBBS, 2007) ou em fazer somente mudanças específicas e esporádicas em seus produtos e práticas (SAHA; DARNTON, 2005), limitadas, conforme Leighton (*apud* SAHA; DARNTON, 2005), a coisas fáceis (diminuir embalagem e comprar papel de escritório reciclável), que pressionam (eliminar substâncias cancerígenas dos produtos e operações) e que, embora onerosas no curto prazo, sejam lucrativas no longo prazo (processos produtivos com menos desperdício). Devido ao custo, falta de recursos, logística e tempo, a frase “onde possível” é freqüentemente usada (SAHA; DARNTON, 2005, p. 138). Além disso, muitas empresas somente tentam “gerenciar” (ou “manipular”) a percepção dos *stakeholders* para parecerem responsáveis e criar e manter uma boa imagem independentemente das práticas reais, por meio de relatórios nem sempre precisos, códigos de conduta, doações, departamentos específicos, e outros símbolos que os faça parecer responsáveis (HEMINGWAY; MACLAGAN, 2004; FRYNAS, 2005; SAHA; DARNTON, 2005; VALOR, 2005).

Saha e Darnton (2005) também criticam o chamado “*greenwashing*”, a apresentação inexistente ou inadequada de benefícios ambientais ou socioambientais de empresas,

serviços ou produtos (RUSCHEL, 2008), em que as empresas só falam e não fazem, ou fazem mas não necessariamente alcançam bons resultados (SAHA; DARNTON, 2005). Essas empresas, aliás, estariam em desvantagem, segundo Saha e Darnton (2005) e Collier e Esteban (2007), pois para realmente convencer os *stakeholders* de sua seriedade no assunto, é preciso mostrar reais resultados. A “integridade corporativa”, de acordo com Brown (2006, p. 14), depende justamente do “caráter [dos] padrões de comunicação”, mais especificamente, da consistência entre o que é dito e o que é feito.

Outra forma de gerenciar ou manipular percepções, segundo Hess e Warren (2008, p. 164), é o uso da atividade filantrópica ou iniciativas sociais na comunidade para melhorar a reputação e “desviar a atenção das práticas corporativas prejudiciais à sociedade” ou das obrigações sociais mais importantes.

Por não provocarem reais mudanças nas operações corporativas, projetos na comunidade permitem às firmas continuarem os ‘negócios como sempre’, evitar nova regulação, e segurar as demandas por mudanças que seriam mais benéficas para a sociedade. Isto é especialmente problemático se as iniciativas sociais da firma na comunidade tiverem pouco impacto real no bem-estar social (HESS; WARREN, 2008, p. 164).

É comum, ainda, as empresas se envolverem em qualquer projeto ou atividade para constarem em alguma lista de empresas responsáveis, sem contudo consultar ou envolver os *stakeholders* ou especialistas para descobrir suas demandas e buscar bons resultados sociais (FRYNAS, 2005; VALOR, 2005) – e isto não ocorre somente em atividades relacionadas com a comunidade. Com isto, conforme Valor (2005, p. 200), a RSC e seu discurso acabam reduzidos a “meros exercícios de Relações Públicas”, em vez de uma remodelagem na gestão, certamente mais difícil de aceitar e realizar.

Vale acrescentar que a RSC, conforme McWilliams and Siegel (2001), também pode gerar benefícios pessoais, o que reforça o argumento de que “*stakeholding*” não é um fim em si mesmo (LETZA; SUN; KIRKBRIDE, 2004). A RSC proporciona satisfação pessoal ao acionista (BARON, 2007), assim como ao líder, não só por trabalhar em uma empresa ética (usufruir passivamente do benefício) mas, principalmente, por contribuir para a criação de um negócio ético ou introduzir práticas éticas na organização (criar o benefício por meio de ação positiva) (SCHROEDER, 2002). Porém, não se trata somente deste tipo de interesse. Gestores e proprietários se beneficiam da sobrevivência e crescimento da organização:

ganham poder, *status*, possibilidade de realizar (MINTZBERG, 1983), e são recompensados pelo possível aumento da lucratividade ou por outros efeitos positivos da RSC para a empresa, além de aumentar sua reputação pessoal (Wright; Ferris *apud* McWILLIAMS; SIEGEL; TEOH, 1999) – às vezes às custas do acionista – (FRYE; NELLING; WEBB, 2006), isto sobretudo aqueles que “personificam” a instituição (MINTZBERG, 1983; DYER; WHETTEN, 2006). Além disso, Surroca e Tribó (2008), que tratam do fenômeno do “entrincheiramento gerencial”, comentam que os gestores desejam ao menos permanecer no cargo, e a boa relação e as concessões aos *stakeholders* ajudam a conquistar aliados para defendê-lo e evitar que estes o ataquem ou exerçam algum tipo de influência negativa sobre o acionista/proprietário no sentido de depô-lo.

A maioria das empresas têm uma mistura das motivações “moral” e “*business*”, mesmo que elas não admitam (FRYNAS, 2005; SMITH, 2005), até porque os dois argumentos são complementares e se apóiam mutuamente, segundo Donaldson e Preston (1995). Sethi (*apud* CULPAN, TRUSSEL, 2005, p. 65) argumenta que “não faz sentido separar princípios morais de comportamento institucional, poder político de recompensas materiais, e bifurcar a pessoa humana em células racionais e emocionais como se elas estivessem agindo independentes uma da outra”. Ao contrário do que se costuma pensar, segundo Freeman, Velamuri e Moriarty (2006), as pessoas de negócio e os demais seres humanos têm interesse tanto por si mesmos como pelos outros.

Mohr, Webb e Harris (2001), que concordam que os motivos são mistos – egoístas e altruístas, intrínsecos e extrínsecos –, dispõem-nos em um *continuum* que tem como extremos razões de interesse próprio (*self-interested*) e de interesse pelos outros (*other-interested*), em que se destacam quatro categorias básicas, referentes à busca por recompensas: (i) para a empresa; (ii) em maior parte para a empresa, mas parcialmente para os outros; (iii) em maior parte para os outros, mas parcialmente para a empresa; (iv) somente para os outros (MOHR; WEBB; HARRIS, 2001). Isto mostra que pode haver uma combinação de motivos para a adoção da RSC, mas que normalmente há um primário (SAHA; DARNTON, 2005).

Algumas pessoas, quando perguntadas, colocam a “coisa certa a fazer” como motivação principal para suas iniciativas de RSC e a vantagem competitiva como efeito colateral (DRUMWRIGHT, 1994). Margolis, Walsh e Krehmeyer (2006) também comentam sobre a existência de numerosas organizações que adotam iniciativas éticas mesmo quando

desfavoráveis financeiramente, com base em sua missão, princípios e valores. Porém, em consonância com a afirmação de Smith (*apud* OFORI; HINSON, 2007) de que as obrigações das empresas derivam de um cálculo claro e não de um esforço moral, a pesquisa de Saha e Darnton (2005) revela que, em geral, a preocupação com o meio ambiente [ou a sociedade] existe, mas não é a principal motivação para suas iniciativas. Estas costumam ser uma resposta reativa a pressões externas (da legislação, consumidores, ONGs e outros *stakeholders*) ou uma oportunidade de expandir os negócios, reduzir custos ou melhorar sua imagem, por exemplo, algo com o qual Idowu e Papasolomou (2007) concordam. Esta lógica é explicada por Miguel (2006), que afirma que a disposição de respeitar as preferências dos outros é determinada pela possibilidade de premiação ou punição que isto oferece. O resultado dos testes empíricos de Berman *et al.* (1999) também apontam a predominância da abordagem instrumental, e Frankental (2001, p. 20) reforça que a maior parte da RSC é motivada pelo desejo de um retorno. E mesmo que a motivação seja outra, o sistema, na visão de Korten (*apud* STARCK; KRUCKEBERG, 2003), dificulta ou não permite que gestores que não trazem resultados para a empresa sobrevivam.

Jones e Wicks (*apud* GARCIA-CASTRO; ARINO; CANELA, 2008) sugerem que gestores deveriam orientar suas decisões para ações que atendam, simultaneamente, os requisitos de ambas as teorias, isto é, que sejam “moralmente apropriadas e instrumentalmente eficazes”. De fato, em muitos casos, conforme Cespa e Cestone (2007), ações socialmente responsáveis também maximizam os lucros, e o valor do acionista não precisa vir às custas do bem-estar dos *stakeholders*; ele pode vir com o “aumento do bolo corporativo”, pela inovação e eficiência, em vez de sua simples redistribuição. Na prática, todavia, existem, sim, conflitos entre os *stakeholders* no curto prazo, que podem impedir a convergência das conseqüências das decisões baseadas em uma ou outra justificativa. Com freqüência, há certo nível de divergência entre desempenho financeiro e o bem-estar de certos *stakeholders* – aumentar os salários ou congelá-los para manter a lucratividade atual? – e pressões e limitações de curto prazo tendem a favorecer o primeiro, mesmo se as intenções forem outras (GARCIA-CASTRO; ARINO; CANELA, 2008).

Apesar do uso recorrente dos termos “interesse próprio” (“*self-interest*”) e “interesse pelos outros” para explicar a motivação das pessoas e das empresas para a ação, esta noção não é muito clara. “Interesse próprio” é definido por Hannaford (*apud* STIEB, 2001, p. 243) como uma busca de cada um de nós para “melhorar sua condição”, e é em geral

considerado oposto ao altruísmo, definido por Takala e Pallab (2000, p. 111) como uma “vontade ou desejo sincero de fazer a coisa certa sem priorizar o benefício próprio”. Segundo Hemingway e Maclagan (2004), há quem questione esta divisão, mais especificamente a existência do altruísmo. O argumento é que até valores idealistas podem estar relacionados com o interesse próprio, na forma do “egoísmo psicológico” (Baier *apud* HEMINGWAY; MACLAGAN, 2004, p. 37), uma visão de que todas as nossas ações derivam de algum tipo de interesse próprio, sejam propósitos comerciais (Moon *apud* HEMINGWAY; MACLAGAN, 2004; HEMINGWAY; MACLAGAN, 2004) ou mesmo um desejo de auto-engrandecimento (BRAMMER; PAVELIN, 2006), sentir-se bem, evitar a culpa ou auto-preservação (Rollinson *apud* HEMINGWAY; MACLAGAN, 2004) – o que é diferente do interesse próprio puro, em que as pessoas seguem um caminho totalmente materialista (HEMINGWAY; MACLAGAN, 2004).

Hill e Cassill (2004) complementam esta perspectiva ao explicarem a teoria da “*skew selection*”, de Frederick: como ocorre em qualquer sistema biológico, compartilhar uma porção de seus recursos não é simples cooperação ou altruísmo, mas uma defesa ou estratégia para sobreviver no longo prazo, mesmo que a renda e a proteção individual contra a fome diminuam no curto prazo. Isto ajuda o indivíduo a evitar, no longo prazo, tanto a vulnerabilidade à predação em que um ganancioso pode ser deixado se as massas sofredoras se extinguirem como a morte pela rebelião que essas massas levantam contra ele com o intuito de assegurar sua sobrevivência.

O ponto essencial é que o comportamento ‘socialmente responsável’ é muito mais que cooperação ou altruísmo. É o emprego perspicaz de uma combinação flexível de estratégias de investimento que muda ao longo do tempo para maximizar a sobrevivência dentro do ecossistema (*apud* HILL; CASSILL, 2004, p. 288).

Similarmente, Rosanas (2008, p. 455-456) menciona a existência dos chamados “motivos transcendentais”, que vão além do significado de altruísmo, filantropia, contribuição ou benevolência: “[um agente] pode não ‘estar a fim’ de fazer algo por [outro], mas pode considerar que aquilo é exatamente o que ele deveria racionalmente fazer para ter no futuro um relacionamento contínuo, mutuamente benéfico”.

Hemingway e Maclagan (2004) reconhecem que é muito difícil comprovar esta questão empiricamente, mas Leisinger (2007, p. 329) adianta que não há nada errado com o interesse próprio, pois este “fornece propósito e robustez ao comprometimento da empresa



no longo prazo”. Além disso, Stieb (2001, p. 243) lembra que, quando se fala em interesse próprio, não significa necessariamente – e somente – interesses financeiros; temos também outros interesses além deste: “família, negócio, igreja, comunidade? [...] Podemos ver tudo como nosso interesse, ou nada”, o que revela a existência de uma vaga idéia sobre o que seria o “próprio” de “interesse próprio” (STIEB, 2001, p. 246).

Tudo isto mostra porque “é simplista demais ver a conduta dos negócios em termos de uma escolha entre comportamento orientado para o lucro ou altruísta. Há muitos outros motivos envolvidos” (HENDERSON, 2005, p. 13-14), opinião compartilhada por Dyer e Whetten (2006). A complexidade das decisões das empresas, ainda, é aumentada pela sua dependência do contexto, como revelado a seguir.

#### **2.4.5 Fatores que influenciam as práticas de RSC**

A RSC se aplica a todas as organizações (PRYCE, 2002), de qualquer setor, local ou tamanho. No entanto, não há “agenda hegemônica de RSC” (LAWRENCE, 2007, p. 168), com ações específicas que sirvam para qualquer época ou setor (GARRIGA; MELÉ, 2004). Cada empresa precisa encontrar suas próprias respostas de acordo com suas características e contexto (JOYNER; RAIBORN, 2005), que também podem se modificar ao longo do tempo (ENGEN; DiPIAZZA, 2005).

“O grau e extensão de sua resposta” é influenciado por uma série de fatores (OFORI; HINSON, 2007, p. 179) interdependentes (AMAESHI; ADI, 2007), que criam as expectativas e os incentivos e que “influenciam como os gestores percebem, interpretam e traduzem” as expectativas e incentivos em ação (GRIFFIN, 2000, p. 485). São os fatores internos, segundo Griffin (2000), que fazem com que empresas com características semelhantes possam responder de maneiras distintas. Weaver, Treviño e Cochran (1999) também mencionam a existência de pressões institucionais de um lado e discricionabilidade gerencial de outro. Engen e DiPiazza (2005, p. 8) corroboram com eles: “dentro de uma empresa, nenhum gestor é uma ilha, operando sem suporte e interação do lado de dentro e de fora, sem *inputs* para auxiliar a tomada de decisão ou preocupação com o impacto das decisões. [...] Há muitas influências sobre uma empresa”.

A seguir, são descritos os principais fatores externos e internos identificados na literatura que influenciam as decisões da empresa sobre a RSC, ou seja, basicamente, sobre

sua adoção ou não, o grau e extensão em que ela é adotada e os tipos de atividades desenvolvidas:

- **Expectativas e demandas dos *stakeholders*:** são o ponto de partida e determinam a agenda de RSC das empresas (OFORI; HINSON, 2007; DE GEORGE, 2008). Seu conteúdo depende dos valores da sociedade em questão – embora as empresas também tentem moldar os valores da sociedade (VALOR, 2005) –, do contexto e da situação (STIEB, 2001). Variam conforme o setor e até a firma (DE GEORGE, 2008).
- **Pressão social:** a expressão das expectativas dos *stakeholders* (pressão social) depende das relações de poder (MINTZBERG, 1983; PRAKASH, 2001; RWABIZAMBUGA, 2007) ou da sua saliência (poder, legitimidade e urgência) (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997), que determinam quais necessidades e pedidos são priorizados (PERRINI; MINOJA, 2008) e que variam de acordo com a região/cultura e com o passar do tempo (ano a ano) (ENGEN; DiPIAZZA, 2005), bem como da sua habilidade de gerar consenso e negociar (PRAKASH, 2001). A cultura e as características pessoais tornam alguns *stakeholders* mais responsivos que outros, conforme a questão tratada (MOHR; WEBB; HARRIS, 2001; RODIN, 2005b). A pressão dos *stakeholders* depende, ainda, de fatores como a disponibilidade de informações confiáveis e habilidade em lidar com elas (MOHR; WEBB; HARRIS, 2001; MONKS; MILLER; COOK, 2004; RWABIZAMBUGA, 2007), a liberdade de escolha, e a competição entre as empresas que provê opções de escolha aos *stakeholders* e os torna independentes delas (Sterberg *apud* VALOR, 2005).
- **Legislação/Regulação** (ENGEN; DiPIAZZA, 2005; HAMANN *et al.*, 2005), que exige padrões mínimos (VALOR, 2005) e estruturas de incentivo para recompensa e punição (DEAKIN; WHITTAKER, 2007; WORTHINGTON; RAM; JONES, 2006; FUNK, 2003; BARON; DIERMEIER, 2007), compensando a falta de incentivos do mercado (CALVERAS; GANUZA; LLOBET, 2007).
- **“Standard-setters” – isomorfismo e imitação:** Influência de membros da comunidade empresarial que “ditam moda” ou estabelecem padrões quanto às boas práticas empresariais, como consultores de alto-perfil, escolas de negócios, publicações de negócio e associações profissionais e empresariais (WEAVER; TREVIÑO; COCHRAN, 1999, p. 542). As práticas consideradas bem-sucedidas em outras empresas, inclusive concorrentes, também servem de referência (DiMAGGIO; POWELL, 1983). É o isomorfismo institucional, processo em que unidades que enfrentam as mesmas

condições ambientais são forçadas a se assemelhar umas às outras (DiMAGGIO; POWELL, 1983). “Gestores tendem a considerar certas práticas como legítimas só porque elas são consideradas ‘melhores práticas’ em outras partes do campo organizacional”, dando origem a “modas gerenciais”. É o caso, por exemplo, do Pacto Global, dos relatórios de sustentabilidade e de projetos filantrópicos (MATTEN; MOON, 2004, p. 18). De acordo com Weaver, Treviño e Cochran (1999) e MacLean e Rebernak (2007), a empresa acaba seguindo-os para parecer atualizada ou não ser vista como “retardatária” em seu setor, mas isso não corresponde às reais necessidades da empresa e não se integra com as suas atividades. Normas e códigos de órgãos como a OIT, a OCDE e as Nações Unidas, bem como as ISO, têm este mesmo efeito, porém Matten e Moon (2004) as enquadram em um outro mecanismo de isomorfismo: o coercitivo, relacionado também com as leis e regulação. Ordanini, Rubera e DeFillippi (2008) explicam que o isomorfismo, relacionado com respostas similares a um mesmo choque ou comportamentos semelhantes devido a uma fonte comum (Lieberman; Asaba *apud* ORDANINI; RUBERA; DEFILLIPPI, 2008), difere da imitação, que consiste em uma decisão intencional de repetir, de maneira geral (não necessariamente em detalhes), o comportamento ou as decisões de outra organização.

- **Atividades da empresa:** Diferentes setores se encontram em diferentes realidades (Cottrill *apud* MOORE, 2001; JOYNER; RAIBORN, 2005; OFORI; HINSON, 2007; SIEGELE; WARD, 2007; DE GEORGE, 2008): as necessidades (GRI, 2008), as competências internas (LEISINGER, 2007; OFORI; HINSON, 2007) e as pressões externas são únicas de cada setor, assim como seu grau de visibilidade pública (Griffin; Mahon *apud* MOORE, 2001), reputação (IISD, 2007), configurações de *stakeholders*, graus de ativismo em assuntos em particular (Griffin; Mahon *apud* MOORE, 2001), *drivers* comerciais da RSC (SIEGELE; WARD, 2007), impactos, percepções e estratégias (WOOD, 1991; STEGER, 2004; SAHA; DARNTON, 2005). Baron (2006), IISD (2007) e Siegel e Vitaliano (2007) mencionam, também, as diferenças conforme as atividades desempenhadas e produtos oferecidos, cuja natureza pode variar até dentro de um mesmo setor. A concorrência, para Sethi (*apud* GEVA, 2008) e Mackenzie (2007) estimula a RSC e, para Bagnoli e Watts (2003) e Royle (2005), a desestimula.
- **Fatores pessoais da liderança:** CEOs, seres sociais com padrões próprios (LEE, 2008) e responsáveis pela formulação da estratégia corporativa, “podem mudar dramaticamente a direção estratégica da firma, incluindo decisões de RSC” (WALDMAN; SIEGEL; JAVIDAN,

2006, p. 1704). Mattingly e Berman (2006, p. 24), da mesma forma, acreditam que os atributos psicológicos dos decisores “moldam a natureza dos relacionamentos de uma firma com seus *stakeholders*”. Crenças e valores pessoais dos líderes e decisores, especialmente do empreendedor e da alta gerência (HEMINGWAY; MACLAGAN, 2004; GOULDSON, 2006; LEISINGER, 2007; PERRINI; MINOJA, 2008), determinam a percepção da importância da RSC (VITELL; PAOLILLO, 2004), fundamental para sua adoção, visto que as pressões não são suficientes (VALOR, 2005). Além disso, suas preferências morais e comprometerimentos, com preocupações e oposições maiores ou menores em relação a determinados assuntos, ajudam a determinar o perfil das atividades de RSC (RODIN, 2005b; PEDERSEN, 2006).

- **Percepção da razão custo/benefício:** Ao tomar decisões relacionadas à RSC, ou qualquer outra decisão, os gestores realizam uma análise da relação entre os custos e os benefícios de se atender a uma demanda para determinar o nível de recursos a alocar e o “nível ótimo de RSC a prover”, de forma que maximize os lucros e ao mesmo tempo satisfaça as demandas dos vários *stakeholders* (McWilliams; Siegel *apud* SIEGEL; VITALIANO, 2007; PAUL; SIEGEL, 2006; SAHA; DARNTON, 2005). Para Saha e Darnton (2005) e Paul e Siegel (2006), a extensão da melhoria do desempenho de RSC depende do tipo de motivação para ela. Na opinião de Gouldson (2006) e Perrini e Minoja (2008), a RSC é favorecida pela existência de um *business case*. Contudo, Baron (2007) afirma que quando as atividades de RSC são recompensadas somente no mercado, a empresa opta pela RSC estratégica para maximizar os lucros; e se os cidadãos, especialmente empreendedores (e gestores e acionistas), também obtêm “satisfação social” dessas atividades, a RSC estratégica é levada para além do ponto em que maximiza o lucro ou o valor de mercado, quanto mais eles valorarem essas atividades.
- **Disponibilidade de recursos:** expressa por “lucratividade”, “posição do fluxo de caixa” ou “desempenho financeiro/econômico do período anterior” – de 1 a 3 anos ou 2 a 6 anos, dependendo do autor – e estabilidade financeira (MOORE, 2001; Kraft; Hage *apud* VITELL; PAOLILLO, 2004; HILL; CASSILL, 2004; JOYNER; RAIBORN, 2005; GEBLER, 2006; MARGOLIS, WALSH; KREHMEYER, 2006; WALDMAN; SIEGEL; JAVIDAN, 2006; PERRINI; MINOJA, 2008), pela capacidade física, organizacional e humana para fazer investimentos em RSC, identificar e analisar demandas sociais e desenvolver habilidades e competências especializadas para promover bons relacionamentos com os

*stakeholders* (PEDERSEN, 2006).

- **Objetivos e estratégias corporativos:** O escopo e a extensão da melhoria da *performance* de RSC dependem dos objetivos da organização, com os quais a RSC deve estar alinhada (OFORI; HINSON, 2007), das estratégias escolhidas e da estrutura corporativa (Kraft; Hage *apud* VITELL; PAOLILLO, 2004; SAHA; DARNTON, 2005). Por exemplo: empresas com estratégia de promoção e proteção da marca e reputação (DORIA, 2004; McWilliams; Siegel *apud* WALDMAN; SIEGEL; JAVIDAN, 2006) têm mais incentivo; outras precisam “extrair o máximo de um ambiente regulatório moldado para ser favorável aos negócios” (DE SCHUTTER, 2008, p. 226). Da mesma forma, empresas com perspectiva de mais longo prazo podem estar mais dispostas a esperar pelos retornos da RSC, que em geral demoram para se materializar, do que empresas com perspectiva predominantemente de curto prazo (MOHR; WEBB, 2005). Por fim, os objetivos e estratégias centrais da organização variam ao longo do seu ciclo de vida. Assim, Jawahar e McLaughlin (*apud* KOLK; PINKSE, 2006) afirmam que as empresas priorizam determinados grupos de *stakeholders* que lhes são importantes em cada fase do ciclo.
- **Cultura e subculturas organizacionais:** o conjunto próprio de valores compartilhados por seus membros, que determina seu comportamento e a forma de se conduzir os negócios (ROBBINS, 1999; BERTHON; PITT; EWING, 2001), afeta também a percepção da importância da RSC em uma organização e, por consequência, a forma e extensão em que ela é adotada (VITELL; PAOLILLO, 2004; GOULDSON, 2006; OFORI; HINSON, 2007). Além das decisões da liderança (BERTHON; PITT; EWING, 2001; BASS; AVOLIO, 1993), ela influencia o comportamento ético e responsável de cada funcionário, individual e coletivamente (ROBBINS, 1999; BERTHON; PITT; EWING, 2001). Ela interfere, ainda, no escopo e nas limitações da participação dos *stakeholders* (RWABIZAMBUGA, 2007). Têm influência a inclusão de valores éticos ou de RSC (HAY; GRAY, 1974), o histórico da empresa de engajamento na RSC (OFORI; HINSON, 2007) ou história operacional (RWABIZAMBUGA, 2007), a intensidade das atividades de inovação (PAUL; SIEGEL, 2006; WALDMAN; SIEGEL; JAVIDAN, 2006), a comunicação interna clara e transparente, um ambiente em que os funcionários assumem a responsabilidade por suas ações, a perspectiva de longo prazo (GEBLER, 2006), a orientação mais “humanística” (espírito de equipe, uma atmosfera de cuidado e a preocupação com o bem-estar de seus membros e constituências) ou “competitiva” (individualismo, recompensa da competitividade

entre os membros e na realização a qualquer preço) (KÜSKÜ; ZARKADA-FRASER, 2004). Na prática, a percepção sobre a RSC e o nível de prioridade atribuído à RSC varia, ainda, entre diferentes departamentos e divisões de uma mesma empresa (SAHA; DARNTON, 2005), pela influência das subculturas que se formam em cada um deles (SRIDHAR; GUDMUNDSON; FEINAUER, 2004; HOWARD-GRENVILLE, 2006).

- **Propriedade:** o tipo de propriedade (se é um único proprietário-gestor, um empresa familiar, se há propriedade ou investimento públicos/governamentais, alianças formadas por redes de bancos, companhias de seguro ou atores governamentais, etc.) afeta o papel dos *stakeholders* além dos acionistas, os mecanismos de governança corporativa, e a prestação de contas a constituências mais amplas (MATTEN; MOON, 2004). Empresas familiares são mais propensas a evitarem ações negativas (que as tachem de socialmente irresponsáveis e coloquem em risco o nome e a riqueza da família), devido à maior identificação e associação pessoal ou da família com a empresa e à necessidade de proteger os ativos familiares, especialmente imagem e reputação (DYER; WHETTER, 2006), diferentemente de empresas com propriedade difusa e anônima (ENTEMAN, 2001) – em que, aliás, os acionistas são mais investidores que propriamente proprietários (LETZA; SUN; KIRKBRIDE, 2004; Turnbull *apud* LO; SHEU, 2007) –. Empresas com “grandes blocos de ações nas mãos de fundos” tendem a tentar maximizar o retorno dos fundos (ENTEMAN, 2001), mas Neubaum e Zahra (2006, p. 124) afirmam que a propriedade institucional tem relação positiva com o desempenho social quando a propriedade é de longo prazo.
- **Tamanho:** Empresas de tamanhos diferentes possuem necessidades (FIG, 2005), desafios competitivos e limitações institucionais únicos (LEE, 2008) e características próprias e intrínsecas que afetam o “conteúdo, natureza e extensão da sua RSC” (Metcalf *et al. apud* WORTHINGTON; RAM; JONES, 2006, p. 105). Elas têm abordagem mais ou menos pessoal (Quinn *apud* WORTHINGTON; RAM; JONES, 2006), proximidade maior ou menor com os *stakeholders* (HAMANN *et al.*, 2005; WORTHINGTON, RAM; JONES, 2006), disponibilidade maior ou menor de recursos (VANAUKEN; IRELAND, 1985; ENDERLE, 2004; HAMANN *et al.*, 2005), e diferentes padrões de custos, suporte e acesso à informação e capital (ENDERLE, 2004; HAMANN *et al.*, 2005). Também diferem no grau de visibilidade e pressão (STARCK; KRUCKEBERG, 2003) e no número de pessoas responsáveis por questões de RSC (MOORE, 2001). Encontram, portanto, diferentes

limitações, oportunidades e incentivos relativos à RSC (HAMANN *et al.*, 2005; WORTHINGTON; RAM; JONES, 2006). Shropshire e Hillman (2007, p. 70) acrescentam, ainda, que empresas maiores têm maior propensão a esforços mais “simbólicos” (*versus* “substantivos”), como a inclusão de *stakeholders* no conselho diretivo.

- **Área Geográfica de Atuação:** Afeta a adoção da RSC, seu grau e os tipos de atividades desenvolvidas (JOYNER; RAIBORN, 2005), o que exige atenção especial por parte das empresas com atuação internacional (SECCHI, 2007). As variações se dão pelas diferenças legais, regulatórias (HAMANN *et al.*, 2005; RWABIZAMBUGA, 2007; BLASCO; ZØLNER, 2008), políticas e, principalmente, econômicas, sociais e culturais (SAHA; DARNTON, 2005; DE GEORGE, 2008; PHILLIPS, 2008), que determinam as circunstâncias, preocupações, prioridades, dilemas, desafios e oportunidades nacionais ou locais (HAMANN *et al.*, 2005; IDEMUDIA, 2007), influenciam as práticas de negócio e as decisões gerenciais (VITELL; PAOLILLO, 2004; WORTHINGTON; RAM; JONES, 2006; PHILLIPS, 2008) e os impulsionadores da RSC (SIEGELE; WARD, 2007), moldam as expectativas da sociedade (ZYGLIDOPOULOS, 2003) e a natureza das obrigações sociais das empresas, e afetam o sucesso ou fracasso das iniciativas voltadas a atendê-las (IDEMUDIA, 2007, p. 370). Os países em desenvolvimento possuem graves problemas sociais e ambientais, somados à capacidade limitada do governo de satisfazer certas demandas (HAMANN *et al.*, 2005) e a problemas como corrupção, más práticas administrativas e burocracia, que dificultam as relações e a implementação das iniciativas (FRYNAS, 2005; DYER; WHETTEN, 2006; PRIETO-CARRÓN *et al.*, 2006). Na Europa, ao contrário dos EUA, responsabilidades sociais específicas estão “implícitas no ambiente institucional formal e informal dos negócios, o que justifica a ausência de políticas corporativas de RSC, especialmente na relação com os empregados (MATTEN; MOON, 2004). A pesquisa de Maignan e Ralston (*apud* MATTEN; MOON, 2004, p. 7-8) constatou que a educação é a segunda questão de *stakeholders* mais destacada nos EUA, porém de “virtualmente nenhuma significância” para empresas francesas e holandesas. Panapanaan *et al.* (2003) e Lawrence (2007) mencionam, ainda, a alta consideração pela moralidade e pela ética nos negócios e as práticas social-democráticas nos países escandinavos, que afetam as decisões. Outras possibilidades de variações são os diferentes graus de ativismo em função da cultura e história (ACUTT; MEDINA-ROSS; O’RIORDAN, 2004; DE SCHUTTER, 2008; PERRINI; MINOJA, 2008; WILLIAMS; ZINKIN,

2008), valores religiosos (BOEHM, 2002; NIJHOF; JEURISSEN, 2006), histórico de engajamento com *stakeholders* (ACUTT; MEDINA-ROSS; O'RIORDAN, 2004), entre outros.

Esta revisão bibliográfica revela uma grande variedade de assuntos relacionados à RC, bem como de visões a respeito do tema. Observam-se diferentes opiniões sobre o conceito de responsabilidade e de RC, o propósito e a função das empresas, quais são seus deveres e responsabilidades e quais têm maior ou menor importância relativa, quem é responsável na empresa e que responsabilidade possui, o conceito de *stakeholders* e quem pode ser considerado como tal, e o conceito de sustentabilidade empresarial e de desenvolvimento sustentável. Há, ainda, diversas formas em que os autores descrevem os agentes da empresa, denominam e classificam seus *stakeholders*, classificam as responsabilidades das empresas e explicam o comportamento e a motivação das organizações para a RC. Além da diversidade de temas, abordagens e visões, nota-se que a complexidade aumenta em função de a empresa ser um sistema vivo e político, da complexidade e dinamicidade inerentes aos próprios indivíduos e às relações sociais, e dos numerosos fatores dos ambientes interno e externo que influenciam o comportamento da organização e, por consequência, as decisões referentes à RC. Cabe ressaltar, por fim, que todos esses aspectos não são tratados conjuntamente na literatura, o que dificulta ainda mais o entendimento.



### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A escolha dos procedimentos de pesquisa parte do próprio objetivo da dissertação: “construir um marco conceitual para a Responsabilidade Corporativa, por meio da análise dos construtos existentes na literatura”. O ponto central é considerar que esta pesquisa trabalha com **conceitos**. Conceitos são abstrações que representam ou simbolizam os fatos e aspectos da realidade estudados, bem como as inter-relações existentes (MARCONI; LAKATOS, 2004), a fim de “analisar a realidade e comunicar [...] resultados” (Ander-Egg *apud* MARCONI; LAKATOS, 2004, p. 114), uma vez que a ciência não pode lidar diretamente com fatos e fenômenos. São “construções lógicas estabelecidas de acordo com um sistema de referência e formando parte dele; não são dados pela experiência e, por esse motivo, é preciso procurá-los, valendo-se da análise” (Trujillo *apud* MARCONI; LAKATOS, 2004, p. 114). Como comentam Marconi e Lakatos (2004), eles são criados a partir de percepções, em variados graus de abstração, e podem formar sistemas conceituais, isto é, conjuntos integrados que representam uma realidade mais complexa e seus desdobramentos.

Diante do exposto, a Figura 25 – como resgate do que foi apresentado na Figura 1 – representa os procedimentos metodológicos utilizados na presente dissertação, que são detalhados na seqüência.

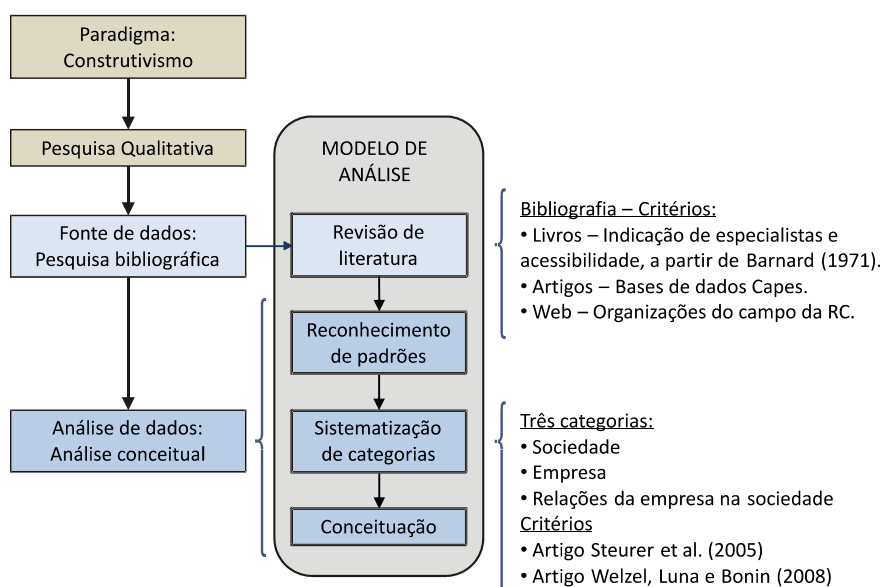


Figura 25 – Procedimentos metodológicos da pesquisa

A construção de um marco conceitual para a RC pressupõe, segundo a classificação de Denzin e Lincoln (2006), um **paradigma construtivista**, voltado para a “produção de interpretações reconstruídas do mundo social” (DENZIN; LINCOLN, 2006, p. 164). O Quadro 17, adaptado de Denzin e Lincoln (2006), compara os paradigmas e revela as razões da escolha do construtivismo.

Item	Positivismo	Pós-Positivismo	Teoria Crítica e outras	Construtivismo
<b>Ontologia (natureza da realidade)</b>	Realismo ingênuo - realidade “real” mas inteligível	Realismo crítico - realidade “real”, mas apenas imperfeitamente e probabilisticamente inteligível	Realismo histórico – realidade virtual influenciada por valores sociais, políticos, econômico, étnicos, entre outros, cristalizados ao longo do tempo	Relativismo – local e realidades especificamente construídas
<b>Epistemologia (relação do pesquisador com o objeto de pesquisa)</b>	Dualista/objetivista; descobertas verdadeiras, saber experimental	Objetivista/dualista modificada; tradição crítica / comunidade; descobertas provavelmente verdadeiras	Transacional/ subjetivista; descobertas mediadas por valores	Transacional/ subjetivista; descobertas criadas
<b>Metodologia</b>	Experimental/ manipuladora; verificação das hipóteses; métodos sobretudo quantitativos	Experimental modificada/ manipuladora; multiplismo crítico; falsificação de hipóteses; pode incluir métodos qualitativos	Dialógica/dialética	Hermenêutica
<b>Objetivo investigativo</b>	Explicação; predição e controle		Crítica e transformação; restituição e emancipação	Compreensão; reconstrução
<b>Natureza do conhecimento</b>	Verificação das hipóteses estabelecidas como fatos ou leis	Hipóteses não-falsificadas que são fatos ou leis prováveis	<i>Insights</i> estruturais/ históricos	Reconstruções individuais que se fundem em torno de um consenso

Quadro 17 – Paradigmas na pesquisa

Fonte: Adaptado de Denzin e Lincoln (2006)

Conforme Denzin e Lincoln (2006), o construtivismo postula que o mundo é descrito e explicado por meio de um esquema conceitual. Ele

significa que os seres humanos não conseguem encontrar ou descobrir conhecimento tanto quanto o construímos ou elaboramos. Inventamos conceitos, modelos e esquemas para entender uma experiência, e testamos e modificamos continuamente essas construções à luz de uma nova experiência. Além do mais, há uma dimensão histórica e sociocultural inevitável para essa construção. Não construímos nossas interpretações isoladamente, mas contra um pano de fundo de compreensões, de práticas, de linguagem, etc., que temos em comum (DENZIN; LINCOLN, 2006, p. 201).

Pressupõe-se, conforme Quiroga (1991 *apud* LIMA; MIOTO, 2007, p. 40), que “o conhecimento da realidade não é apenas a simples transposição dessa realidade para o pensamento, pelo contrário, consiste na reflexão crítica que se dá a partir de um conhecimento acumulado e que irá gerar uma síntese, o concreto pensado”. Assim, o mundo não está “lá fora” e os significados não são objetivos e externos aos sujeitos; ele se forma “à medida que as pessoas o discutem, o escrevem e o contestam” (Potter *apud* DENZIN; LINCOLN, 2006, p. 201), ou seja, é negociado mutuamente no ato da interpretação. Esta é a idéia da hermenêutica, que considera que a compreensão é a própria interpretação, faz parte de toda a nossa experiência de vida e possui estreita ligação com a linguagem.

“O significado buscado pelo indivíduo ao ‘entender’ uma ação social ou um texto é temporal e progressivo, e sempre passa a existir na ocasião específica da compreensão”. Assim, “nunca existe uma interpretação definitivamente correta” (DENZIN; LINCOLN, 2006, p. 199) e, nesse processo, como afirma Garrison (*apud* DENZIN; LINCOLN, 2006, p. 199), “a idéia não é nos livrarmos de todo o preconceito, [pois algumas tendenciosidades são inclusive necessárias à interpretação, mas somente] mudar aqueles que mutilam os esforços que fazemos para compreender os outros, e nós mesmos”.

O construtivismo e o próprio objetivo da dissertação demandam a utilização da **pesquisa qualitativa**, que envolve o exame e reflexão de percepções e conceitos, e não requer a utilização de dados numéricos ou tratamento estatístico (COLLIS; HUSSEY, 2005; SOUZA; FIALHO; OTANI, 2007). A metodologia qualitativa, segundo Richardson (2008, p. 80), pode, entre outras coisas, “descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”. É apropriada, portanto, para este trabalho, que visa descrever um fenômeno social a partir dos construtos existentes.

As duas principais etapas da pesquisa são detalhadas a seguir: a coleta e a análise dos

dados, cujas técnicas utilizadas foram, respectivamente, a pesquisa bibliográfica e a análise conceitual.

### 3.1 COLETA DE DADOS

Para a **coleta de dados**, foi utilizada a técnica da **pesquisa bibliográfica**, que reúne conhecimentos prévios sobre o tema e permite atribuir-lhes novas leituras a fim de responder um problema de pesquisa (RAUPP; BEUREN, 2006). Ela é considerada por Lima e Miotto (2007, p. 44) “um procedimento metodológico importante na produção do conhecimento científico capaz de gerar, especialmente em temas pouco explorados, a postulação de hipóteses ou interpretações que servirão de ponto de partida para outras pesquisas”.

A pesquisa utilizou fontes secundárias de dados. Foram selecionados livros, artigos científicos publicados em periódicos e eventos e páginas eletrônicas de organizações de referência no assunto, como mostra o Quadro 18, que apresenta o perfil da bibliografia utilizada nesta dissertação (excluindo materiais sobre metodologia de pesquisa).

	QUANTIDADE	%
<b>ANO DE PUBLICAÇÃO</b>		
2004-2008	237	56,8%
1999-2003	108	25,9%
1990-1998	42	10,1%
1916-1989	30	7,2%
<b>TIPO DE FONTE</b>		
Artigos internacionais	304	72,9%
Artigos nacionais	13	3,1%
Livros em idioma estrangeiro	13	3,1%
Livros em idioma nacional	44	10,6%
Páginas na <i>internet</i>	27	6,5%
Outros	16	3,8%
<b>TOTAL</b>	<b>417</b>	<b>100%</b>

Quadro 18 – Perfil da bibliografia utilizada

Buscaram-se as obras mais recentes, sobretudo as publicadas nos últimos cinco anos (2004-2008) (56,8%), porém sem deixar de consultar autores e textos anteriores com contribuições relevantes, especialmente aqueles mais expressivos na literatura, como Clark (1916), Davis (1960), Sethi (1975), Freeman (1984), Carroll (1998), Wood (1991) e Donaldson

e Preston (1995), apontados no livro de Clarkson (1998) e no artigo de Carroll (1999) como textos importantes e citados com frequência em outros trabalhos. Autores que não têm a RC como tema central mas oferecem idéias complementares, como Barnard (1971), Drucker (1955) e Mintzberg (1983), também são utilizados. Todas as obras estrangeiras selecionadas (de todos os tipos), que representam 81,1% do total, estão escritas na língua inglesa, embora seus autores tenham nacionalidades variadas e vínculos com instituições de diversos países.

A maioria das fontes (72,9%) consiste em artigos científicos publicados em periódicos internacionais, onde são encontradas “informações mais especializadas, específicas e atualizadas” (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 94). A principal fonte foi o portal de periódicos da Capes. A procura se deu nas bases de dados *Blackwell*, *Emerald*, *Gale*, *ProQuest*, *Sage*, *Springer* e *Wilson*, com a inserção do descritor “*corporate social responsibility*” (sem aspas, para que as palavras não precisassem aparecer juntas), a ser localizado em qualquer parte do texto, não necessariamente no título. Artigos referenciados nos artigos encontrados também foram incluídos, conforme a possibilidade de acesso a eles.

Os livros foram selecionados com base na indicação de especialistas e na sua acessibilidade, a partir da obra de Barnard (1971), publicada pela primeira vez em 1938 e mencionada como um clássico por Carroll (1999). As páginas eletrônicas são de organizações reconhecidas que têm contribuições no assunto, como o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, as Nações Unidas, a Organização Internacional do Trabalho (OIT), a Comissão Européia (CE), o Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSD), a *Global Reporting Initiative* (GRI), o *The Natural Step*, o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), o Conselho Social e Econômico holandês (SER), o Pacto Global e a *American Marketing Association*. Teses e outras publicações também foram consultadas.

Leituras sucessivas foram feitas, seguindo as orientações de Salvador (*apud* LIMA; MIOTO, 2007). A primeira etapa consistiu em uma leitura de reconhecimento, exploratória e seletiva, mais rápida, a fim de selecionar o material e, na seqüência, os dados dentro de cada material a serem empregados. Convém mencionar que a coleta de dados não é – e não deve ser, neste tipo de processo de investigação, segundo Mercado-Martínez (*apud* LIMA; MIOTO, 2007) – realizada uma única vez. De acordo com a necessidade do pesquisador, novos materiais e dados são incorporados ao longo da pesquisa, inclusive nas fases mais

avançadas, para aprofundar as análises ou encontrar soluções para pontos ainda confusos ou contraditórios.

### **3.2 ANÁLISE DOS DADOS**

Com base nos dados selecionados, foi feita uma **análise conceitual**. A técnica da análise conceitual, como o próprio nome sugere, não lida com fatos, mas com conceitos (WILSON, 2001). Envolve, portanto, a identificação dos *significados* encontrados nos dados qualitativos que constituem os conceitos, bem como das inter-relações entre eles, o que pressupõe a interpretação dos dados (JABAREEN, 2008). O que interessa, segundo Wilson (2001, p. 10), são os “usos possíveis e efetivos das palavras”, e uma palavra pode não ter um único uso, nem um significado “certo” ou “errado”, nem fronteiras bem definidas. Não há “respostas certas”, e não se pode afirmar definitivamente o que uma palavra significa realmente, o que mostra sua coerência com o paradigma construtivista. No entanto, existem significados ou usos mais próximos do cerne no conceito e outras que são apenas extensões ou alterações dos usos básicos. Da mesma forma, há usos que podem ser mais racionais e úteis na prática. São estes os que devem ser buscados.

Wilson (2001, p. 20) considera a análise conceitual “uma forma muito sofisticada de comunicação. São poucas as regras fixas, se é que há alguma”. Patton (*apud* JABAREEN, 2008, p. 180) explica que esta técnica consiste em “fazer induções, derivar conceitos a partir dos dados e fazer deduções voltadas a hipotetizar as relações entre os conceitos”. A indução parte de premissas de fatos particulares observados para concluir algo sobre fatos gerais não observados (ex: cobre conduz energia; prata conduz energia; cobre e prata são metais; logo, todo metal conduz energia). Por sua vez, o método dedutivo testa uma teoria pela seguinte lógica: todos os M são S; todos os P são M; logo, todos os P são S (RICHARDSON, 2008, p. 36-37). A técnica da análise conceitual, portanto, envolve o pensar com lógica, segundo Wilson (2001), embora o conceito de lógica não seja claro. É importante ressaltar, contudo, que ela não inclui juízo de valor sobre algo ser bom ou mau, certo ou errado, desejável ou indesejável (WILSON, 2001).

Em um primeiro momento, ela requer uma leitura reflexiva ou crítica dos dados escolhidos, voltada à compreensão das afirmações dos autores e ao ordenamento e sumarização do conteúdo, com o intuito de responder ao problema de pesquisa (Salvador

*apud* LIMA; MIOTO, 2007). Assim, nesta etapa de **reconhecimento de padrões e sistematização de categorias**, foram adotadas três grandes categorias – “sociedade”, “empresa” e “relações da empresa na sociedade” –, baseadas nos modelos de Steurer *et al.* (2005) e Welzel, Luna e Bonin (2008), que contêm três níveis básicos: (i) “Desenvolvimento Sustentável” ou “Sociedade Sustentável” (nível societal), (ii) “Sustentabilidade Corporativa” ou “Empresa Sustentável” (nível dos negócios) e (iii) “Responsabilidade Social Corporativa” ou “Dinâmica da Responsabilidade Social Corporativa”. A terceira categoria (“relações da empresa na sociedade”) também é coerente com a afirmação de Hill, Stephen e Smith (2003), Ofori e Hinson (2007) e Secchi (2007) de que é a isto que a RC se refere.

Por fim, após a identificação e ordenamento de categorias, foi feita uma leitura interpretativa, que consiste na interpretação das idéias dos autores e sua relação com o objetivo da pesquisa, que deve ser o critério norteador do pesquisador (Salvador *apud* LIMA; MIOTO, 2007). A leitura interpretativa, para Salvador (*apud* LIMA; MIOTO, 2007, p. 41), “é o momento mais complexo e [...] requer um exercício de associação de idéias, transferência de situações, comparação de propósitos, liberdade de pensar e capacidade de criar”. Wilson (2001) comenta que, para ajudar a compreender o conceito, o pesquisador pode selecionar um caso-modelo, ou seja, um exemplo que ele acredita que representa bem o que ele significa. Em seguida, pode escolher outros casos-modelo para identificar as características que de fato são essenciais e estão presentes em todos os casos, e as que não o são. Outras possibilidades são o uso de contra-exemplos (exemplos opostos, como um caso em que há injustiça para estudar o conceito de justiça), casos afins (sobre conceitos relacionados com o conceito principal; no caso do conceito de justiça, um caso afim poderia ser sobre “merecimento”), casos limítrofes (dos quais não se tem certeza se representam o conceito), e até casos inventados. O contexto social das afirmações também precisa ser considerado.

O produto final do processo de investigação é uma “síntese integradora” (Salvador *apud* LIMA; MIOTO, 2007, p. 41), que constitui a **conceituação** ou, neste caso o “marco conceitual para a Responsabilidade Corporativa”. Para a sua construção, conforme as orientações de Marconi e Lakatos (2004), tomou-se o devido cuidado para que os conceitos fossem comunicáveis, todos os seus componentes fossem conhecidos ou, pelo menos, passíveis de entendimento, e não fossem utilizados termos diferentes para se referir ao mesmo fenômeno (pois sinônimos são intoleráveis na comunicação científica). Também na elaboração de definições – e conceitos em geral –, foram seguidas as recomendações de

Copi, e Cohen e Nagel (*apud* MARCONI; LAKATOS, 2004), que dizem que uma definição:

- deve expor a essência do que se define, os estabelecer a conotação convencional do termo a definir;
- não deve ser excessivamente ampla nem excessivamente estreita ou deve aplicar-se a tudo aquilo a que se refere o *definiendum* e nada mais;
- não deve ser circular ou conter, direta ou indiretamente, o sujeito definido (ex: o sol não pode ser definido como “estrela que brilha de dia”, pois o dia é determinado pelo brilho do sol);
- não deve ser formulada em termos negativos se é possível expressá-la de forma positiva (ex: relógio de pulso é um “medidor de tempo que não é de parede”, ou órfão é a “criança que não tem pais vivos”);
- não deve ser expressa em linguagem ambígua, obscura ou figurada, lembrando que uma mesma definição pode ser clara para um especialista e obscura para um leigo.

As análises realizadas e o “marco conceitual para a Responsabilidade Corporativa” obtido como resultado são apresentados a seguir, no capítulo 4.



## **4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADO DA PESQUISA**

O presente capítulo contém a resposta ao problema de pesquisa. É aqui que é elaborado e apresentado, com base nos construtos existentes na literatura, o marco conceitual para a Responsabilidade Corporativa, com seus fundamentos, agentes, processos e definição, como proposto no capítulo 1. Conforme descrito no capítulo 3, os dados referentes às idéias dos autores pesquisados sobre cada tópico identificado foram analisados com a técnica da análise conceitual. O resultado é o marco conceitual com a síntese das idéias analisadas.

A seguir, são apresentadas as análises realizadas – legitimadas pelas afirmações dos autores pesquisados que, segundo Lima e Mioto (2007, p. 43), devem sempre acompanhar a “análise explicativa das soluções” –, bem como os resultados obtidos. Convém esclarecer que, em função da natureza desta pesquisa, as próprias análises e as seções que as relatam já contêm, por si só, conclusões que compõem os resultados do trabalho.

### **4.1 ANÁLISE DOS DADOS**

A análise dos dados é apresentada seguindo os três grandes grupos em que foi subdividido o capítulo 2 – “sociedade”, “empresa” e “relações da empresa na sociedade”, visto que este agrupamento, além de facilitar o entendimento, é coerente com a idéia de Hill, Stephen e Smith (2003), Ofori e Hinson (2007) e Secchi (2007) de que é a este último que a RC se refere, e também com a lógica da análise conceitual, em que os conceitos de sociedade e empresa devem ser compreendidos antes do estabelecimento de relações entre eles.

#### **4.1.1 SOCIEDADE**

Sociedade é um conjunto de pessoas, organizadas em diversos grupos e entidades, com instituições, atividades, e determinados valores e interesses comuns, que podem se relacionar e afetar umas às outras. Refere-se tanto ao conjunto de pessoas de determinado

espaço geográfico (cidade, país, continente) como à sociedade como um todo<sup>2</sup>. Entretanto, a sociedade não corresponde à totalidade do ambiente em que a empresa está inserida. Compreender esse conjunto maior e a “ordem” que o explica é fundamental para se entender a sociedade.

#### 4.1.1.1 Ambiente das empresas

As empresas funcionam dentro de um ambiente econômico, que está dentro do ambiente social, que por sua vez está contido em um ambiente natural<sup>3</sup> (Figura 26). Assuma-se que eles estão organizados desta forma porque isto é coerente com a teoria sistêmica, que representa subsistema, sistema e ecossistema em camadas.

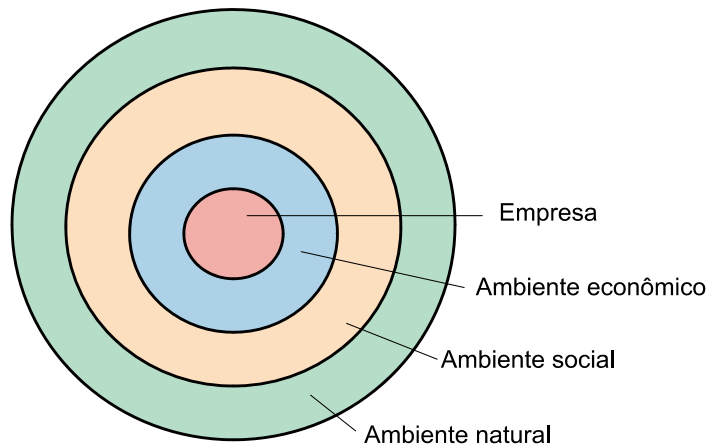


Figura 26 – Ambiente das empresas

As camadas foram adicionadas de fora para dentro ao longo da história e, a cada nova camada, novas estruturas, interações e fenômenos somaram-se aos já existentes, sem

<sup>2</sup> Baseado na definição de sociedade de Carroll e Buchholtz (2003).

<sup>3</sup> Conforme as definições de meio ambiente, sociedade e mercado/economia do Quadro 2 e a representação literal do ambiente proposta por Zadek (2004) e Marques *et al.* (2004). A representação metafórica não evidencia as relações de dependência entre os ambientes e a cognitiva não posiciona a sociedade dentro do meio ambiente em que ela de fato vive e que é seu entorno, segundo Santos (2006). A representação de macroambiente e ambiente de tarefa, adaptado de Souza (2004), não inclui o meio ambiente, suas subdivisões não mostram as relações entre os elementos (especialmente as de dependência), separa os aspectos “sociais” dos políticos e não trata a economia/mercado como um ambiente com seus fenômenos próprios, mas como um conjunto de elementos contextuais expresso por indicadores.

que estes se perdessem. Elas passaram a coexistir, portanto. As interações sociais, permeadas pelo ambiente natural, não fazem com que as pessoas percam características conferidas pela natureza ou deixem de participar da luta pela sobrevivência e da competição por recursos escassos. O mercado está permeado por aspectos sociais (produção, venda e compra exigem interação) e ambientais (sobrevivência, competição, otimização da energia do organismo). Ao mesmo tempo, há uma grande parte do ambiente natural que não está envolvida em relações sociais ou uma grande parte de fenômenos que nele ocorrem não consistem em interações sociais (ciclo de vida, fenômenos meteorológicos, luta pela sobrevivência, busca de recursos). Da mesma forma, é possível haver seres humanos que não participam da economia e, principalmente, há fenômenos que ocorrem na sociedade que não são de natureza econômica (as relações familiares, entre colegas, entre vizinhos, as trocas sociais, entre outras).

A mesma figura, quando vista de perfil, revela que as camadas mais internas não estão exatamente dentro das mais externas (Figura 27).

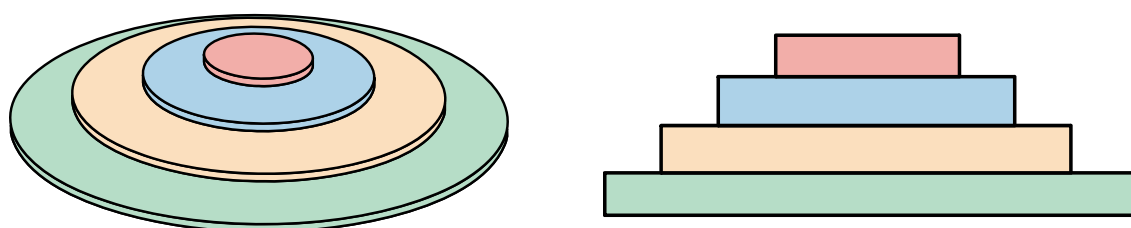


Figura 27 – Ambiente das empresas (perfil)

Ela mostra que as camadas externas são as bases sobre as quais as internas se desenvolvem. Isto mantém a noção de inseparabilidade<sup>4</sup> e de dependência em relação à base para que possa existir. A sociedade depende da natureza para existir e progredir, e não existe sociedade fora do ambiente natural ou ecológico. A economia só existe dentro de uma sociedade, pois é uma prática exercida por esta<sup>5</sup> e, pela lógica, depende também do ambiente natural. As empresas só existem em um ambiente econômico, pois são estruturas criadas para se praticar atividades econômicas<sup>6</sup>. Por esta lógica, as empresas também

<sup>4</sup> Defendida por Harrison e Freeman (1999), Zadek (2004) e Pedersen (2006), sobretudo em termos de efeitos ou impactos.

<sup>5</sup> Afirmação de Solomon (*apud* KING, 2001).

<sup>6</sup> De acordo com Vieira (1977) e Carroll (1998).

dependem do ambiente social e natural. Assim, quando se pensa nas camadas superiores, devem-se considerar todas as camadas que permanecem por baixo.

Na direção oposta, a base não depende do que foi criado no topo: a natureza não depende de uma sociedade para existir, assim como a sociedade sobrevive sem economia e a economia continua a existir sem uma determinada empresa (embora seja difícil sobreviver sem o conjunto total de empresas). Por outro lado, a presença dos novos elementos em cada ambiente trazidos por cada círculo interno provoca desequilíbrios nos externos (consome recursos, gera novas necessidades e causa alterações diversas na medida em que se relaciona com eles). Conforme a magnitude deste desequilíbrio, o sistema pode ter dificuldade de se adaptar e se restabelecer, ocasionando a degeneração do sistema<sup>7</sup>. Logo, cria-se outro tipo de relação de dependência: pode-se dizer que a economia depende da empresa para continuar a existir ou progredir, a continuidade e a saúde da sociedade dependem de as empresas e a economia não provocarem grandes desequilíbrios nocivos e, por fim, a natureza depende de que a sociedade, a economia e as empresas não desequilibrem demais o sistema.

#### 4.1.1.2 *Relações e impactos*

A sociedade pressupõe relação e interação entre os indivíduos, grupos e organizações que a compõem, seja por vontade das partes ou não. A interação é uma relação recíproca entre sujeitos ativos, com efeitos em ambas as partes, e toda relação tem, ao menos, potencial de interação<sup>8</sup>. Toda relação, por sua vez, gera impactos. Impacto ou efeito é qualquer alteração provocada por alguém ou algo nas características, funcionamento ou curso de ação de outro alguém ou algo. Expresso de forma ainda mais simples, ele nada mais é que a *conseqüência* sentida ou observada de uma ação em alguém ou algo que não o próprio causador. Os impactos podem ser “positivos” ou “negativos”: por impacto positivo, entende-se aquele que gera ganho líquido de bem-estar para o impactado (ganho menos perda, conforme a percepção do próprio impactado); um impacto negativo, segundo a mesma lógica, provoca no impactado uma perda líquida de bem-estar. Impactos também

---

<sup>7</sup> Conforme descrito por Andrade e Amboni (2007).

<sup>8</sup> Fundamentado na definição de interação de Outhwaite e Bottomore (1996).

podem ser diretos ou indiretos, como mostra a Figura 28, em que “A” é o ponto de partida. Um impacto indireto de A em B ocorre quando A gera primeiro um efeito em C e isto se reflete em um efeito de C em B.

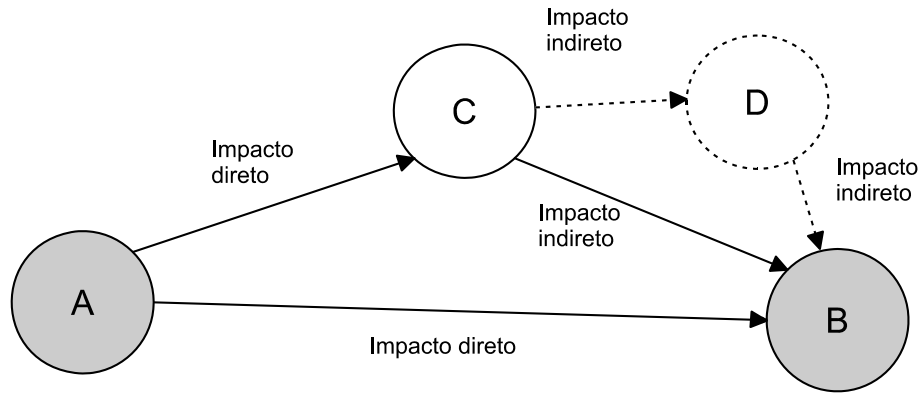


Figura 28 – Impactos diretos e indiretos

As relações na sociedade formam uma rede dinâmica<sup>9</sup>, em que as conexões variam conforme o tempo e a situação, como mostra a Figura 29. A mesma figura das redes de relacionamentos serve para representar redes de impactos. Neste segundo caso, as linhas conectoras entre dois pontos podem ser uma seta única ou acompanhada por outra no sentido inverso. O círculo destacado indica um ponto focal ou de referência na rede.

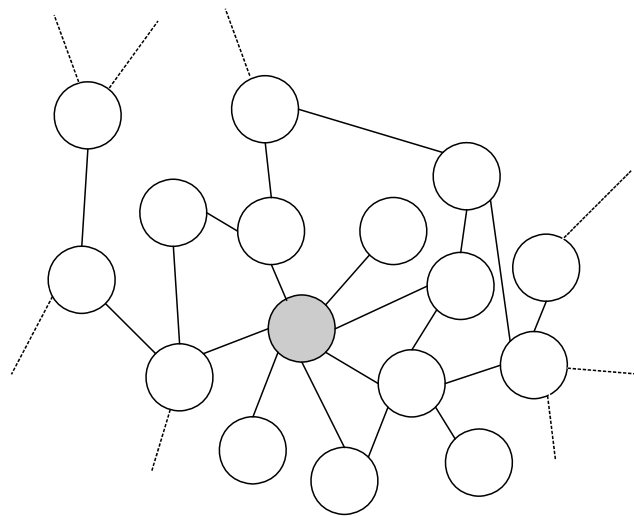


Figura 29 – Rede de relacionamentos ou de impactos

<sup>9</sup> Baseado em Key (1999).

Convém lembrar que, como os pontos representados na figura (indivíduos, grupos, organizações, coisas, eventos) podem estar localizados em qualquer parte do ambiente (ambiente natural, sociedade, economia e empresa), a seqüência de impactos de uma ação ou fato transita por todas as camadas, o que é potencializado pelas relações de dependência existentes. Além disso, o espaço de tempo em que cada impacto da série se dá é variável: pode ser imediato ou levar muitos anos para ocorrer.

Os variados tipos de interações sociais definem, em cada agente da relação, um papel, de acordo com a definição de Hage (1972 *apud* BIVINS, 1989, p. 65), que considera papéis “atos similares realizados pelos ocupantes de uma posição na interação”. Dois agentes que interagem têm papéis complementares (ex: pai e filho, vendedor e comprador, chefe e subordinado, vizinho e vizinho, parceiro e parceiro). Um mesmo indivíduo/organização possui vários papéis, referentes a interações com entidades diferentes ou com uma mesma entidade<sup>10</sup>.

#### 4.1.1.3 Bem-estar e comportamento dos indivíduos no ambiente social

Tudo o que o homem faz (uma atividade ou relacionamento) e cria é para atender suas necessidades, sendo necessidade definida conforme o conceito de Lezana (2008, p. 24), como “um déficit ou a manifestação de um desequilíbrio interno do indivíduo”, que causa tensão, insatisfação e desconforto. Seu comportamento é movido por elas<sup>11</sup>. Assim, entende-se que tudo o que o homem faz visa à sua sobrevivência e ao aumento do seu bem-estar, pois o bem-estar se refere à satisfação geral das necessidades biológicas, psicológicas e sociais do ser humano<sup>12</sup>. Quanto mais necessidades satisfeitas, e mais plenamente satisfeitas, na percepção do indivíduo, maior seu bem-estar. Tal percepção depende do que o indivíduo considera ser padrão de bem-estar, do “jeito que cada um escolhe para viver”<sup>13</sup>, o que pode variar conforme a cultura, a pessoa, o tempo<sup>14</sup>. Está relacionado com valores

---

<sup>10</sup> De acordo com a noção de papéis descrita também por Freeman (1984) e Winn (2001).

<sup>11</sup> Como explicam Lezana e Tonelli (2004) e, também, Vieira (1977) e Zadek (2004) a respeito da economia. Não se vê outra razão para as ações ou para a criação de instituições e organizações senão esta.

<sup>12</sup> Com base no conceito de qualidade de vida de Limongi-França e Arellano (2002), Walton (*apud* FANTINATO *et al.*, 2004) e Fantinato *et al.* (2004) e o conceito genérico de bem-estar de Vieira (1977).

<sup>13</sup> De acordo com Limongi-França (*apud* ROCHA, 2004, p. 73).

<sup>14</sup> Segundo Minayo, Hartz e Buss (2000).

(preferências), objetivos, expectativas, padrões e preocupações<sup>15</sup>, que podem também ser limitadas pelos padrões de convivência social<sup>16</sup>.

Algumas definições:

- Valores são preferências e aversões de um indivíduo, ou juízos sobre tudo aquilo a que ele não é indiferente<sup>17</sup>. Consistem em entes (liberdade, beleza, conforto, saúde, etc., juntamente com seus opostos) obrigatoriamente posicionados em uma hierarquia que indica, em direção ao pólo positivo de uma escala, o que é mais desejável ou preferível e, em direção ao pólo negativo, o que é mais “detestável” ou aquilo a que se tem mais aversão<sup>18</sup>.
- Expectativas são definidas conforme Casado (2002, p. 257), como a “crença de que determinado ato será seguido de um resultado em particular”, ou “a probabilidade que a pessoa enxerga na consecução de seus [objetivos]”.
- Os interesses de um indivíduo são tudo aquilo que ele deseja preservar ou atingir<sup>19</sup>, por acreditar que irá satisfazer suas necessidades (estarão em conformidade com seus valores, exceto em caso de crise, em que poderá haver uma inversão momentânea de valores e as necessidades prevalecerão sobre os valores<sup>20</sup>).

Dada a constante busca pelo bem-estar, indivíduos, na qualidade de organismos, procurarão captar o máximo de energia do ambiente (por meio dos recursos disponíveis, pelos quais competem com outros organismos) e perder o mínimo de energia para ele. A idéia é que as iniciativas empreendidas pelos organismos tendem a ser aquelas com a melhor relação entre custos e benefícios (ou perdas e ganhos)<sup>21</sup>, conforme a percepção do organismo sobre suas necessidades e interesses, ou seu padrão de bem-estar, e o *valor* atribuído a cada coisa que ganha e perde. Este valor provém da hierarquia de valores do indivíduo, que indica o que é preferível. Admite-se, mesmo assim, que o “não-ótimo” possa

---

<sup>15</sup> Conforme The WHOQOL Group (*apud* FLECK, 2000)

<sup>16</sup> Para Limongi-França (*apud* ROCHA, 2004)

<sup>17</sup> Baseado nas definições de Rokeach (*apud* ROBBINS, 1999), Lezana e Tonelli (1998) e Robbins (1999).

<sup>18</sup> A noção de hierarquia é descrita por Empinotti (1994) e Costa (1999). A conclusão de que os “entes” são *obrigatoriamente* dispostos em hierarquia é que só desta forma são manifestadas as preferências que influenciam o comportamento. Com freqüência, o indivíduo terá que fazer escolhas entre eles, e somente uma lista de valores não lhe permitirá escolher, a menos que ele saiba que prefere um a outro (mais beleza em detrimento do conforto, mais riqueza em detrimento da saúde, mais liberdade em detrimento da riqueza).

<sup>19</sup> Com base em Morgan (1996).

<sup>20</sup> Segundo Lezana e Tonelli (2004).

<sup>21</sup> Em termos de bem-estar e, por extensão de chance de sobrevivência. No caso de uma organização, bem-estar é substituído por crescimento ou possibilidade de crescimento.

ser experimentado algumas vezes e os custos consigam ser reduzidos com o tempo conforme a prática em lidar com ele, o que o torna uma escolha menos desvantajosa<sup>22</sup>.

Outro fator que influencia a decisão do indivíduo é sua expectativa a respeito das conseqüências, ou seja, a probabilidade de elas ocorrerem, de acordo com sua percepção. Também são feitas escolhas entre mais bem-estar no presente e mais bem-estar no futuro, quando ambos são conflitantes. A tendência é a opção pelo presente, sobretudo quando o futuro é distante. Por fim, se todo comportamento é movido pelas necessidades, o comprometimento com algo só existirá enquanto as condições que fazem com que isto contribua para sua própria sobrevivência e bem-estar/crescimento se mantiverem (ou enquanto estes não estiverem ameaçados), na percepção do agente. Ele não é, portanto, incondicional.

Além da busca pelo bem-estar individual hoje ou no curto prazo, existe a busca pelo bem-estar da sociedade, num futuro próximo ou não tão próximo, relacionada com a perpetuação da espécie, bem como com a coesão social e o fortalecimento do ambiente que também beneficiam os indivíduos que nele vivem e permitem sua sobrevivência e bem-estar<sup>23</sup>. Isto é a essência do conceito de Desenvolvimento Sustentável<sup>24</sup>.

#### 4.1.1.4 *Desenvolvimento sustentável (DS)*

Se “sustentabilidade” significa capacidade de se manter, manter-se num estado ou manter-se em equilíbrio<sup>25</sup>, a sustentabilidade do desenvolvimento é a possibilidade de continuidade do desenvolvimento, seguindo um determinado modelo ou padrão, em um dado período de tempo, seja num futuro próximo ou longínquo (o que inclui tanto as gerações do presente quanto as futuras). Desenvolvimento significa cada vez mais pessoas conseguirem atender cada vez mais necessidades e de forma cada vez mais plena; ou, a possibilidade de se obter, na sociedade, um bem-estar cada vez maior para um número cada

---

<sup>22</sup> Conforme Ehrlich e Roughgarden (1987).

<sup>23</sup> Com base na dependência dos organismos em relação a seu meio, na afirmação de Russell (1979) e Ehrlich e Roughgarden (1987) de que a vida em sociedade é vantajosa para os organismos e aumenta suas chances de sucesso, e na idéia de Jonas (1984) de que o primeiro mandamento é que os homens vivam e, o segundo, que eles vivam bem.

<sup>24</sup> Fundamentado na visão de que o centro das preocupações do DS são os seres humanos (UNESCO, 1999; UNCED *apud* STEURER *et al*, 2005, Harvey *apud* BANERJEE, 2008).

<sup>25</sup> Segundo definição de Ferreira (2004).



vez maior de pessoas<sup>26</sup>.

Para isto, é necessário haver (i) disponibilidade de recursos de diversos tipos (naturais, financeiros, humanos, tecnológicos etc., em quantidade e qualidade) – na verdade, o importante é relação entre os recursos que seriam necessários para se obter certo nível de bem-estar (conforme o tamanho da população e as escolhas de bem-estar da sociedade) e os recursos de fato disponíveis – e (ii) acesso das pessoas a eles e liberdade para que possam ser transformados em bem-estar<sup>27</sup>. Se as pessoas hoje tiverem um determinado nível de bem-estar e os recursos não estiverem mais disponíveis no futuro (ou se a tecnologia não for suficiente para se obter mais bem-estar com aquela quantidade e qualidade de recursos) ou se elas não tiverem mais acesso a eles e liberdade (não conseguirem transformá-los em bem-estar), significa que o bem-estar não estará sendo ampliado. Desenvolvimento traz a idéia de movimento para frente, de avanço; ficar onde se está ou regredir não é desenvolvimento.

Dadas as relações de dependência entre os diversos níveis do ambiente (economia, sociedade, ambiente natural) e a contribuição de todos esses níveis (e das diversas instituições criadas pela sociedade) para a o atendimento das necessidades humanas, a sobrevivência e progresso de alguns níveis ou instituições às custas de outros ou o maior acesso aos recursos por parte de alguns indivíduos às custas do menor acesso por parte de outros (de uma mesma geração ou gerações diferentes), conforme sua magnitude, pode estagnar esse avanço ou provocar um movimento no sentido contrário; isto é, no total, a sociedade como um todo pode ter, no curto ou longo prazo, menor capacidade de atender suas necessidades. Se isto acontecer, significa que o desenvolvimento não foi mantido, não se sustentou.

Certo grau de sustentabilidade o desenvolvimento sempre tem, pois sempre é possível mantê-lo por algum tempo, mesmo que relativamente curto – ou seja, ele não é

---

<sup>26</sup> É uma noção teórica; é muito difícil, senão impossível, de se medir.

<sup>27</sup> A tecnologia pode reduzir a quantidade de recursos necessária, bem como o esforço despendido para obtê-los e transformá-los. No entanto, sua atuação é limitada: a demanda por recursos cresce numa velocidade maior que a tecnologia, alguns recursos não são renováveis e um dia inevitavelmente acabarão se utilizados, e o acesso e transformação estão atrelados também a outros fatores, sobretudo sociais (pobreza, desigualdade social, violência, vontade política) – daí a importância da conservação dos recursos de fato e da resolução desses problemas sociais e políticos. A redução da população mundial também diminuiria a quantidade de recursos necessária e favoreceria o DS, bem como uma mudança cultural na sociedade a respeito do que ela considera ser preciso para lhe trazer bem-estar. A idéia de liberdade para o desenvolvimento é proposta por Sen (2000).

“sustentável” ou “insustentável” simplesmente –. Na prática, a idéia do DS é ampliar constantemente este horizonte de tempo. Não se consegue medir o tempo (20 ou 10.000 anos) ou a sustentabilidade, mas se sabe quais as condições necessárias para ampliá-la e o que é preciso fazer. Assim, o DS pode ser entendido com o aumento do bem-estar da sociedade sem comprometer os recursos nem o acesso a eles.

#### 4.1.1.5 Moral e ética

Como as pessoas/organizações que convivem umas com as outras buscam, constantemente, sua sobrevivência e bem-estar/crescimento, e podem ter interesses conflitantes e exercer poder sobre os outros membros da sociedade para conseguir o que querem, são necessárias algumas regras para essa busca, a fim de evitar que os outros sejam prejudicados e tornar a convivência em sociedade viável. São as normas sociais refletidas na moral da sociedade<sup>28</sup>.

A moral é um conjunto de valores e padrões de comportamento aceitos ou desejáveis em uma coletividade, ou prescrições sobre o que é certo e errado, justo e injusto, permitido e proibido. Determina o que se deve ou não se deve fazer na vida em sociedade<sup>29</sup>. Tais valores e padrões – ou o “certo” e o “errado” – não são impostos à sociedade, mas são resultado da interação entre os seus membros, que comunicam uns aos outros suas expectativas e valores e os negociam constantemente, de forma que eles variam conforme a sociedade e se modificam com o tempo<sup>30</sup>. Alguns valores, padrões e normas estão claros e são amplamente consensados, enquanto que outros, sobretudo quando se referem a situações mais específicas (uma regra pontual para uma determinada situação), não estão

---

<sup>28</sup> Fundamentado na noção de conflito de interesse de Morgan (1996) e Ayuso *et al.* (2007), no conceito de poder de Dahl (*apud* MORGAN, 1996), Morgan (1996) e Yuki (1998), no conceito e comentários sobre normas sociais e sua função de Rodrigues (2002) e Kelsen (1986), e na afirmação de Takala e Pallab (2000) de que os princípios morais limitam ações que visam à maximização da satisfação material e eficiência para si mesmos, a fim de assegurar o bem-estar de outro.

<sup>29</sup> Baseado na definição de moral de Honderich (1995 *apud* KEY; POPKIN, 1998), Srouf (1998) e De George (2008), e nos três tipos de preceitos morais descritos por Russell (1979).

<sup>30</sup> Fundamentado nas idéias de Mintzberg (1983), Kelsen (1986), Stoner (1989), Nilson (1999), Whetstone (2005) e Gebler (2006) sobre a comunicação de valores, padrões de comportamento ou cultura na sociedade, na descrição da comunidade Strawsoniana de Dubnick e Justice (2006), na visão pós-moderna de Bauman (1997) sobre a inexistência de um código universal, artificialmente construído e imposto e a existência de negociação, consenso e acordos temporários, nas afirmações de Küskü e Zarkada-Fraser (2004) e Vitell e Paolillo (2004) sobre a variabilidade desses padrões e nas afirmações de Mintzberg (1983) e Stoner (1989) sobre sua evolução.

bem definidos e requerem reflexão e escolhas por parte dos sujeitos<sup>31</sup>, que podem ser feitas com base tanto na razão como na emoção<sup>32</sup>.

Os valores e normas visam proteger o bem-estar dos outros enquanto os membros da sociedade buscam seu próprio bem-estar<sup>33</sup>. O que deve ser protegido, no entanto, não é qualquer interesse: é um subconjunto de interesses chamados direitos. Por definição, direitos são aqueles interesses que devem ser protegidos e que não podem ser impedidos por nenhum interesse ou direito de outrem, e só podem ser limitados quando ferem os direitos alheios<sup>34</sup>, como mostra a Figura 30. O que pode ser considerado direito é definido pela própria moral. Os demais interesses não são protegidos por ela, pois, também por definição, têm possibilidade de prejudicar os direitos dos outros.

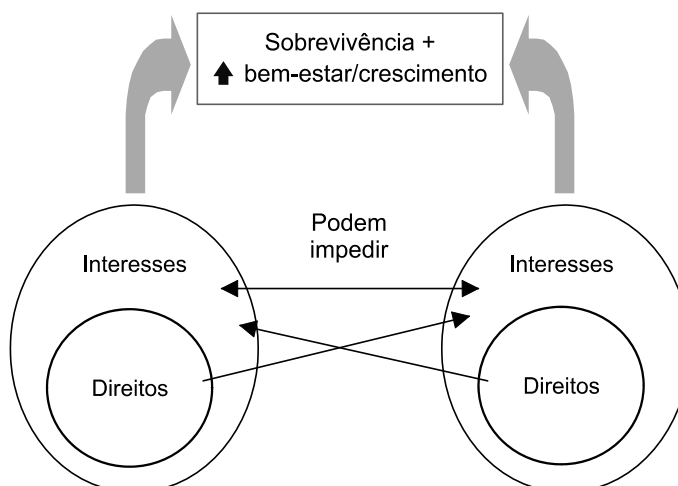


Figura 30 – Interesses e direitos

As normas da moral se refletem em expectativas, já que a noção compartilhada (transmitida pela cultura e transformada em padrão de comportamento) de que algo deve

<sup>31</sup> Baseado na existência de normas ou princípios gerais e específicos segundo Takala e Pallab (2000), na afirmação de De George (2008) sobre algumas normas serem semelhantes em todas as sociedades, na idéia de Carroll e Buchholtz (2003) de que há menos consenso quando se passa de um alto nível de abstração para situações específicas, e nas afirmações de Hosmer (apud ANSTEAD, 1999) e Tran (2008) sobre a reflexão e julgamento em escolhas éticas.

<sup>32</sup> Entende-se que escolhas baseadas na emoção ou no “impulso moral”, propostas por Bauman (1997), coexistem com escolhas baseadas na razão, como aquela com a finalidade de permitir a convivência harmônica e a cooperação entre as pessoas, mencionada, por exemplo, por Rodrigues (2002). Motivos racionais são abordados também por Rosanas (2008). Baseia-se, ainda, na afirmação de Sethi (apud CULPAN; TRUSSEL, 2005) de que não se pode “bifurcar a pessoa humana em células racionais e emocionais como se elas estivessem agindo independentes uma da outra”.

<sup>33</sup> Segundo Takala e Pallab (2000).

<sup>34</sup> Com base nos conceitos de direito de De Plácido e Silva (1993) e Lantos (2002), exibidos no quadro 3.

ou não deve ser feito gera a crença na probabilidade de aquilo ser feito ou não ser feito, ao mesmo tempo em que as expectativas formam a moral, que é reforçada no grupo pelas reações resultantes do atendimento ou do não-atendimento dessas expectativas<sup>35</sup>. Algumas se referem a padrões mínimos de comportamento aceitáveis, muitos deles fundamentais para a existência da sociedade, outras a comportamentos desejáveis<sup>36</sup>.

As normas da moral e os direitos são justificados, explicados, avaliados e revisados por meio de determinados critérios ou princípios, em que consiste a ética, tais como a justiça (e os critérios da justiça distributiva), o respeito, a consideração dos interesses do maior número de pessoas possível, cuidar de quem está próximo, entre outros<sup>37</sup>. Os princípios éticos também ajudam a encontrar respostas sobre como agir em situações em que as regras não são tão claras, por meio de reflexão. Trata-se, aqui, do comportamento ético (baseado em princípios éticos), que requer consciência ética (entendimento desses princípios e capacidade de “reconhecer o bem e o mal, o certo e o errado”<sup>38</sup>). Se estes princípios refletem o entendimento de uma sociedade sobre o que é certo e bom, o comportamento resultante desta reflexão estará de acordo com a moral. Assim, se os princípios éticos e a moral derivam um do outro e, em geral, a ética e a moral conduzem a um mesmo comportamento, os adjetivos “ético” e “moral” associados a um indivíduo ou comportamento, na prática, têm o mesmo significado (algo bom, correto, desejável, aceito)<sup>39</sup>, por isto são utilizados de forma intercambiável – embora os substantivos “ética” e “moral” não sejam exatamente sinônimos.

Algumas normas da sociedade são expressas mais claramente na forma de leis. A lei, em geral, consiste em enunciados que não provêm alternativas de ação e não requerem

---

<sup>35</sup> Fundamentado na descrição de comunidade moral Strawsoniana de Dubnick e Justice (2006), na afirmação de Mintzberg (1983) sobre a existência de mecanismos de reforço dos padrões normativos e sobre sanções sociais, na idéia de Whetstone (2005) sobre a interação como meio de reforçar esses padrões, na correspondência entre satisfação/insatisfação e o atendimento/não-atendimento de expectativas proposto por Parasuraman e Berry (*apud* FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 1997) e Lovelock e Wright (2006).

<sup>36</sup> Com base nos três tipos de preceitos morais identificados por Russell (1979) e nos níveis de expectativas de Parasuraman e Berry (*apud* FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 1997) e Lovelock e Wright (2006).

<sup>37</sup> Mencionados por Key e Popkin (1998), Shankman (1999); Garriga e Melé (2004); Rowe (2006); Garcia-Castro, Arino e Canela (2008) e Stoney e Winstanley (*apud* PREUSS, 2008).

<sup>38</sup> Conforme Kuiava (2006, p. 57).

<sup>39</sup> Há exceções: pode haver práticas que são aceitas em uma comunidade mas que não estão de acordo com princípios éticos, ou seja, há uma diferença temporária entre o que se faz e o que se deveria fazer, até porque a consciência ética e interpretação dos princípios éticos por uma sociedade pode mudar ao longo do tempo ou conforme um grupo (e exatamente por isto a moral é constantemente “revisada”). Um exemplo é a participação da mulher na sociedade.

juízo por parte de quem a deve obedecer, ao contrário do que não está expresso em lei. Embora derive da moral, ela não representa todo o conteúdo da moral e algumas leis estabelecidas por interesses particulares podem não condizer com ela. De qualquer forma, a própria moral determina que as leis, uma vez estabelecidas, devem ser cumpridas<sup>40</sup>.

Há preceitos morais comuns à maior parte da sociedade, sobretudo aqueles essenciais à sua existência. Outros, porém, sofrem variações no conteúdo ou na ênfase dada, em função das diversas culturas e subculturas: o que é bom e certo no Brasil pode ser diferente do que é bom e certo no Japão, numa comunidade indígena ou num grupo de traficantes. Quando há diferença entre as normas, quem estabelece relações com um grupo com moral diferente da sua deve respeitar a moral desse grupo (uma empresa brasileira que atua no oriente médio ou no leste asiático deve respeitar sua cultura). No caso de traficantes, porém, é preciso lembrar que eles estão inseridos em uma comunidade maior que possui uma moral, e que certos aspectos da moral daqueles *se chocam* com a moral do grupo maior. As normas deste grupo maior deveriam ter sido observadas anteriormente, no estabelecimento das relações nessa sociedade, ou seja, o indivíduo não deveria ter se envolvido no tráfico.

A moral da sociedade vale para todas as relações que ocorrem dentro dela, inclusive as que envolvem as empresas<sup>41</sup>. Não há um padrão ético separado para os negócios; o que existe são situações diferentes em que os princípios são aplicados e um conjunto de *stakeholders* com interesses conflitantes, como os fornecedores de capital, que o restante da sociedade não tem e que precisam ser considerados, porém com base nos mesmos critérios éticos (justiça, respeito etc.).

#### 4.1.2 EMPRESA

Empresa é uma pessoa ou grupo de pessoas que dispõem de recursos, cooperam e

---

<sup>40</sup> Com base nos comentários sobre a lei e sua relação com a moral/ética de Mintzberg (1983), Raiborn e Payne (1990), Anstead (1999), Takala e Pallab (2000), Kelsen (1986), De George (2008) e Tran (2008), bem como nas descrições de “responsabilidades legais” de Carroll (1998), Schwartz e Carroll (2003 *apud* GEVA, 2008), CNI (2006) e Geva (2008). Como exemplo de lei por interesses pessoais que conflita com a moralidade, podem-se citar aquelas que conferem crescentes salários e privilégios aos parlamentares ou que cobram impostos e taxas abusivas dos cidadãos.

<sup>41</sup> Reforçado pelas idéias de Solomon (*apud* KING, 2001), Nash (*apud* BEUTER, 2002), Brown (2006), De George (2008) de que não existe um padrão ético separado para os negócios.

coordenam suas atividades na produção e distribuição de um determinado conjunto de bens e serviços, compartilhando um mesmo sistema técnico (ambiente de trabalho, instalações, equipamentos, ferramentas, procedimentos e normas), com vistas ao atendimento de suas necessidades por meio das saídas (externalidades) resultantes desse empreendimento (dividendos, salários, pagamentos, sentir-se útil, socialização, *status*, poder, desenvolvimento profissional, entre outros)<sup>42</sup>.

Seu propósito, como qualquer instituição criada pela sociedade, é atender as necessidades humanas, ou seja, permitir sua sobrevivência e aumentar seu bem-estar. Sua função, relacionada com a forma única como se propõe a atender as necessidades sociais, é a geração e distribuição de riqueza material. Pode-se dizer que esta é a sua função por não haver, na sociedade, nenhuma outra instituição capaz de fazê-lo. Os tipos de necessidades atendidas por cada empresa e os meios providos para isto são descritos pela missão<sup>43</sup>.

A empresa não é formada por indivíduos inteiros, e sim por indivíduos no exercício de determinados papéis<sup>44</sup>. Apesar da variedade de cargos existentes, que englobam diversos papéis, pode-se dizer que toda empresa é composta de indivíduos que decidem e agem por ela e que a representam. O que se vê de fora são os representantes da empresa e, de dentro, os decisores e executores. Os indivíduos que atuam como decisores e executores desempenham também outros papéis sociais fora da organização (filho, amigo, membro de uma comunidade, comprador da mesma empresa, investidor de outra).

Decisores não devem ser confundidos com gestores. O papel de decisor é assumido por qualquer um que tome decisões pela empresa, das mais estratégicas às mais

---

<sup>42</sup> Fundamentada na concepção de organização sistêmica, sobretudo como sistema sociotécnico (SOUZA, 2004; ANDRADE; AMBONI, 2007), no conceito de organização de Barnard (1971) como atividades coordenadas e pessoas que cooperam com uma finalidade ou propósito comum, no motivo desta cooperação descrito por Russell (1979) e Donaldson e Preston (1995), na sugestão de que os membros da organização buscam atender suas necessidades por meio dela (RUSSELL, 1979; LEZANA; TONELLI, 2004; MARQUES *et al.*, 2004), na noção de externalidades positivas (MINTZBERG, 1983; STEGER, 2004), na produção e distribuição de bens e serviços que caracteriza a empresa e seu objetivo (WADDELL, 2002; DEMAC 1990 *apud* LEZANA, 2008), na concepção política da organização (MINTZBERG, 1983; MORGAN, 1996). A empresa não necessariamente é um “lugar”, como propõe DEMAC (1990 *apud* LEZANA, 2008). Especialmente diante da temática do comportamento da empresa, é mais apropriado enfatizar seu subsistema humano, ou seja, as “pessoas” que a compõem.

<sup>43</sup> Baseada nas definições de função, propósito e missão de Bivins (1989), na discussão sobre as responsabilidades, funções e propósitos das empresas, e na idéia de que tudo o que se faz é movido por nossas necessidades (LEZANA; TONELLI, 2004) e, portanto, todos os que *buscam* se envolver com a organização (fundadores, investidores, empregados, consumidores, etc., criando-na, trabalhando para ela, comprando dela etc.) o fazem porque acreditam que ela vá ajudar a satisfazer suas necessidades, de diferentes formas, via bens e serviços ofertados e/ou via externalidades.

<sup>44</sup> Segundo Andrade e Amboni (2007).

operacionais (como desligar um equipamento, limpar uma sujeira ou atender/ignorar o pedido de um cliente); ou seja, qualquer trabalhador ou proprietário se torna um decisor interno quando decide pela empresa. Da mesma forma, membros da alta direção também executam tarefas. Naturalmente, quanto mais no topo da hierarquia, mais se exerce o papel de decisor e, quanto mais na base, mais predomina o papel de executor, o que pode ser visualizado na Figura 31<sup>45</sup>.

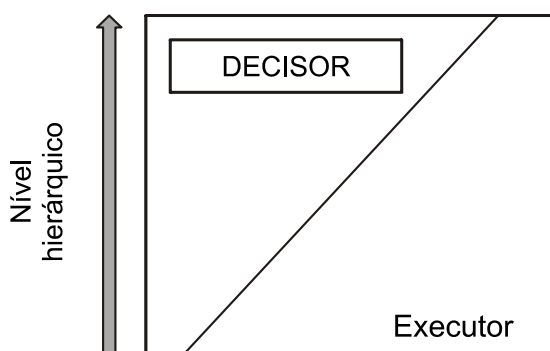


Figura 31 – Papel de decisor e executor conforme o nível hierárquico

Similarmente aos indivíduos que querem sobreviver e aumentar seu bem-estar, as organizações, como organismos, desejam sobreviver e crescer. Isto é consistente tanto com o funcionamento dos sistemas vivos quanto de um sistema político que tem estes como metas/interesses dos gestores e outros influenciadores da organização. Apesar de os interesses da organização serem, na verdade, das pessoas que a compõem, a respeito do que desejam para a organização que utilizam como instrumento para satisfazer suas necessidades, é possível dizer que os “interesses da organização” são tudo aquilo que permite sua sobrevivência e crescimento.

A capacidade de uma empresa sobreviver (e, se desejado ou necessário, crescer)<sup>46</sup> em um dado período de tempo é a sustentabilidade da empresa ou “Sustentabilidade

<sup>45</sup> Com base no conceito de discricionariedade, associado à decisão, conforme descrito por Pearsall (1999 *apud* HEMINGWAY; MACLAGAN, 2004, p. 39) e por Hemingway e Maclagan (2004), que assume que todos os membros da organização podem ter algum tipo e grau de discricionariedade.

<sup>46</sup> O crescimento como condição para a sustentabilidade de uma empresa é questionável. Há empresas que permanecem pequenas e do mesmo tamanho por opção do proprietário durante um longo tempo e conseguem se manter em equilíbrio com o ambiente, se as circunstâncias forem favoráveis. Em outros casos, porém, o crescimento é a única forma de se manter viva.

Empresarial”<sup>47</sup>. Pode-se pensar tanto na capacidade de sobrevivência e crescimento hoje, ou num futuro próximo, quanto na capacidade de sobreviver e crescer por um período indeterminado, por quanto tempo desejar. Algum grau de sustentabilidade todas as empresas têm, ou todas são sustentáveis por algum tempo; por isto, não se pode falar em “empresa sustentável” ou “empresa insustentável”, simplesmente; depende do horizonte de tempo a que se refere. A quantidade e qualidade dos recursos disponíveis (os “capitais” natural, humano, manufaturado, social e, claro, financeiro, que provêm das três camadas do ambiente: natural, social e econômico) – em relação à quantidade e qualidade que seriam necessárias –, bem como o acesso a eles (o que requer, entre outras coisas, a “atratividade” da empresa para os recursos), são as condições para a sustentabilidade da organização, como de qualquer outro sistema<sup>48</sup>.

O pensamento sobre *o que é necessário para obter a sustentabilidade* pode mudar ao longo do tempo: hoje, existe a consciência de que estão envolvidos fatores mais amplos do que o desempenho financeiro/econômico, em função de as empresas utilizarem também outros tipos de capital – humano, natural, social –, e a ênfase neste aspecto e na ampliação da visão é o que trouxe à tona e vem conduzindo as discussões sobre sustentabilidade empresarial. A visão de “como obter” ou “o que leva à” sustentabilidade complementa o conceito e é fundamental para seu entendimento.

#### 4.1.3 RELAÇÕES DA EMPRESA NA SOCIEDADE

Por ser integrante da sociedade, a empresa é agente de interação e relação; ou seja,

---

<sup>47</sup> Conceito este que permite manter a coerência do uso da palavra “sustentabilidade” (ou “sustentável”) em relação ao seu uso no conceito de DS e a outros usos.

<sup>48</sup> Ver abordagem dos cinco capitais do SIGMA *Project* (2003). Apesar de o DS não depender da sustentabilidade de uma empresa específica (e sim das empresas em conjunto), a sustentabilidade de uma empresa depende da sustentabilidade do desenvolvimento, principalmente porque sua existência não está limitada a uma geração. No entanto, a sustentabilidade da empresa em si não pode ser definida em termos do que ela precisa fazer especificamente para ser sustentável, como adotar determinada estratégia, gerir determinado aspecto, integrar dimensões. Trata-se de duas idéias conectadas, porém diferentes. Uma empresa não necessariamente será “sustentável” em termos do que ela faz, pois existe também a dependência de fatores externos (por exemplo: não é porque uma empresa cuida do meio ambiente que ela terá recursos em qualidade e quantidade; afinal, não é só ela que o utiliza e isto dependerá também do comportamento dos outros. Opta-se por não utilizar a usual expressão “integração das dimensões ou preocupações econômica, social e ambiental”, pelo fato de o termo “integração” ser vago e não ter um significado claro. O que significa, de fato, “integrar” dimensões ou preocupações na gestão? Outro argumento, explanado adiante, é a dificuldade de classificar algo como pertencente a uma ou outra categoria (dimensão), pela sua superposição e relações de dependência – e quem *busca integrar* partes pressupõe que elas estejam, a princípio, separadas.



ela “estabelece” relações *na* sociedade – em vez de *com a* sociedade.

#### 4.1.3.1 *Com quem a empresa se relaciona*

Dado que a empresa é agente de interação e relação, os representantes da empresa assumem determinados papéis referentes a relações com o meio externo, ou seja, com o restante da sociedade. No ambiente externo, estão os chamados “*stakeholders*”, entidades sociais (pessoas ou organizações) com, ao menos, potencial de ser afetadas e afetar uma determinada organização, ou seja, de se relacionar/interagir com ela<sup>49</sup>. De forma geral, todas as entidades têm este potencial. Em situações específicas, porém, algumas têm potencial maior que outras<sup>50</sup>.

O ambiente natural, por não se relacionar socialmente, não é tratado, aqui, como *stakeholder*, visto que este é um conceito social. Além disso, *stakeholders* possuem interesses, e este não é o caso do meio ambiente. No entanto, ele também pode afetar e ser afetado e, na prática, sua inclusão ou não no conceito de *stakeholder* não faz diferença no comportamento “responsável” da empresa, pois, como é esclarecido mais adiante, ele é considerado nas decisões como um interesse (direito) dos *stakeholders*.

Apesar de os *stakeholders* de uma empresa serem representados, geralmente, em termos de indivíduos ou organizações, como “funcionários”/“público interno”, “governo”, “acionistas”, “credores”, “fornecedores” (de materiais e serviços), “clientes/consumidores” e “comunidade”, sua descrição em termos de papéis é mais condizente com sua natureza social e mais esclarecedora por indicar os tipos de relações possíveis entre eles e a empresa<sup>51</sup>. O tipo de relação/interação ajuda a compreender os possíveis impactos de um

---

<sup>49</sup> Consistente com a maioria das definições de *stakeholder* contidas no quadro 8. A frase “ao menos, potencial de...” pressupõe a inclusão tanto daqueles que já se relacionam hoje (afetam e/ou são afetados) quanto as demais entidades presentes no campo de atuação da empresa, que podem vir a se relacionar em algum momento. “*Stakeholder*” não é definido como “aquele que tem interesse nas atividades ou alcance dos objetivos da empresa”; sobretudo porque o conceito engloba relações e impactos potenciais e, neste caso, pode não ser apropriado dizer que alguém está mesmo interessado na organização. Isto não muda o fato de que, como entidades sociais, eles têm interesses (diversos, e não necessariamente nas ações de uma determinada empresa), que deverão ser considerados. Portanto, o termo “*stakeholder*”, que na língua inglesa significa algo como “partes interessadas”, pode ser mantido.

<sup>50</sup> Como mostra a idéia de que o “mapa de *stakeholders*” é dinâmico (FREEMAN, 1984) e o fato de uma crise colocar em evidência alguns *stakeholders* e interesses (MOIR, 2001; ACQUIER; GRAND; SZPIRGLAS, 2008)

<sup>51</sup> O próprio Freeman (1984), por exemplo, afirma que os *stakeholders* estão associados a papéis, embora sua lista de *stakeholders* os represente como uma mistura de papéis e instituições. Os influenciadores de

sobre o outro e, conseqüentemente, o conteúdo da sua responsabilidade e a importância que um tem para o outro. Mesmo quando não existe interação de fato, apenas potencial ou uma relação de “mão-única”, a noção de papéis auxilia na visualização do que as entidades representam para a empresa. A Figura 32 apresenta os principais *stakeholders* das empresas, cuja ênfase pode variar conforme o contexto, bem como os papéis correspondentes da empresa<sup>52</sup>.

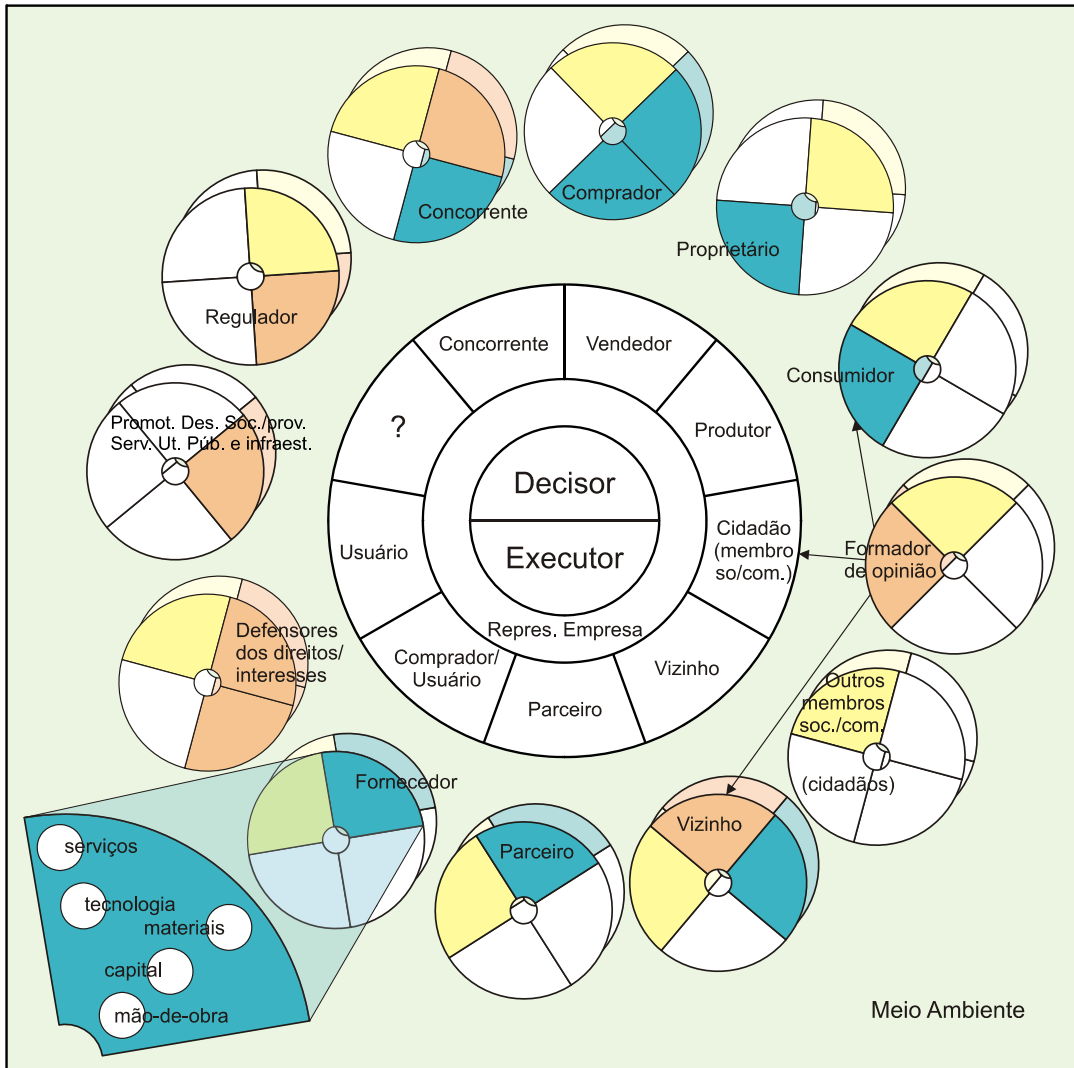


Figura 32 – Principais *stakeholders* e os papéis das empresas

Um mesmo indivíduo ou organização pode se relacionar de variadas formas com uma mesma empresa (por exemplo: ser, ao mesmo tempo, fornecedor de mão-de-obra,

Mintzberg (1983), da mesma forma, são abordados como papéis.

<sup>52</sup> Obtidos pelo reagrupamento dos *stakeholders* mencionados na literatura pesquisada, conforme o que eles representam para a empresa.

fornecedor de capital, decisor/executor, proprietário, consumidor e vizinho da empresa) e diferentes entidades podem ter um mesmo tipo de relação com ela. Note-se, por exemplo, que: (i) fornecedores de capital incluem sócios, acionistas e credores, e fornecedores de mão-de-obra podem ter vínculo empregatício (os tradicionais empregados) ou ser terceirizados; (ii) compradores e consumidores podem ser entidades diferentes ou a mesma entidade; (iii) defensores de direitos e interesses incluem sindicatos, ambientalistas, defensores dos direitos humanos e das minorias; (iv) provedores de infra-estrutura e serviços de utilidade pública e promotores do desenvolvimento social podem ser o governo, o terceiro setor ou a própria comunidade; (v) vizinhos são a comunidade geograficamente “próxima”, incluindo outras empresas ou qualquer tipo de instituição; (vi) formadores de opinião são representados pela mídia e por qualquer indivíduo ou grupo (da família, da comunidade, de grupos de interesse, lideranças empresariais) que afete a opinião da empresa ou, em geral, dos *stakeholders*.

O papel de “membro da sociedade” ou “cidadão” é desempenhado por todos os indivíduos e organizações e, para alguns deles, inclusive, esta é sua única relação com a empresa. Eles também podem vir a afetar e ser afetados de forma indireta e, por isto, precisam ser considerados.

Em um segundo plano, estão os *stakeholders* potenciais (existentes, porém que ainda não desempenham esses papéis) e futuros (uma organização ou uma geração que ainda não nasceram).

Há um conjunto de indivíduos ou organizações têm um papel em comum (os diversos fornecedores de mão-de-obra, por exemplo). Entretanto, seus demais papéis podem ser diferentes (alguns são também fornecedores de capital e proprietários e outros não, alguns são também consumidores e outros não), bem como seus interesses, valores, necessidades etc. Apesar de terem algo em comum, portanto, não significa que os grupos sejam homogêneos.

#### 4.1.3.2 Responsabilidade Corporativa

Quem se relaciona ou interage causa impactos um no outro, o que lhe dá certo controle sobre o bem-estar, destino e interesses dos demais membros da sociedade; por isto, empresa e *stakeholders* estabelecem “acordos” (freqüentemente implícitos) com os

deveres e direitos de cada um, baseados na moral. Isto remete ao conceito de responsabilidade. A responsabilidade está associada ao poder de um sujeito de causar impactos, chamado poder causal, que faz com que ele responda por suas ações e impactos, ou seja, por aquilo que faz ou deveria fazer e não fez<sup>53</sup>. Algo ou alguém depende de um sujeito para acontecer, para não acontecer, para ser mantido em um estado, para ser modificado, para ser colocado em uma situação “melhor” ou simplesmente para não ser colocado em uma situação “pior”.

A responsabilidade tratada neste trabalho não é a responsabilidade pelo que ocorreu, embora este uso de ‘responsabilidade’ (associado ao conceito de culpabilidade) exista; e sim pelo que *pode ocorrer* – em outras palavras, não consiste em responsabilidade causal, e sim responsabilidade pelo poder causal<sup>54</sup> –. De fato, o que se quer com a RC não é achar culpados nem a reparação de danos, e sim um *princípio* válido para o processo decisório ou comportamental. O presente ( $t_{ORPC}$ ), neste tipo de responsabilidade, está em qualquer ponto antes do momento da ação, ao contrário da responsabilidade causal, em que o presente ( $t_{ORC}$ ) está em qualquer ponto após o impacto da ação (Figura 33).

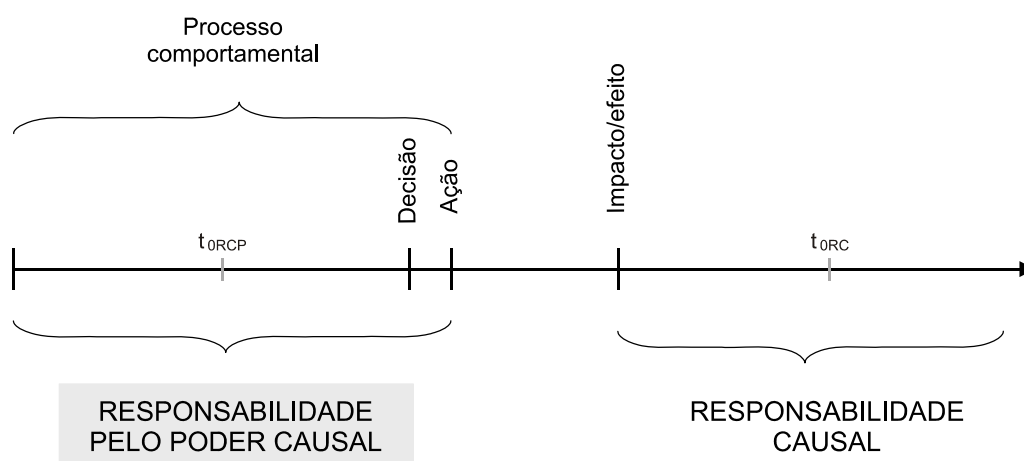


Figura 33 – Responsabilidade pelo poder causal *versus* responsabilidade causal

Neste sentido, a **responsabilidade** é a relação existente entre um sujeito que tem

<sup>53</sup> Fundamentado nas condições da responsabilidade citados por Clark (1916) e Jonas (1984), nas demais idéias de Jonas (1984) e nas razões da ampliação das responsabilidades das empresas conforme as expectativas da sociedade.

<sup>54</sup> Baseada no termo “poder causal” de Jonas (1984), na definição de responsabilidade causal de Yoder (2001), nos três significados de responsabilidade do quadro 12, e na ênfase que Jonas (1984) e Nijhof e Jeurissen (2006) dão à responsabilidade voltada para o futuro.

liberdade de ação e é capaz de prever as conseqüências de suas ações, e um objeto que está no seu campo de poder causal, ou seja, que pode ser afetado por ele, que precisa dele ou é ameaçado por ele e, portanto, está “nas mãos” do sujeito<sup>55</sup>.

A responsabilidade só pode ser atribuída a *indivíduos*<sup>56</sup>, e em determinadas circunstâncias, visto que a responsabilidade existe somente quando, além do poder causal (de causar um efeito qualquer)<sup>57</sup>:

- o agente tem controle sobre suas ações (liberdade de escolha). Este controle pode ser limitado por condições físicas impostas pela natureza, pela coerção e pelo desconhecimento de alternativas. A coerção é relativa: por exemplo, na prática, a lei não é coerciva quando a aplicação da punição é pouco provável (a impunidade existente em muitos países e situações) ou quando ela não representa uma grande perda para o “infrator” (uma pessoa com baixa renda pode se sentir coagida com a possibilidade de ter que pagar uma multa de R\$ 10 mil, mas talvez não um milionário)<sup>58</sup>.
- o agente consegue prever as conseqüências de suas ações. Se ainda não se sabe sobre os males causados por uma determinada substância usada na fabricação de um produto, não há responsabilidade quanto aos seus efeitos nocivos na saúde dos trabalhadores e consumidores. Entretanto, a falta de conhecimento não pode se dar por negligência: utilizar a substância em caso de dúvida sobre seus malefícios, não se informar a respeito de estudos realizados ou mesmo não realizar um estudo.

O impacto não precisa ser sentido de imediato e o impactado pode, inclusive, não ter nascido ainda. Trata-se de ações e efeitos futuros, não importa a extensão de tempo em que estes se dão. Assim, os objetos são os homens do presente e do futuro, que têm direitos relacionados à continuidade de sua existência e ao seu bem-estar, quer eles impactem o agente ou não. Por isto, o conceito de *stakeholders*, em se tratando de RC, se refere aos que podem ser impactados, sem necessidade de se mencionar os impactos destes na organização, e deve, sim, incluir as gerações futuras<sup>59</sup>.

---

<sup>55</sup> Segundo Jonas (1984).

<sup>56</sup> Como indicam os critérios da responsabilidade propostos por Jonas (1984).

<sup>57</sup> Com base nos critérios de Jonas (1984) e nas idéias de Aristóteles (*apud* TAKALA; PALLAB, 2000) e Takala e Pallab (2000) sobre o voluntarismo das ações.

<sup>58</sup> Esta é a idéia do voluntarismo que se diz que deve existir para haver responsabilidade; porém, opta-se por não caracterizar uma ação simplesmente como voluntária ou involuntária, e sim falar em controle maior ou menor sobre ela.

<sup>59</sup> Conforme Jonas (1984) e o conceito de *stakeholders* na perspectiva normativa da teoria dos *stakeholders*,

A responsabilidade tem duas dimensões: uma objetiva (relacionada com o objeto) e outra subjetiva (relacionada com o sujeito). A objetiva significa que o fato de o objeto ter direitos faz com que todo sujeito que atenda as condições da responsabilidade (poder causal, controle e previsão dos impactos) automática e obrigatoriamente se torne responsável, mesmo que não o reconheça. A responsabilidade é contínua, não cessa enquanto forem mantidas essas três condições<sup>60</sup>.

Diferentemente da responsabilidade causal, referente a algo que já passou, a responsabilidade pelo poder causal, relativa a ações futuras, tem uma implicação: ela automaticamente gera deveres no agente e torna o indivíduo *sujeito à moralidade*<sup>61</sup>. Ninguém que se enquadra nos critérios está isento de seus deveres morais ou pode “colocar em risco o futuro dos cidadãos em prol de benefícios próprios”, como afirma Jonas (1984, p. 58). A responsabilidade não consiste no dever em si, apenas o dever é atribuído a alguém sempre que existir a relação de responsabilidade, ou seja, sempre que o agente puder causar impactos por meio de suas ações e, ao mesmo tempo, puder “escolher” suas ações ou os impactos que quer causar (o que pressupõe controle e conhecimento dos efeitos das ações).

De forma geral, o dever do agente é de respeitar e proteger os direitos daqueles que podem ser impactados por ele. Como é nisto que se constitui a moral, e os próprios direitos são determinados pela moral/ética, equivale a dizer que a responsabilidade requer observar a moral, ou os padrões de comportamento apropriados (aceitos e desejáveis) estabelecidos pela sociedade<sup>62</sup>. Há direitos que se devem *respeitar* ou não ferir, no sentido de prevenir impactos negativos, como limites à ação do agente, e direitos que se deve *proteger*, no sentido de causar impactos positivos, não relacionados com seus possíveis impactos negativos. O respeito é o mínimo aceitável, enquanto que a proteção é um comportamento opcional e desejável que não substitui o primeiro<sup>63</sup>.

---

como propõe Zsolnai (2006), por seu valor intrínseco (DONALDSON; PRESTON, 1995; LETZA; SUN; KIRKBRIDE, 2004). A moralidade trata do poder e impacto de um sujeito em um objeto e independe do poder do objeto sobre o sujeito.

<sup>60</sup> De acordo com Jonas (1984).

<sup>61</sup> Segundo Jonas (1984).

<sup>62</sup> Com base na descrição de Kuiava (2006) das idéias de Lévinas e Jonas.

<sup>63</sup> Derivado dos três tipos de preceitos morais identificados por Russell (1979) e dos níveis de expectativas de Parasuraman e Berry (*apud* FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 1997) e Lovelock e Wright (2006), bem como das categorias de responsabilidades legais, éticas e filantrópicas de Carroll (1998), que põe a última como desejável e discricionária e as primeiras como exigidas ou esperadas. A não-substituição do respeito pela proteção de

Visto que grupos e indivíduos da sociedade fazem “acordos” específicos entre si (implícitos ou explícitos)<sup>64</sup>, ressalta-se que este princípio está relacionado com (i) respeitar as normas (moral) da sociedade maior em que as partes estão inseridas na hora de estabelecer uma relação e os termos do acordo e, em seguida, (ii) cumprir o que for acordado; afinal, o dever de cumprir acordos está contido na moral. Em suma: observar a moral *sempre*. A irresponsabilidade, por outro lado, consiste em não respeitar a moral ou os direitos dos impactados.

Se a preocupação da sociedade com os impactos só existe porque estes podem prejudicar os outros e frustrar “acordos” estabelecidos (moral, portanto) e se os deveres que a responsabilidade pelo poder causal implica são de ordem moral, definidos conforme os padrões e o entendimento da sociedade, então, neste sentido, a responsabilidade se torna um conceito moral, ou seja, *a responsabilidade pelo poder causal é sempre moral*<sup>65</sup>.

Enquanto que a dimensão objetiva torna o indivíduo *sujeito à moral*, o que torna o indivíduo *moral de fato* é a segunda dimensão: a responsabilidade subjetiva, interna ao sujeito e da qual todos os membros da comunidade<sup>66</sup>, como agentes morais, são capazes. Trata-se do senso de responsabilidade que amarra afetivamente o sujeito ao objeto e forma uma vontade moral<sup>67</sup>. É a “consciência ética”, baseada em valores, que faz com que o sujeito assuma determinadas normas morais, atitudes e posturas éticas sem qualquer pressão externa, isto é, adote um “comportamento ético”<sup>68</sup>. A responsabilidade não exige reciprocidade (a ação não depende de a outra parte na relação cumprir o que foi acordado ou recompensar/punir o sujeito), embora cada indivíduo também seja responsável dos outros<sup>69</sup>.

As empresas devem cumprir seus deveres e ser responsáveis como qualquer outro

---

direitos é apoiada por outros autores que a vêem como periférica e que entendem que a preocupação maior da empresa deve ser com seus próprios impactos – com “colocar a casa em ordem” (CLARK, 1916; KEY; POPKIN, 1998; LANTOS, 2002; MOON, 2004; PRIETO-CARRÓN *et al.*, 2006; ROWE, 2006; LEISINGER, 2007).

<sup>64</sup> A noção de contrato social em seus vários níveis, conforme relatam Donaldson e Dunfee (2000), Moir (2001), Carroll e Buchholtz (2003), Garriga e Melé (2004) e Tran (2008).

<sup>65</sup> Como destaca explicitamente Stahl (2004) e sugere Rodin (2005a, 2005b), com suas “obrigações morais” e a afirmação de que “responsabilidade social” é um nome mais popular para “responsabilidade moral”.

<sup>66</sup> A comunidade é um grupo de pessoas em um espaço determinado, mas não precisa se limitar necessariamente à comunidade de entorno; pode ser, inclusive, a sociedade inteira, a comunidade global, em que a empresa ou qualquer outro indivíduo/organização estão inseridos. A noção de cidadania se mantém válida independentemente do tamanho da comunidade.

<sup>67</sup> Conforme Jonas (1984).

<sup>68</sup> Ver Jonas (1984), Kuiava (2006) e Geva (2008).

<sup>69</sup> Conforme Jonas (1984), Lévinas (*apud* POIRIÉ, 2007) e Bauman (1997).

integrante da sociedade. Quem deve fazê-lo são aqueles que decidem por ela, isto é, os decisores, em todos os níveis, pois a possibilidade de tomar decisões, a discricionariedade<sup>70</sup>, significa controle sobre a ação e poder de causar impactos. O poder causal da empresa é o poder causal dos decisores (somente na qualidade de decisores, não como indivíduos em outros papéis); logo, a responsabilidade das empresas equivale, necessariamente, à responsabilidade dos decisores, mesmo que eles pessoalmente não respondam pelas conseqüências de ações passadas (responsabilidade causal) e os recursos utilizados sejam da pessoa jurídica.

A responsabilidade é atribuída a indivíduos no exercício de seus papéis, não a uma entidade abstrata, porque esta é composta por aqueles e somente aqueles são capazes de cumprir deveres<sup>71</sup>. O que se chama “empresa” é, na verdade, o conjunto de decisores que a compõe e a representa, cada um fazendo o que lhe compete, conforme seu poder, com uma parcela da responsabilidade. Quanto mais controle e poder causal, maior a responsabilidade, por isto a maior atribuição de responsabilidade aos gestores e proprietários, embora elas sejam compartilhadas em diferentes graus entre os diversos decisores em um determinado assunto<sup>72</sup>. Na realidade, qualquer um que possa “fazer algo a respeito” e saiba disso tem uma parcela de responsabilidade, mesmo que isto normalmente não faça parte de suas atribuições (como um funcionário que sabe de algo errado que está acontecendo e não avisa àqueles que podem tomar as devidas providências)<sup>73</sup>.

**A Responsabilidade Corporativa (RC) ou Empresarial**, então, é somente a aplicação do princípio da responsabilidade na atuação das empresas via decisores. É o senso de dever

---

<sup>70</sup> Segundo conceito de discricionariedade de Pearsall (1999 *apud* HEMINGWAY; MACLAGAN, 2004) e Hemingway e Maclagan (2004).

<sup>71</sup> A idéia de que a responsabilidade pelo poder causal (moral) é dos membros da organização é defendida principalmente por Clark (1916), Takala e Pallab (2000), Velásquez (*apud* YODER, 2001) e Rodin (2005), com argumentos que podem ser apoiados pelo conceito de discricionariedade. Vale, neste caso, a analogia de Rodin (2005b) de que a empresa deve ser pensada como uma máquina: a responsabilidade é de quem a possui e de quem a opera, não da máquina.

<sup>72</sup> Baseada na visão de que a responsabilidade pode ser compartilhada (YODER, 2001) e deve ser equacionada com o poder que se tem (Davis e Blomstrom 1966 *apud* SECCHI, 2007; STARCK; KRUCKEBERG, 2003; MORGERA, 2004; ROLOFF, 2008). Gestores são os mais enfatizados como responsáveis (FREEMAN, 1984, 1994; GOODPASTER, 1991; TAKALA; PALLAB, 2000; STIEB, 2001; RODIN, 2005a, 2005b; entre outros), e Mintzberg (1983) confirma sua condição de integrante mais poderoso na organização. No entanto, Mintzberg (1983), Takala e Pallab (2000) e Hemingway e Maclagan (2004) mostram que os demais membros também têm poder ou discricionariedade e, portanto, também têm uma parcela da responsabilidade.

<sup>73</sup> *Stakeholders*, como clientes, consumidores, fornecedores de materiais, governo, entre outros, também têm alguma responsabilidade pelas ações da empresa devido a sua influência sobre ela e conseqüente poder de causar impactos indiretos (pelo estímulo a determinadas práticas); porém, este caso não se refere à responsabilidade *das empresas*.



dos decisores, o sentimento de que eles devem respeitar e proteger os direitos daqueles que podem ser impactados pelas ações da empresa, ou de que devem observar a moral, ou os padrões de comportamento apropriados (aceitos e desejáveis) estabelecidos pela sociedade em que a empresa atua, e de fato fazê-lo. Esta idéia pode ser resumida como “postura ética”, o que inclui, ao mesmo tempo, consciência e comportamento éticos/morais, baseados nos valores dos decisores. Apenas o reconhecimento das normas sem seu cumprimento ou o cumprimento derivado de outros fatores que não a consciência não representam responsabilidade.

Este conceito é coerente com os três principais elementos encontrados na maioria das definições de RC existentes na literatura<sup>74</sup>:

- Fazer o desejável; congruência com normas, valores e expectativas; comportamento ético; alinhamento com princípios éticos; padrões de conduta; fazer o certo e justo; relação ética e transparente.
- Preocupação com conseqüências dos atos (porque afetam interesses); efeitos das decisões; minimizar os efeitos negativos e maximizar os positivos/benefícios; conter impactos adversos; impactos sociais e ambientais das atividades; evitar danos; conseqüências das atividades.
- Bem-estar; benefícios sociais; melhorar a sociedade ou a vida da sociedade; melhorar a qualidade de vida; promoção de algum bem social; levar em conta a qualidade ecológica e o bem-estar das pessoas; considerar necessidades.

Ainda, sobre o conceito da RC, pode-se dizer que:

- A recomendação do termo “Responsabilidade Corporativa”, sem o “Social”, se deve ao fato de que, se a responsabilidade pelo poder causal é um conceito moral, então ela é, *necessariamente*, social, pois é definida pela sociedade, conforme a percepção da sociedade, para ser cumprida pela sociedade, para o bem-estar da sociedade, o que torna o termo “responsabilidade *social*” redundante<sup>75</sup>.
- Não existe dever de atender a qualquer interesse, qualquer demanda ou qualquer

---

<sup>74</sup> Ver quadro 12 com definições de RC e aspectos em comum identificados por Roberts, Rapson e Shiers (2007)

<sup>75</sup> Ver também a visualização cognitiva do ambiente proposta por Zadek (2004). O “social” até poderia ser admitido como equivalente ao “moral” para diferenciar este tipo de responsabilidade da responsabilidade causal, por ações passadas, mas já está claro que todo o assunto da RC trata de ações futuras, além de que o “social” pode gerar confusão quanto ao seu significado.

expectativa, pois eles podem estar relacionados a direitos ou não<sup>76</sup>. O que vale são os direitos, mais especificamente aqueles acordados ou entendidos como tais por um grupo maior, ou seja, que não são vistos como direitos apenas por determinado indivíduo ou grupo. Os padrões aceitos e os padrões desejáveis consistem em dois níveis de expectativas nas relações sociais; entretanto, nem toda expectativa se refere a direitos, embora todo direito acordado (subentendido na moral) gere expectativas sobre seu cumprimento. Por esta razão, convém evitar os termos “interesse”, “demanda” e “expectativa” na definição de RC.

- O foco da RC não é a filantropia, embora a inclua. A RC está mais relacionada com a prevenção de impactos negativos das ações de um agente na busca de sua sobrevivência e bem-estar (respeito aos direitos) do que com a promoção de impactos positivos (proteção de direitos)<sup>77</sup>.
- Opta-se por não se utilizar o termo “comprometimento”, como fazem algumas definições de RC, pois ele remete à idéia de algo incondicional, embora, na realidade, ele seja condicional e se torne insuficiente quando os custos percebidos de uma ação superam os ganhos em termos de bem-estar para o agente<sup>78</sup>. Os verbos “ajudar”, “contribuir” e “promover”, por outro lado, são “fracos”, por não indicarem a existência de um dever, e precisam ser igualmente evitados.
- O conceito de responsabilidade não inclui as conseqüências da conformidade para os agentes, como uma punição ou recompensa<sup>79</sup>. Ele independe disso. Logo, a definição não requer menção à existência ou não de resultados positivos para a empresa.

Os princípios da moral/ética que se devem respeitar no papel de decisor ou em qualquer outro na sociedade são os mesmos (ex: justiça, respeito etc. O decisor na empresa

---

<sup>76</sup> Por exemplo, conseguir determinado emprego, a elevação contínua de salários ou de dividendos ou a construção de alguma obra para o lazer dos empregados podem ser de interesse de alguém ou ser demandas, mas não necessariamente consistirão em, ou corresponderão a, direitos. A RC não significa fazer tudo o que os *stakeholders* quiserem para agradá-los; isto é GS, e a RC é somente um princípio que determina o respeito aos direitos acordados. Entretanto, em alguns casos, pode ser muito difícil definir onde acaba o direito de alguém: por exemplo, todo fornecedor tem direito a um pagamento (o de mão-de-obra a um salário, o de capital a um retorno, o de materiais a um pagamento), mas é complicado estabelecer até que ponto ou quantia o pagamento é justo e de direito e quando ultrapassa esta linha.

<sup>77</sup> As normas sociais existem, sobretudo, em função dos conflitos de interesse e poder na busca do bem-estar, que podem fazer com que um membro da sociedade prejudique o outro (ver TAKALA; PALLAB, 2000).

<sup>78</sup> Pela lógica do comportamento baseado em necessidades e na otimização da energia dos organismos.

<sup>79</sup> Kuiuva (2006) descreve a responsabilidade como independente de pressões externas à consciência ética, ou como assunção voluntária de normas morais. Ela é interna ao sujeito.

não deve poluir, da mesma forma que qualquer outro cidadão que anda na rua ou que está em casa não deve poluir), com ênfases diferentes e algumas especificidades na sua aplicação em função dos impactos das empresas ou de cada empresa e dos direitos dos seus *stakeholders* relacionados a papéis<sup>80</sup>. Uma parte da responsabilidade de uma empresa pode ser igual à das outras empresas e à dos demais membros da sociedade, outra diferente. Da mesma forma, a responsabilidade de uma mesma empresa pode se modificar ao longo do tempo.

O conteúdo (relacionado aos deveres a serem cumpridos) e a magnitude da responsabilidade são variáveis<sup>81</sup>, conforme o Quadro 19.

<b>O conteúdo depende:</b>	<b>A magnitude depende:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• dos impactos que podem ser causados;</li> <li>• dos direitos daqueles que podem ser impactados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• da força e abrangência do impacto que pode ser causado direta ou indiretamente;</li> <li>• do poder/influência (líquido) sobre um segundo agente com potencial de causar determinado impacto;</li> <li>• do controle sobre suas escolhas.</li> </ul>

Quadro 19 – Fatores que determinam o conteúdo e a magnitude da responsabilidade

Quanto aos impactos e direitos que interferem no conteúdo (Quadro 20), ainda, é importante considerar que<sup>82</sup>:

---

<sup>80</sup> Para Scharff (2005, p. 36), o que muda e é discutido é a “forma e magnitude” da responsabilidade, que são tratadas aqui como “conteúdo” e “magnitude”.

<sup>81</sup> Baseado nos critérios da responsabilidade de Jonas (1984).

<sup>82</sup> Idéias baseadas na existência de responsabilidades de papel (YODER, 2001), direitos humanos universais (ONU, 2008a, 2008b) e contratos em diversos níveis (DONALDSON; DUNFEE, 2000; MOIR, 2001; CARROLL; BUCHHOLTZ, 2003; GARRIGA; MELÉ, 2004; TRAN, 2008), na descrição dos impactos das empresas por Wood (1991) nos princípios da legitimidade e da responsabilidade pública, e na noção de que o setor/atividade e a área geográfica de atuação da empresa ajudam a determinar seus impactos e direitos/deveres.

Há impactos que:	Há direitos que:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• podem ser causados por qualquer integrante da sociedade;</li> <li>• só podem ser causados pelas empresas, e por qualquer empresa;</li> <li>• só podem ser causados por empresas de determinado setor ou que realizam determinadas atividades;</li> <li>• só são causados por empresas que estão em determinado local;</li> <li>• estão relacionados a papéis/relacionamentos específicos, e podem ser gerados por qualquer agente que os desempenhe;</li> <li>• só determinada empresa tem o potencial de gerar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pertencem a qualquer ser humano ou qualquer organização;</li> <li>• pertencem somente a indivíduos/organizações de determinada sociedade, em função de sua moralidade ou cultura próprias;</li> <li>• pertencem apenas a um papel específico desempenhado por um agente, e valem para qualquer um que desempenhe tal papel;</li> <li>• pertencem somente a determinados indivíduos ou organizações em determinada situação (com determinadas características ou com um contrato, por exemplo).</li> </ul>

Quadro 20 – Variedade de impactos e direitos conforme o sujeito e o objeto da responsabilidade

A divisão em responsabilidades (ou preocupações) social, econômica e ambiental deve ser evitada. As razões são, além da exposta acima, a dificuldade de se classificar as responsabilidades nessas categorias<sup>83</sup>. Afinal, a responsabilidade está relacionada com os impactos gerados, e estes (em geral em rede) não ficam restritos a uma única dimensão. Geração de empregos e redução da pobreza são econômicos ou sociais? A poluição, que causa problemas de saúde na população e prejudica a disponibilidade e qualidade dos alimentos e a produtividade dos trabalhadores é um problema ambiental ou social (ou, ainda, econômico, por prejudicar os agricultores e as empresas)?

A “responsabilidade ambiental” também é uma responsabilidade para com as pessoas, que dependem do meio ambiente para sua sobrevivência e bem-estar; mesmo que não se pense que a finalidade é o bem-estar do homem, ela não deixa de ser social por ser definida conforme a percepção da sociedade sobre o que é “bom” para a natureza<sup>84</sup>. Da mesma forma, a “responsabilidade econômica” não é um tipo de responsabilidade. Trata-se da responsabilidade (social) para com aqueles impactados positiva ou negativamente pela atividade e relações econômicas. A geração de lucro, a produção de bens e serviços e a criação de empregos, por exemplo, têm a ver com responsabilidades para com todos aqueles que se beneficiam direta ou indiretamente deles, e a distribuição de dividendos tem a ver com a responsabilidade para com os fornecedores de capital, membros da sociedade que também possuem direitos em sua relação com a empresa.

<sup>83</sup> Ver, como exemplo, a comparação entre as tentativas de Enderle (2004) e GRI (2006).

<sup>84</sup> Baseado em Zadek (2004).

Opta-se por não classificar exatamente as responsabilidades, mas seu conteúdo: os “termos” dos acordos explícitos e implícitos que constituem as diversas relações das empresas, mais especificamente os deveres (e os direitos) derivados da moral. Esses “termos” podem ser de três tipos, dispostos em um *continuum* e definidos com base (i) no nível de explicitação<sup>85</sup> e expectativa sobre seu cumprimento (mais explícitos e esperados na extremidade esquerda e menos explícitos e esperados na direita); (ii) nas sanções/recompensas e nos agentes que as aplicam (predomínio de punição pela não observância à esquerda, por parte do Estado na extremidade e da sociedade em direção ao centro, e predomínio de recompensa pela observância à direita); e (iii) na relação com o exercício da função da empresa, ou seja, com a produção de bens e serviços, referente a prevenir impactos negativos (respeitar direitos) ou promover positivos (proteger direitos) (prevenção de impactos negativos à esquerda e promoção de impactos positivos à direita). Conforme a Figura 34, são eles<sup>86</sup>:

- **Legais:** consistem na parcela das normas sociais (moral) que foram transformadas em lei. Referem-se à prevenção dos impactos negativos causados pelas atividades de determinada empresa. São todos enunciados explícitos (dizem claramente o que se deve fazer e não requerem julgamento ético para a escolha do curso de ação – este foi feito previamente) e, por seu descumprimento, são previstas sanções por parte do Estado. Via de regra, não há recompensas por seu cumprimento.
- **Consuetudinários:** consistem na parcela das normas sociais (moral) que *não* foram transformadas em lei e residem nos costumes e práticas da sociedade. Referem-se tanto à prevenção dos impactos negativos causados pelas operações e atividades de determinada empresa como à promoção de impactos positivos que é esperada pela sociedade. Podem estar mais ou menos explícitos (claros) e requerem julgamento no momento da ação, pois pode haver mais de uma alternativa. O descumprimento dos mais explícitos pode resultar em punição por parte da sociedade (por vias mercadológicas ou outras) pela frustração de expectativas, e o cumprimento dos mais

---

<sup>85</sup> Critério semelhante foi sugerido por CED (*apud* GEVA, 2008), que estabelecia, no centro dos círculos concêntricos, responsabilidades mais bem-estabelecidas e, em direção aos círculos mais externos, responsabilidades mais amorfas.

<sup>86</sup> Estas categorias estão baseadas nas categorias de Carroll (1998), Schwartz e Carroll (2003), CNI (2006) e Geva (2008), e nas idéias de Rodin (2005b) sobre obrigações morais mínimas e máximas (reclamações, pedidos de compensação e punição).

implícitos, por sua vez, reverter-se em recompensas.

- **Discricionários:** não têm relação com a prevenção dos impactos negativos causados pelas operações e atividades de determinada empresa, mas com os problemas causados pelo sistema capitalista, por falhas do governo, fenômenos da natureza ou por um conjunto de fatores humanos e naturais que não estão sob controle da empresa. Derivam do poder de causar efeitos positivos, direta ou indiretamente, no sentido de reverter/corriger, compensar ou prevenir tais problemas. São mais conselhos para fazer uso deste poder do que propriamente obrigações. Seu descumprimento não representa desrespeito a direitos e não é esperado; por isto, não resulta em sanções por parte da sociedade. Seu cumprimento, por outro lado, por ser desejável, pode ser recompensado.

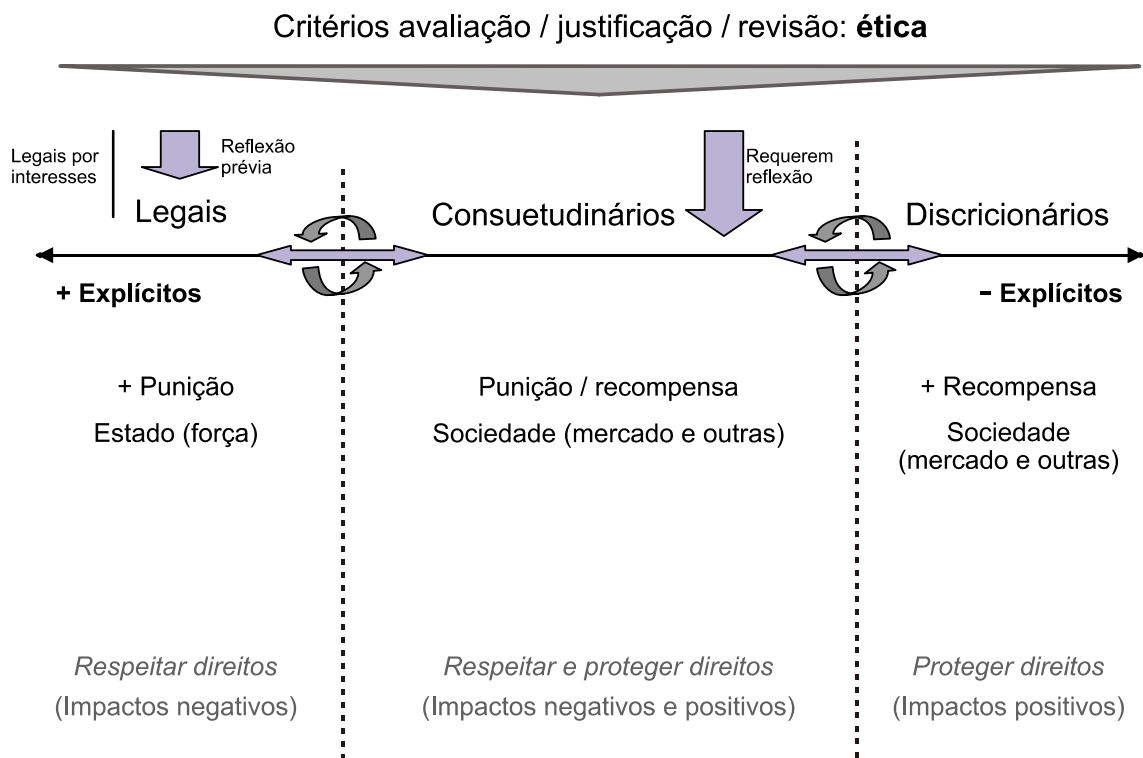


Figura 34 – Tipos de “termos” dos acordos na sociedade

Algumas considerações são necessárias:

- As expectativas quanto a evitar danos e efeitos negativos (não desrespeitar as pessoas, por exemplo) são mais elevadas que as expectativas quanto a promover impactos positivos na sociedade (como a filantropia). Isto se torna claro na medida em que há mais punições ou mais atitudes negativas devido à não-observância dos preceitos morais

referentes a estes aspectos do que devido à omissão na promoção de efeitos positivos (esta se refere a termos discricionários, que podem variar conforme o contexto). Além disso, não costuma haver recompensas pelo cumprimento dos primeiros.

- Os termos legais constituem um mínimo aceitável para a sociedade e as expectativas sobre seu cumprimento são altas. Os discricionários começam em um nível desejável. Os consuetudinários podem fazer parte do mínimo aceitável ou estar entre este nível e o nível desejável. Em geral, quanto mais explícitas, maior a expectativa por seu cumprimento e maior a insatisfação por seu descumprimento<sup>87</sup>.
- Os termos consuetudinários podem se transformar em legais, quando se tornam mais claros e surge a necessidade de transformá-los em lei para reforçar seu cumprimento com a força do Estado. O inverso também é possível: termos legais podem se tornar consuetudinários quando uma lei é revogada.
- Pode haver leis que não derivam da moralidade, de reflexões éticas, mas de interesses particulares. Enquanto não forem revogadas, serão termos legais como as outras leis.
- Os termos discricionários podem se tornar consuetudinários e vice-versa. Uma prática outrora somente desejável pode, por seu uso freqüente, passar a ser mais esperada pela sociedade ou parte dela, enquanto que outra cuja expectativa é maior pode passar a ser apenas desejável<sup>88</sup>.
- Os termos consuetudinários também se movimentam no *continuum* dentro de sua zona, conforme se tornam mais explícitos ou implícitos, mais esperados ou menos esperados<sup>89</sup>.
- O conteúdo de cada tipo de termo, bem como seu grau de clareza e expectativa, variam conforme o tempo e a sociedade (cultura), pois os valores e a moral são dinâmicos.
- Os contratos formais possuem características legais e consuetudinárias. Consuetudinárias pelo fato de algumas das obrigações e direitos acordados não constarem na legislação, e

---

<sup>87</sup> Fundamentado na relação entre os níveis de expectativas e a satisfação de Parasuraman e Berry (*apud* FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 1997) e Lovelock e Wright (2006).

<sup>88</sup> Um exemplo é a própria filantropia, que se movimenta no *continuum* conforme a capacidade do Estado de atender às demandas sociais e a freqüência das práticas. À medida que um número crescente de empresas começam a praticá-la, ela pode deixar de ser discricionária, e a sociedade passar a esperar que ela seja feita (ou seja, as próprias empresas podem ajudar a criar as expectativas). O mesmo pode vir a acontecer com práticas como campanhas de vacinação dos trabalhadores, por exemplo. A filantropia, por outro lado, pode deixar de ser uma expectativa sobre as empresas se o Estado conseguir resolver sozinho os problemas sociais. Tal situação, observada na Europa, é comentada por Panapanaan *et al.* (2003) e Matten e Moon (2004).

<sup>89</sup> Um exemplo dessa movimentação é aquilo que se torna projeto de lei, prestes a passar para a zona dos termos legais.

legais pelo fato de os direitos poderem ser exigidos por meio judicial e, portanto, seu não-cumprimento poder ser punido pelo Estado.

- A punição de uma empresa pode estar associada à recompensa de um concorrente ou ser derivada dela, e vice-versa, especialmente em termos de preferências de mercado. Nesses casos, admite-se, indiretamente, a possibilidade de “recompensas” para quem cumpre termos legais e “punições” para quem não cumpre termos discricionários.
- Apesar de haver, na literatura, modelos que trazem a “responsabilidade ética” como um tipo de responsabilidade localizada entre a legal e a discricionária, entende-se que a ética, na verdade, permeia todas as categorias de deveres e direitos. Mais uma vez, responsabilidade é sempre moral e, portanto, sempre baseada na ética, sejam quais forem o grau de expectativa, o tipo de relação ou o tipo de impacto gerado.

#### 4.1.3.3 *Dinâmica do comportamento responsável*

Os diversos *stakeholders* de uma empresa possuem diferentes interesses, alguns dos quais constituem direitos. Como nem sempre é possível satisfazer a todos no curto prazo, visto que os interesses podem ser conflitantes, é preciso fazer escolhas sobre quem atender, quem atender primeiro, ou “em quanto” cada um será atendido, o que está relacionado, entre outros fatores, com o poder que possuem sobre a empresa e a probabilidade de este ser exercido – em outras palavras, com a forma como esses *stakeholders* e questões afetam ou podem afetar a empresa –. Estas mesmas escolhas podem ser referentes não só às entidades que possuem esses interesses, como também aos interesses em si, que podem ser compartilhados por mais de uma entidade. Tais escolhas são as decisões, que ocorrem diariamente em todos os níveis hierárquicos, em diferentes formas (uma complexa decisão estratégica ou uma decisão operacional simples). Elas podem ser conscientes e deliberadas ou reflexas e condicionadas, além de individuais ou coletivas, e sistematizadas ou não. Sobretudo no caso de decisões deliberadas, as opções de ação requerem o conhecimento ou identificação dos *stakeholders* e seus interesses, o que passa pelo “filtro” de percepção dos agentes da empresa. As decisões implementadas são as ações ou respostas. Da identificação dos interesses/direitos à ação ou resposta, tem-se o processo comportamental da



organização<sup>90</sup>.

Cada ação gera conseqüências no meio interno (na própria empresa) e, sobretudo, externo, que são os impactos ou resultados. Normalmente, não ocorre um impacto único, e sim um conjunto ou uma seqüência de efeitos, de diversos tipos, em diferentes pontos ou entidades e em diferentes espaços de tempo. Os impactos afetam os interesses e o atendimento das necessidades dos vários *stakeholders*, de diferentes maneiras e em diferentes graus, de forma que favorecerá ou desfavorecerá a sobrevivência e bem-estar de cada um deles ou de cada grupo. Como são feitas escolhas, uma mesma ação poderá contribuir positivamente para o bem-estar de alguns e negativamente para o de outros; isto é, no curto prazo, pelo menos, qualquer ação pode deixar alguns *stakeholders* mais satisfeitos, e, outros, mais insatisfeitos, em função de seus interesses e expectativas<sup>91</sup>.

Determinados interesses podem ser “sacrificados” em detrimento de outros interesses ou de interesses de outras entidades. Outros não, pois são direitos e geram, nos demais membros da sociedade, o dever de respeitá-los. Aqui se insere a moral, com as normas que visam proteger o bem-estar dos membros da sociedade pelo respeito aos seus direitos, bem como a RC, o princípio relacionado ao seu cumprimento. O respeito e proteção dos direitos das pessoas (*stakeholders*), ou respeito à moral, é o que permite que mais pessoas consigam satisfazer um maior número de necessidades, e mais plenamente, ou seja, possibilita o aumento do bem-estar para o maior número de pessoas, ou aumenta o bem-estar geral<sup>92</sup>. Ele ajuda a obter um equilíbrio no atendimento dos interesses e uma melhor “distribuição” de bem-estar entre os diversos indivíduos e grupos da sociedade, pelos limites que impõe ao atendimento dos interesses de cada grupo. Os próprios recursos necessários ao atendimento de certas necessidades, bem como o acesso a eles, constituem parte desses direitos. O desrespeito à moral, por outro lado, dificulta o aumento ou reduz o bem-estar geral da sociedade, embora se possa aumentar o bem-estar de determinados *stakeholders*

---

<sup>90</sup> Este é um resumo da essência da gestão dos *stakeholders*, juntamente com a gestão de questões, conforme apresentadas no capítulo 2. Estas idéias são complementadas pela descrição do processo comportamental segundo Lezana e Tonelli (2004), pelas relações de poder, pelos critérios de priorização de *stakeholders*, e a idéia de Garcia-Castro, Ariño e Canela (2008) de que há mais conflitos de curto prazo.

<sup>91</sup> Ver relação entre expectativas e satisfação de Parasuraman e Berry (*apud* FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 1997) e Lovelock e Wright (2006). Considerar que o mínimo aceito por alguém, em geral, inclui o respeito a todos direitos que ele acredita ter, mas não se limita a eles. As expectativas de uma pessoa incluem, ainda, nos vários níveis, os interesses do indivíduo e os direitos e interesses de outros indivíduos (que se tornam seus também).

<sup>92</sup> Esta é a própria finalidade da moral.

via atendimento de outros interesses seus<sup>93</sup>.

Se esse é o conceito de DS, então um comportamento condizente com a moral favorece o DS (torna o desenvolvimento mais sustentável) e, logicamente, um não condizente desfavorece o DS (torna o desenvolvimento menos sustentável). Pode-se concluir, portanto, que o DS é uma consequência de longo prazo da RC, e deve servir como um princípio norteador para o comportamento corporativo: a idéia de que o comportamento da empresa deve favorecer a sustentabilidade do desenvolvimento. Não se trata, porém, de uma questão de desempenho financeiro *versus* comportamento favorável ao DS. Afinal, a economia, ou os bens, serviços e renda por ela gerada também são favoráveis ao DS, bem como diversas outras externalidades ou impactos considerados positivos. O fato de as empresas serem sustentáveis e continuarem a existir, portanto, é positivo. A idéia é buscar uma combinação de impactos que mais favoreça do que desfavoreça o DS<sup>94</sup>, e esta combinação passa pelo respeito aos direitos convencionados pela moral da sociedade.

Comportamentos que aumentam o bem-estar de determinado *stakeholder* podem gerar consequências positivas para a empresa e, naturalmente, os que diminuem seu bem-estar podem gerar consequências negativas, sejam elas produzidas internamente ou resultantes de respostas ou reações (deliberadas ou não) aos impactos por parte do impactado (o que envolve poder e ação), como um cliente que compra um produto “ecologicamente correto” ou de uma empresa com boa reputação, outro que deixa de comprar porque foi desrespeitado, um investidor que retira seu capital por retorno financeiro insatisfatório ou detecção de fraude, um boicote ou protesto por uso de mão-de-obra infantil, publicidade positiva na mídia, a queda/aumento de produtividade pelas condições inadequadas/ótimas de trabalho, uma multa por violação da legislação ambiental. Por resposta positiva para a empresa, entende-se aquela que contribui para sua sobrevivência e crescimento, ou seja, sua sustentabilidade. A negativa é o oposto.

Como algo pode contribuir para a sobrevivência/crescimento no curto prazo e não no longo prazo, e noção de “positivo”/“negativo” depende da percepção do impactado, a

---

<sup>93</sup> Todo o processo é sobre gestão de impactos, maximização dos positivos e minimização dos negativos em termos de bem-estar para os *stakeholders* ou para a sociedade. O atendimento de qualquer interesse eleva o bem-estar dos *stakeholders* que o possuem, e é disto que trata a GS. Mas a RC é sobre bem-estar geral, o que enfatiza direitos.

<sup>94</sup> Produzir mais bem do que danos, como afirma Kaler (2003).

resposta será vista como positiva ou negativa conforme a visão for mais de curto ou de longo prazo e conforme a crença de que os impactos daquela ação (com a soma dos ganhos e perdas dela resultantes) contribuirão para a sobrevivência/crescimento ou não. Com base no funcionamento dos sistemas vivos, contribuem para a sustentabilidade da empresa<sup>95</sup>:

- O aumento da quantidade e qualidade dos recursos disponíveis (capitais natural, humano, social, manufaturado e social): fortalecimento do ambiente por ações junto ao meio ambiente e aos atuais e potenciais/futuros fornecedores de mão-de-obra, serviços e tecnologia, compradores e consumidores, que podem estar tanto dentro da empresa quanto na comunidade (atividades relacionadas com a educação/qualificação e saúde da mão-de-obra atual e futura, conservação e preservação dos recursos naturais, geração de renda para que as pessoas tenham poder aquisitivo, entre outros).
- O aumento da atratividade da empresa para que os recursos vão para ela e não para os concorrentes: atração e retenção de talentos, consumidores, investidores, parceiros e apoiadores, seja por um atributo do produto oferecido ou pela reputação/imagem da empresa.
- A diminuição das perdas de recursos e energia para o meio (sem necessariamente envolver os concorrentes): melhoria dos processos internos, economia de recursos (sobretudo financeiros) pela redução do consumo e não-desperdício e por não precisar pagar multas e indenizações, entre outros.

Todas estas conseqüências positivas ou negativas das diversas reações são chamadas de “punições e recompensas” (às vezes no sentido figurado por não serem deliberadas ou não serem aplicadas por outra parte), “perdas e ganhos” ou “custos e benefícios”. Nas empresas, enquanto ainda não se materializaram, são chamadas de “ameaças e oportunidades”. Os ganhos “líquidos” observados ou potenciais (subtraídas as perdas ou custos da ação) motivam e reforçam os comportamentos que os geraram, assim como as “perdas líquidas” percebidas fazem com que o comportamento da empresa seja corrigido em direção a outro que possa lhe trazer mais ganhos do que perdas.

A expressão “*podem gerar conseqüências positivas/negativas para a empresa*” indica que elas nem sempre ocorrem, especialmente quando dependem das reações da sociedade,

---

<sup>95</sup> Todas as possíveis conseqüências positivas para a empresa apontadas no chamado “business case” estão justamente relacionadas com esses três itens.

já que estas são derivadas de suas necessidades, dos ganhos e perdas percebidos (possibilidade de obter maior ou menor bem-estar, satisfazer ou frustrar mais necessidades), dos valores (o que é preferível, entre as coisas que atendem às necessidades) e da crença na probabilidade de as conseqüências se concretizarem (expectativa). Dependendo da avaliação que os indivíduos e grupos fazem dos custos e benefícios de uma reação, eles simplesmente não respondem, ou seja, não punem nem recompensam a empresa (o *business case* nem sempre “funciona”)<sup>96</sup>. Em outra situação, a punição ou recompensa recebida pode não ser tão valorada pela empresa. Em ambos os casos, seu efeito no comportamento em termos de motivação e reforço/correção será pequeno.

Há uma segunda forma, indireta e específica, de controle das ações da empresa: o controle sobre os decisores. A sociedade, igualmente com base na percepção sobre se os impactos da empresa aumentaram ou reduziram seu bem-estar/crescimento, também “responde” para o indivíduo que atua como decisor na organização, e esta reação pode provocar aumento ou redução de seu bem-estar. A condenação judicial por um crime cometido durante o exercício de suas atividades na empresa, a reputação negativa/positiva por sua má/boa conduta na empresa, o *status* perante algum grupo por possuir, representar ou trabalhar em uma empresa com boa reputação, o orgulho/desprezo ou confiança/desconfiança da família e dos amigos, uma “represália” qualquer ou um agradecimento. A maioria delas se refere ao atendimento de necessidades mais elevadas do indivíduo, como socialização, estima e auto-realização<sup>97</sup>. A própria moralidade é construída no cotidiano pelas reações que as ações provocam na comunidade e que causam um sentimento no agente que o levam a repetir ou a mudar seu comportamento, a se sentir constrangido, com vergonha, etc<sup>98</sup>. Esta pode ser uma das razões do respeito à moral, mas a possibilidade de não haver reação ou de os ganhos e perdas não serem suficientemente valorados ou percebidos também existe, o que terá pouco efeito no comportamento. Além disso, diferentemente do controle sobre a organização como um todo, que afeta seus

---

<sup>96</sup> Por exemplo, se um consumidor achar que “não vai adiantar” reagir, que o custo da reação será muito grande (entrar na justiça, organizar um protesto, deixar de comprar um produto que lhe é útil, pagar mais) e ele preferir o conforto aos benefícios que poderá obter (pois aquele lhe trará mais bem-estar), e que as perdas para si hoje decorrentes de uma postura da empresa não são tão grandes, mesmo que não concorde com ela, ele não fará nada. A idéia de que o *business case* nem sempre funciona também é defendida por diversos autores no capítulo 2.

<sup>97</sup> Conforme categorias de Maslow (2000).

<sup>98</sup> Segundo descrição da comunidade moral Strawsoniana feita por Dubnick e Justice (2006).

diversos decisores, esta forma de controle se dá apenas sobre um determinado decisor ou grupo de decisores, o que a torna menos relevante, conforme o poder do decisor sobre o qual ela incide.

O próprio decisor, ainda, como membro da sociedade dotado de senso moral, pode ter seu bem-estar elevado ou reduzido em função de atos mesmo quando não há uma reação dos demais membros: “peso na consciência”, vergonha, arrependimento, frustração, “paz de espírito”, “consciência limpa”, orgulho de si mesmo, satisfação por ter ajudado alguém. Estas se referem às necessidades de estima (auto-estima) e auto-realização. Este é o verdadeiro senso de dever dos decisores que constitui a RC, o sentimento de que eles devem respeitar e proteger os direitos daqueles que podem ser impactados pelas ações da empresa, ou de que devem seguir a moral, ou os padrões de comportamento apropriados (aceitos e desejáveis) estabelecidos pela sociedade em que a empresa atua. Este senso de dever ou consciência ética, ou o princípio da RC, também pode ser aplicado ao processo decisório no sentido de dar preferência aos *direitos dos stakeholders*, em detrimento de outros interesses, sem necessidade de outros tipos de controle (o comportamento ético). Ele independe, portanto, da existência ou não de reações por parte dos outros membros da sociedade, sejam estas voltadas para a empresa ou diretamente para o decisor, e é o elemento que torna a organização/decisor e seu comportamento *morais*, diferentemente dos controles. É determinado pelos valores dos decisores. Quando coexiste com o controle, pode coincidir com o que o controle estimula ou não, e pode inclusive competir com ele.

Como um decisor pode não fazer simplesmente aquilo que trará “retorno” para a organização, a empresa (representada pelos decisores “superiores” ou “com mais poder” e pela cultura organizacional) controla o decisor, respondendo a ele conforme os efeitos das decisões deste para a sobrevivência e crescimento da organização. Ele pode receber aumento de salário e participação nos resultados, ser promovido, despedido ou ignorado. Isto também aumenta ou reduz seu bem-estar, das necessidades mais básicas às mais elevadas. Dado que os diversos decisores são substituíveis, só permanecerão na organização aqueles que agirem pela sua sustentabilidade, conforme a percepção da empresa (os demais decisores) sobre o que é positivo ou negativo para ela<sup>99</sup>. Os outros serão excluídos ou sairão

---

<sup>99</sup> Prevalecem os interesses da “inteligência organizada”, voltadas à preservação da organização, segundo Andrade e Rosetti (2004).

voluntariamente do sistema<sup>100</sup>. Se isto não ocorrer, a organização poderá morrer. Logo, entende-se que a organização em si, com seus decisores substituíveis, enquanto existir, procurará fazer apenas o que favoreça (ou pelo menos não comprometa) sua própria sustentabilidade<sup>101</sup>.

A Figura 35 mostra a relação entre os controles que influenciam as decisões.

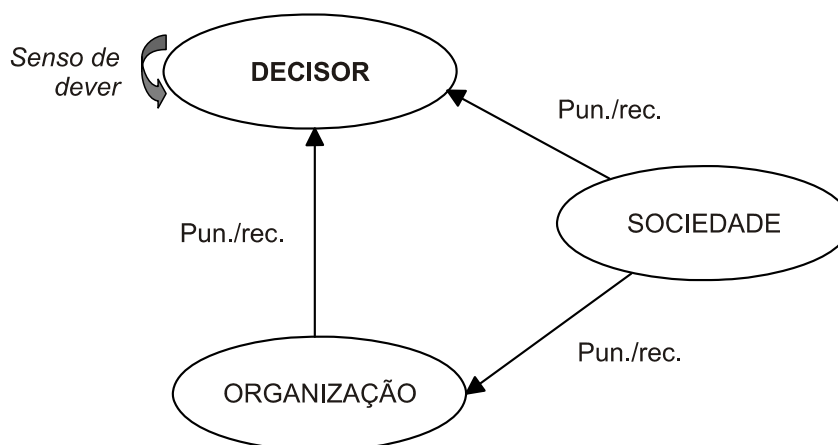


Figura 35 – Influências no comportamento das empresas

Ainda sobre os controles, pode-se dizer que:

- Referem-se não só ao cumprimento de direitos estabelecidos pela moral, mas também aos demais interesses;
- Só existem porque o comportamento em conformidade com as expectativas de cada indivíduo ou grupo, ou da sociedade mais ampla, não é garantido;
- Podem influenciar o comportamento mesmo antes de se concretizarem, apenas pela previsão das conseqüências baseada em experiências anteriores ou sensibilidade aos sinais do ambiente;
- A resposta da sociedade para a empresa, que pode se refletir em uma resposta ao decisor, é o que em geral é tratado como “*business case*”. O “*moral case*” corresponde ao senso de dever (consciência ética) do decisor, interno ao agente e independente das reações da sociedade. Não significa, no entanto, que o primeiro seja “egoísta” e o

<sup>100</sup> Conforme as três opções de um participante em qualquer sistema no caso de conflitos de interesses ou metas, identificadas por Hirschman (1970 *apud* MINTZBERG, 1983, p. 23).

<sup>101</sup> São as variadas opções de ação que atendem a este critério, na percepção do decisor, que passam pelo julgamento baseado em valores para escolha da melhor, e é aqui que o princípio da RC pode ser aplicado.

segundo “altruísta”, ou que um vise ao bem da empresa e o outro ao bem da sociedade. Nenhum dos dois é um fim em si mesmo. Tudo o que o decisor (ou qualquer pessoa fora da empresa) faz, ele o faz pensando em sua própria sobrevivência e bem-estar. Nossas ações são desencadeadas por nossas necessidades, e fazemos aquilo cujas conseqüências podem satisfazê-las, conforme nossa percepção. É a antecipação das conseqüências que nos leva a realizar uma ação e não outra. Em cada decisão, para o decisor, existem, simultaneamente, possibilidades de ganhos e perdas vindas de vários lados (da empresa, da sociedade, de si mesmo) para cada alternativa de ação, e ele escolherá aquela com o melhor resultado em termos de bem-estar, dado um conjunto próprio de necessidades que possui.

- As respostas dadas pela sociedade ao decisor e à empresa por um mesmo comportamento podem ser coerentes ou conflitantes: um ato que não é bem-visto ou é elogiado pela sociedade pode não se refletir nas decisões de compra ou em sanções legais para a empresa.

O comportamento é altamente dinâmico e, nesta dinâmica, não é possível isolar o que é feito pelo senso de dever ou de responsabilidade do que é feito como resultado do controle, nem é possível separar o que é feito pelo controle sobre a empresa ou diretamente sobre o decisor, pois existe uma combinação de estímulos que originam as decisões e é complicado separar o decisor de seus demais papéis, interesses e valores como indivíduo.

Um determinado comportamento ou impacto que favorece o DS pode ser provocado sem senso de dever ou de responsabilidade algum, apenas em função dos controles externos. O resultado pode ser o mesmo, mas o comportamento provavelmente desaparecerá quando os controles cessarem. Da mesma forma, algo feito pelo “senso de dever” (interno) pode, mesmo assim, gerar recompensas para a empresa e/ou para o decisor, reforçando o comportamento. Ao mesmo tempo, algo feito pelo “senso de dever” também pode gerar punições (ou ameaças de punições) para a empresa e/ou para o decisor por parte daqueles que tiveram seus interesses não atendidos em detrimento dos direitos de outros, forçando correção no comportamento. O novo comportamento, após a correção, pode ser agora punido por outros que têm seus direitos desrespeitados, e assim por diante.

Ainda, quando há vários comportamentos que podem ser recompensados e gerar ganhos líquidos semelhantes, o senso de dever pode influenciar a escolha e fazer com que a empresa opte por aquele mais condizente com a moral e o DS. O senso de dever também

pode fazer com que a empresa se esforce para encontrar formas de aumentar os benefícios e reduzir os custos, para ela, das ações com impactos favoráveis ao DS (por exemplo, reduzir o custo de produção e o preço de um produto com menor impacto ambiental para estimular as pessoas a comprá-lo e “recompensar” a empresa, ou sensibilizar o consumidor).

A idéia do princípio da RC é que o comportamento em conformidade com a moral seja menos dependente dos controles, ou seja, que não seja condicionada a punições/recompensas serem significativas, prováveis ou próximas no tempo. Nesse caso, o comportamento estaria baseado nos valores dos decisores; não de decisores isolados, mas de todo o conjunto de decisores que compõe a organização.

Com base no conceito de RC apresentado, a observância dos termos legais, consuetudinários e discricionários é demonstração de responsabilidade apenas quando se dá por consciência ética. Embora se possa argumentar que ações nesse sentido possam propiciar ganhos para a empresa, este raciocínio, em função dos controles externos, não diz respeito ao *princípio* da RC. Da mesma forma, o cumprimento da lei pode, sim, ser considerado comportamento responsável ou demonstração de responsabilidade nos casos em que há opções de escolha na visão do agente (por impunidade ou outra situação em que o agente não se sentir coagido pela punição prevista) – ou seja, em que o cumprimento se dá por consciência ética –, e somente nesses casos. Isto *não é* o mesmo que afirmar que basta cumprir as leis; no tocante à RC, quanto mais o comportamento da empresa favorecer o bem-estar da sociedade, melhor.

É preciso ter cuidado ao se rotular uma empresa ou comportamento como “responsável” ou “irresponsável”. A RC é somente um princípio. Não se pode dizer que uma empresa é “responsável” ou “irresponsável” em geral, por fazer ou deixar de fazer algo. Não existe ninguém cem por cento responsável. Os vários decisores que a compõem não se comportam todos da mesma forma e sempre cumprirão seus deveres morais mais em alguns aspectos e menos em outros, em algumas situações, sim e, em outras, não, de forma que uma organização sempre terá desempenho “melhor” em alguns aspectos e “pior” em outros – embora ainda não esteja claro se o bom desempenho em um aspecto pode compensar o desempenho ruim em outro –. O que se observa é um “padrão de comportamento”, tanto dos decisores individualmente quanto do conjunto total de decisores (a empresa). Ainda, a consciência ética pode existir no decisor, mas as pressões contrárias serem mais fortes.



Por fim, o comportamento da empresa é altamente dependente do contexto. Além de uma questão de valores individuais, a RC é uma questão de cultura organizacional, pois o comportamento só será mantido na organização se sua cultura favorecê-lo, e de cultura da sociedade, visto que a cultura organizacional é influenciada pelas respostas da sociedade, como mostra a Figura 35. O comportamento depende das necessidades, demandas, expectativas e valores dos *stakeholders*; da forma e intensidade com que cada demanda de cada *stakeholder* é exigida, reforçada ou corrigida e combinada com seu poder sobre a empresa; da influência dos *standard-setters* e das práticas das demais empresas; dos objetivos, estratégias, cultura e subculturas da organização; da disponibilidade de recursos na empresa ou capacidade de captação e repasse; do tamanho, área geográfica de atuação e atividade da empresa, que determinam, por exemplo, seus impactos, o grau de competição, os *stakeholders*, entre outros; da personalidade dos decisores (necessidades, valores, conhecimentos e habilidades), sobretudo dos mais poderosos, e sua percepção sobre os custos e benefícios das ações.

#### **4.2 RESULTADO DA PESQUISA: MARCO CONCEITUAL PARA A RESPONSABILIDADE CORPORATIVA**

Como resultado das análises anteriores e observados os conceitos apresentados, tem-se o seguinte **marco conceitual para a Responsabilidade Corporativa**:

##### **Pressupostos:**

- A sociedade busca o desenvolvimento sustentável, que consiste no aumento de bem-estar sem comprometer os recursos nem o acesso a eles. Portanto, o conceito de RC pressupõe que esta é uma aspiração de todos os agentes sociais.
- A sociedade se organiza por meio de agrupamentos humanos. A convivência harmônica entre estes grupos e entre os indivíduos que os constituem depende do tipo de relação que estabelecem entre si e, principalmente, da observância dos acordos firmados explícita ou implicitamente.
- Os acordos, que podem ser de caráter legal, consuetudinário ou discricionário, estabelecem direitos e deveres a fim de salvaguardar o bem-estar dos indivíduos. O

estabelecimento destas relações e o cumprimento dos acordos dependem dos valores das pessoas envolvidas.

- Do ponto de vista empresarial (corporativo), a responsabilidade com relação ao cumprimento dos acordos é determinada pelas pessoas que decidem pela organização. O comportamento ético da organização depende, portanto, do conjunto de pessoas envolvidas: os decisores.

A Figura 36 representa as relações estabelecidas dentro de uma determinada sociedade, para os quais esta sociedade estabelece (acorda) padrões de comportamento apropriados (aceitos e desejáveis): a moral. O conceito de RC se relaciona com a observância da moral da sociedade, tanto no estabelecimento das relações quanto no cumprimento dos acordos, motivado pelo senso de dever dos decisores, o sentimento de que eles devem respeitar e proteger os direitos daqueles que podem ser impactados pelas ações da empresa. Esta idéia pode ser resumida como “postura ética”.

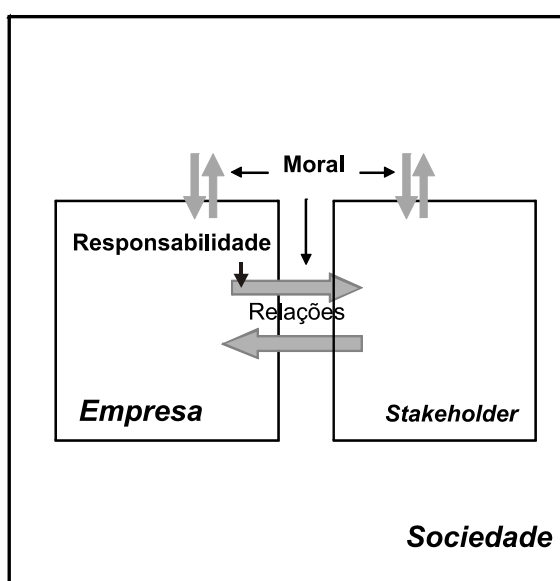


Figura 36 – Conceito de Responsabilidade Corporativa

Este processo é dinâmico, pois os preceitos morais evoluem e, além disso, as relações da empresa se modificam ao longo do tempo e são determinadas por outros fatores além da postura ética, como as possíveis conseqüências das ações para a empresa. Desta forma, o comportamento da organização precisa ser continuamente avaliado e ajustado, como pode

ser visto na Figura 37.

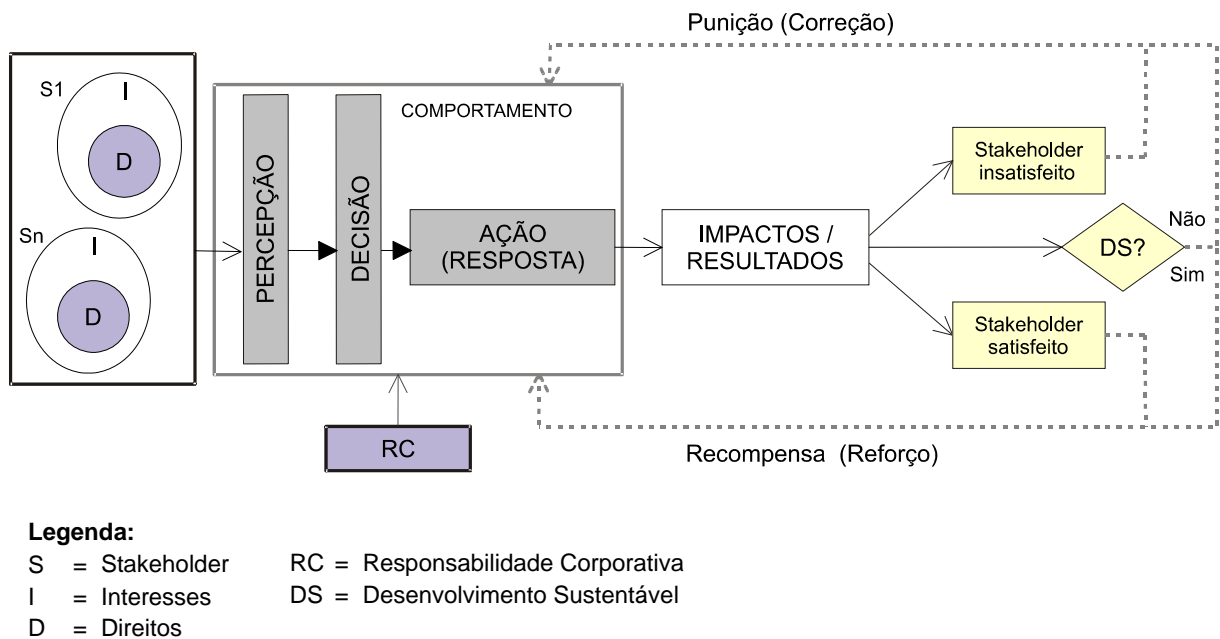


Figura 37 – Dinâmica do comportamento responsável da empresa

O primeiro bloco representa os interesses (direitos ou não) dos diversos *stakeholders*. O segundo bloco mostra o comportamento da organização, ou seja, de seus decisores em conjunto, que se constitui, basicamente, em um processo de percepção, decisão e ação em função dos *stakeholders* e seus interesses. Este comportamento, por sua vez, tem conseqüências ou impactos. Ele é moral/ético quando o princípio da responsabilidade ou da RC é adotado no processo, determinando a priorização de direitos sobre os demais interesses, mas pode ser compatível com a moral/ética também sem a sua adoção, com base em controles externos. O terceiro bloco representa o *feedback* do comportamento da empresa, no curto e no longo prazo. Qualquer ação da empresa tornará alguns *stakeholders* satisfeitos e outros insatisfeitos, e estes poderão reagir (ou não), de forma a reforçar ou corrigir determinado comportamento. Ainda, as ações poderão favorecer ou desfavorecer o DS. A sociedade se beneficia do DS e, assim, este pode beneficiar a empresa nela inserida (pelo fortalecimento do ambiente ou pelas reações dos *stakeholders* que o defendem), da mesma forma que um desenvolvimento menos sustentável gera efeitos negativos para a empresa. O comportamento pode ser influenciado pela simples antecipação ou previsão do *feedback*, sem necessidade de este se concretizar. O *feedback* (controles) e a adoção do

princípio da RC coexistem e são independentes.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

As análises realizadas e os resultados obtidos, apresentados no capítulo 4, permitem auferir algumas conclusões, que são expostas a seguir, na seção 5.1. A seção 5.2, por fim, traz recomendações aos pesquisadores que desejarem dar continuidade à pesquisa sobre o tema abordado.

### 5.1 CONCLUSÕES

A pesquisa realizada confirma que se está diante de um tema abrangente e complexo. Primeiramente, pelas características próprias das relações sociais, com múltiplos fatores envolvidos, sua natureza dinâmica e a diversidade de assuntos que precisam ser estudados para se tentar compor um quadro relativamente completo do fenômeno. Em segundo lugar, pelo uso que acadêmicos, práticos e outros grupos da sociedade fazem dos termos a ele relacionados, responsável pelas transformações na linguagem e pela variedade de enfoques em sua aplicação.

O objetivo desta dissertação de mestrado foi cumprido, na medida em que seu resultado foi um marco conceitual para a Responsabilidade Corporativa, construído por meio da análise dos construtos existentes na literatura. Portanto, se o problema de pesquisa indagava se era possível a construção de tal marco, a resposta é positiva. Naturalmente, trata-se de uma proposta, pois não existe uma única resposta certa quando se trabalha com conceitos, sobretudo devido ao “filtro” da interpretação que isto demanda. Além disso, não se consegue incorporar *todos* os inúmeros fenômenos envolvidos e relações entre eles, nem ter contato com *todo* o universo de visões dos pesquisadores até então.

Uma preocupação foi buscar uma ampla gama de fontes de dados reconhecidas, atualizadas e referentes a diversas áreas do conhecimento, como um tema interdisciplinar requer. O material passou por sucessivas leituras até sua seleção e organização em três grandes categorias ou tópicos que englobam os dados coletados: “sociedade”, “empresa” e “relações da empresa na sociedade”, cada qual com os sub-itens pertinentes (na primeira, bem-estar, desenvolvimento sustentável, relações políticas e normas sociais; na segunda, a empresa como sistema vivo e político, agentes da empresa e sustentabilidade empresarial;

na terceira, com que as empresas se relacionam, processos de gestão de *stakeholders* e de questões, Responsabilidade Corporativa, razões para o comportamento sustentável e fatores que influenciam as práticas de RC). A partir dos dados assim categorizados, foi realizada uma análise conceitual, técnica qualitativa apropriada para a construção de um marco conceitual, como o próprio nome sugere. Ele é caracterizado pelo foco nos significados das palavras (os conceitos) e pela interpretação baseada na lógica e na visualização de exemplos, porém sem juízo de valor. Como resultado, foi obtida a síntese dos dados, condensadas no marco conceitual. Outra preocupação foi integrar assuntos e conceitos tantas vezes abordados separadamente pela literatura e que, na verdade, são complementares – esta é, inclusive, uma das origens da diversidade de enfoques.

A integração se dá também entre idéias comumente tratadas como opostas ou “não misturáveis”. Dicotomias como “acionistas x *stakeholders*”, “econômico x social/ético”, “egoísmo x altruísmo”, “*business case* x *moral case*”, “desenvolvimento x sustentabilidade” e classificações em “compartimentos” separados como as responsabilidades econômica, legal, ética e filantrópica, ou social, ambiental e econômica, em pirâmide ou com algumas intersecções, dão lugar a *continuums*, círculos concêntricos, redes e combinações de fatores, mais realistas e condizentes com a perspectiva sistêmica e com a complexidade e dinamicidade do ambiente e do comportamento humano, que admitem inúmeras possibilidades. O marco proposto não sugere uma visão de um *ou* outro, e sim um *e* outro, ou uma síntese baseada em novos critérios que faz com que determinadas polarizações deixem de ser relevantes. Tudo isto é representado graficamente para a compreensão de como os elementos se relacionam. O que se busca é ter um sistema de conceitos para, a partir daqui, construir instrumentos aplicáveis ao mundo corporativo.

Apesar das tentativas de alguns autores e empresas de eliminar ou amenizar a linguagem e as mensagens éticas ou morais dos discursos sobre a RC, outra causa das distorções, esta pesquisa mostra que a RC – sem o “social”, por sua redundância – é, sim, um conceito *moral*. É um *princípio* a ser aplicado em todas as decisões da empresa, relacionado com o respeito aos direitos dos impactados (quanto a efeitos de curto e de longo prazo), ou cumprimento dos termos legais, consuetudinários e discricionários acordados nas relações, conforme a moral da sociedade. Portanto, está relacionada com o poder de causar impactos e refere-se sempre a ações futuras, ao que pode ocorrer, ao que a empresa ainda pode decidir fazer ou não fazer. É o mesmo princípio válido para as decisões de qualquer outro

membro da sociedade; o que muda é a magnitude da responsabilidade e as situações específicas em que esta se aplica. Ainda, a ênfase da RC está na prevenção de impactos negativos: as análises mostram que, antes de “ajudar” os outros, a primeira coisa que a sociedade espera é que não se prejudiquem os outros – uma convocação às empresas a, antes de tudo, “colocarem a casa em ordem”.

A RC aqui descrita não trata de simbolismos como a criação de uma área de RC, a inclusão de representantes dos *stakeholders* no conselho, a elaboração de relatórios, a formulação de códigos de conduta, a adesão a pactos ou a manipulação da imagem, mas de resultados concretos em termos de bem-estar sentidos pelos *stakeholders* ao longo do tempo, que é o seu objetivo. *Stakeholders*, aliás, são representados por papéis, noção sempre presente nas descrições mas raramente de forma apropriada nas listas (que misturavam papéis e instituições), que permite melhor compreensão das relações, impactos e responsabilidades.

A responsabilidade não é atribuída a uma entidade sem rosto (a “empresa”) ou ao gestor, mas ao conjunto de decisores, de todos os níveis hierárquicos – proporcionalmente ao poder causal de cada um em cada situação –, que constituem a própria organização e que têm a capacidade de cumprir deveres. Esta idéia é mais condizente com uma RC conceituada como postura ética, em vez de como um conjunto de programas e políticas emanados do topo, e é fundamental para o estímulo da adoção deste princípio. Ela está na mente de cada membro da organização e é exercida a todo momento, com base nos seus valores; logo, sua promoção na empresa requer trabalhar a cultura organizacional, de forma que esta estimule a consciência e o comportamento éticos, e não o contrário. Sem dúvida, a mudança não ocorre repentinamente e esbarra em uma série de obstáculos, entre eles a inclinação ao pensamento de curto prazo.

Na realidade, o comportamento da empresa depende de uma tríade: a consciência individual, a cultura organizacional e, como terceiro elemento, a cultura da sociedade, que se reforçam mutuamente. Como implicação disto, embora se pregue a assunção “voluntária” e interna dos deveres morais, é preciso ter em mente que este não será um fator absoluto ou isolado no cumprimento das normas sociais, e que a influência externa dos *stakeholders* sobre a empresa não deixará de existir. Eles continuarão a comprar, fornecer capital e mão-de-obra, divulgar informações e fazer leis, e escolhas que venham a desfavorecer quem se comporta eticamente, sobretudo por parte daqueles com maior poder sobre a organização,

provavelmente reduzirão ou impedirão o efeito do senso de dever ou da consciência ética. Fatores internos e externos sempre coexistirão. Assim, para a sociedade obter os resultados desejados em termos de bem-estar, não basta tratar somente da responsabilidade das empresas. Mesmo quando se quer focar nestas, pela magnitude de seu poder, é fundamental incentivar a responsabilidade de toda a sociedade pelos seus impactos indiretos via empresas – um processo de mudança ainda mais lento que na cultura organizacional –. Em resumo: o movimento em direção à assunção de responsabilidade pelas empresas é possível, mas tem suas limitações e é gradual.

A RC como conceito moral pode não ser “conveniente” para o meio empresarial e as empresas podem não praticá-la dessa forma (com ênfase no elemento moral), mas o intuito de uma pesquisa científica como esta é proporcionar o entendimento da realidade ou, neste caso, de conceitos, sejam eles convenientes ou não, praticados com frequência ou não. A idéia da RC é, justamente, “chamar” as empresas à ação moral sem dependência dos controles externos. Assim, se o conceito da RC é moral e exige uma linguagem de mesma natureza, a solução para aqueles que desejam retirar a carga moral dos discursos e práticas empresariais não é distorcer ou disfarçar o significado da RC, como se tem feito, e sim utilizar um termo diferente atrelado a um conceito diferente – importante frisar: *os dois juntos*, não só o termo ou só o conceito, pois esta incongruência é justamente uma terceira razão para a confusão existente.

Uma possibilidade de conceito neutro é “gestão de *stakeholders*” (GS), uma abordagem de gestão com ênfase nos relacionamentos, que também tem a ver com os impactos da empresa, mais especificamente com escolhas no atendimento dos interesses (*quaisquer* interesses) e satisfação dos *stakeholders*. É um processo contínuo que constitui a base sobre a qual o elemento moral (a RC) é – ou não – aplicado. Em sua essência, ele não é moral nem imoral, e pode resultar no cumprimento dos preceitos morais e respeito aos direitos ou não, pois o que importa é a adaptação da empresa ao ambiente para sobrevivência e crescimento (estratégico, portanto); a moralidade vem dos princípios incorporados a ele pelos agentes. Outras possibilidades são “sustentabilidade empresarial” (SE), que é a meta de continuidade da sobrevivência e crescimento para qual o processo de gestão de *stakeholders* está direcionado, em geral com ênfase no longo prazo, e “desenvolvimento sustentável” (DS), relacionado com a existência de recursos suficientes e acesso das pessoas a eles para a continuidade do aumento do bem-estar da sociedade e que



tem a ver com causar mais bem do que mal no longo prazo. Na perspectiva empresarial, ambos podem ser obtidos tanto a partir de um princípio moral ou postura ética como em função somente de controles externos. O termo “Sustentabilidade”, simplesmente, sem especificação do que deve ser sustentável (a empresa, a sociedade, o desenvolvimento etc.), deve ser evitado.

Todos estes termos estão interligados, como mostra o presente trabalho. Como tema de uma palestra, discussão, relatório ou texto, que requerem um ponto de partida, todas essas “portas” são possíveis, conforme a ênfase que se quer dar (em geral em função do que está faltando na prática ou do público a quem a comunicação é dirigida). Uma vez dentro do modelo, pode-se transitar por todos eles. É fundamental, contudo, que os termos sejam usados corretamente ao se abordar os detalhes: RC é o *princípio moral*, GS é *processo interno da empresa*, SE é *meta da empresa*, DS é *processo da sociedade como um todo* (inclui empresa) que visa ao aumento do bem-estar. Não se deve usar o termo RC e não falar de valores, consciência e ética; usar sustentabilidade corporativa e não falar de estratégia ou do efeito de uma decisão para a sobrevivência e crescimento da empresa; usar DS ou sociedade sustentável e não falar de bem-estar e longo prazo; usar *gestão de stakeholders* e não falar de processo, escolhas e interesses. Pode-se tentar criar um termo “guarda-chuva” que englobe todos eles, mas talvez isto não seja necessário, nem mesmo possível.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES

Esta dissertação é uma contribuição para o esclarecimento acerca do conceito de RC, a fim de estabelecer uma linguagem comum e melhorar o entendimento necessário para a sua prática. Entretanto, a pesquisa não se encerra aqui; ainda há muito para ser discutido e desenvolvido em relação ao tema. Neste sentido, sugerem-se alguns caminhos para futuros trabalhos voltados a facilitar seu estudo e sua prática:

- Aprimorar o marco conceitual proposto. Além da RC, da GS e do DS, há outros termos correlatos de uso corrente que podem ser agregados ao modelo, como *accountability*, responsividade social, cidadania corporativa e *performance* social corporativa, a fim de torná-lo mais completo e permitir um melhor entendimento sobre os conceitos relacionados com a gestão dos impactos da empresa no ambiente. Isto requer a análise

conceitual desses termos, com a busca de seus significados e o estabelecimento de relações entre eles e os demais elementos do modelo, para definir em que ponto eles se intersectam ou se complementam. Outra possibilidade, diante do pressuposto de que não há uma resposta única, é a elaboração de novas propostas de marco conceitual para os termos já tratados aqui. Recomenda-se que, para a coleta de dados, sejam buscados autores e obras não utilizados nesta pesquisa, a fim de superar, ao menos em parte, as limitações aqui encontradas com relação ao acesso a alguns materiais, ao levantamento e utilização de todo o universo de trabalhos sobre o assunto e à incorporação de todos os aspectos associados ao tema estudado.

- Avaliar empresas que declaram ter modelo de RC para verificar as características de suas práticas e o tipo de abordagem adotada, segundo o marco conceitual apresentado. A hipótese a ser investigada é que há empresas que utilizam o discurso da RC sem, contudo, ter o princípio moral como fator determinante primário de suas práticas.
- Realizar estudos sobre a realidade de cada setor ou região geográfica, como alguns pesquisadores já têm feito. Cada empresa ou tipo de empresa tem seus próprios impactos, ambiente, *stakeholders*, recursos, cultura, bem como desafios e resultados para a RC, e esse contexto, ainda, muda conforme a situação e ao longo do tempo. Tais estudos ajudam-nas a conhecer seu contexto, sobretudo aqueles relacionados com os impactos causados no ambiente, bem como com os problemas, preocupações e aspectos culturais daquela sociedade e a forma como eles influenciam a percepção, as expectativas e o comportamento dos *stakeholders*. Além disso, auxiliam na identificação de quando determinada prática é recomendada e quando comparações entre empresas e casos são realmente possíveis.
- Estudar as cadeias de impactos gerados pelas ações das empresas no ambiente interno e externo e desenvolver procedimentos que auxiliem na sua previsão e mensuração. Uma possibilidade de aplicação é a exploração dos impactos, no desempenho financeiro da empresa, das ações da organização voltadas à redução dos efeitos negativos ou à promoção de efeitos positivos em *stakeholders* não-financeiros.
- Desenvolver instrumentos eficazes para a prática dos conceitos – uma grande carência hoje e necessidade crescente, dada a complexidade da operacionalização –, voltados ao diagnóstico do ambiente e identificação dos interesses e expectativas em mutação dos *stakeholders*, à tomada de decisão (que permita à empresa encontrar suas próprias

respostas) e à avaliação do desempenho da organização.

Qualquer estudo, seja qualitativo ou quantitativo, com o intuito de investigar fatos específicos, buscar explicações ou propor soluções práticas, deve estar apoiado em uma base teórica sólida e, sobretudo, conceitos claros. Reitera-se, portanto, a importância de pesquisas como esta, que buscam, pela análise conceitual, construir marcos que forneçam essa base. Sua realização não é simples e requer esforço por parte do pesquisador, porém é fundamental que sejam estimuladas para que a ciência e todos aqueles que dependem dela possam avançar sobre terrenos firmes.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACHUA, J. K. Corporate social responsibility in Nigerian banking system. *Society and Business Review*, v. 3, n. 1, p. 57-71, 2008.
- ACQUIER, A.; GRAND, S.; SZPIRGLAS, M. From stakeholder to stakeholder management in crisis episodes: a case study in a public transportation company. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 16, n. 2, p. 101-114, jun. 2008.
- ACUTT, N. J.; MEDINA-ROSS, V.; O'RIORDAN, T. Perspectives on corporate social responsibility in the chemical sector: a comparative analysis of the Mexican and South African cases. *Natural Resources Forum*, v. 28, p. 302-316, 2004.
- AGLE, B. R.; MITCHELL, R. K.; SONNENFELD, J. A. Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values. *Academy of Management Journal*, v. 42, n. 5, p. 507-525, out. 1999.
- ALAS R.; ENNULO, J.; TÜRNPUU, L. Managerial values in the institutional context. *Journal of Business Ethics*, v. 65, n. 3, p. 269-278, mai. 2006.
- ALMEIDA, F. *O bom negócio da sustentabilidade*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.
- AMAESHI, K. M.; ADI, B. Reconstructing the corporate social responsibility construct in Utlsh. *Business Ethics: A European Review*, vol. 16, n. 1, p. 3-18, jan. 2007.
- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. Disponível em: <[http://www.marketingpower.com/\\_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=C](http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=C)>. Acesso em: 12 set. 2008.
- ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. *Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. São Paulo: Atlas, 2004.
- ANDRADE, R. O. B.; AMBONI, N. *TGA: Teoria Geral da Administração: das origens às perspectivas contemporâneas*. São Paulo: M. Books, 2007.
- ANSTEAD, S. M. *Law versus ethics in management*. University of Maryland University College, 1999. Disponível em: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=255298](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=255298)>. Acesso em: 22 dez. 2008.
- ANTAL, A. B.; SOBCZAK, A. Corporate social responsibility in France: a mix of national traditions and international influences. *Business and Society*, v. 46, n. 1, p. 9-32, mar. 2007.
- ARGENTI, J. Stakeholders: the case against. *Long Range Planning*, v. 30, n. 3, p. 442-445, jun. 1997.
- ASHLEY, P. A. *et al. Ética e Responsabilidade Social nos Negócios*. São Paulo: Editora Saraiva, 2002.
- AYUSO, S. *et al. Maximizing stakeholders' interests: an empirical analysis of the stakeholder approach to Corporate Governance*. Working Paper n. 670, IESE Business School, University

of Navarra, Barcelona, jan. 2007. Disponível em: <[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=982325](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=982325)>. Acesso em: 22 dez. 2008.

BACKER, L. Engaging stakeholders in corporate environmental governance. *Business and Society Review*, v. 112, n. 1, p. 29-54, 2007.

BAGNOLI, M.; WATTS, S. G. Selling to socially responsible consumers: competition and the private provision of public goods. *Journal of Economics and Management Strategy*, vol. 12, n. 3, p. 419–445, outono/2003.

BANDSUCH, M.; PATE, L.; THIES, J. Rebuilding stakeholder trust in business: an examination of principle-centered leadership and organizational transparency in Corporate Governance. *Business and Society Review*, v. 113, n. 1, p. 99-127, 2008.

BANERJEE, S. B. Corporate social responsibility: the good, the bad and the ugly. *Critical Sociology*, v. 34, n. 1, p. 51-79, 2008.

BARNARD, C. I. *As funções do executivo*. São Paulo: Atlas, 1971.

BARNETT, M. L.; SALOMON, R. M. Beyond dichotomy: the curvilinear relationship between social responsibility and financial performance. *Strategic Management Journal*, ago. 2006.

BARON, D. P. Corporate social responsibility and social entrepreneurship. *Journal of Economics and Management Strategy*, v. 16, n. 3, p. 683-717, outono/2007.

\_\_\_\_\_. Private politics, corporate social responsibility, and integrated strategy. *Journal of Economics and Management Strategy*, vol. 10, n. 1, p. 7–45, primavera/2001.

\_\_\_\_\_. *The positive theory of moral management, social pressure, and corporate social performance*. Research Paper Series, Stanford Graduate School of Business, n. 1940, p. 1-33, jun. 2006. Disponível em: <[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=913808](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=913808)>. Acesso em 13 abr. 2008.

BARON, D. P.; DIERMEIER, D. Introduction to the special issue on nonmarket strategy and social responsibility. *Journal of Economics and Management Strategy*, v. 16, n. 3, p. 539-545, outono/2007.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, vol. 17, n. 1, p. 112-121, primavera/1993.

BASTOS, B. E. N.; LESSA, A. K. M. C. Responsabilidade social empresarial e o propósito organizacional sob um olhar cognitivista: o caso da Itamaracá Transportes. In: ENANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.

BAUMAN, Z. *Ética pós-moderna*. São Paulo: Paulus, 1997.

BELLIA, V. *Introdução à economia do meio ambiente*. Brasília: IBAMA, 1996.

BERMAN, S. L. *et al.* Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management*

*Journal*, v. 42, n. 5, p. 488-506, out. 1999.

BERTHON, P.; PITT, L. F.; EWING, M. T. Corollaries of the collective: the influence of organizational culture and memory development on perceived decision-making context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 29, n. 2, p. 135-150, primavera/2001.

BÉTHOUX, E.; DIDRY, C.; MIAS, A. What codes of conduct tell us: corporate social responsibility and the nature of the multinational corporation. *Corporate Governance*, v. 15, n. 1, p. 77-90, jan. 2007.

BEUTER, C. G. *Ética e Responsabilidade Social das empresas: abordagens teóricas, discursos e práticas*. Florianópolis, 2002. Monografia - Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Administração.

BIVINS, T. H. Ethical implications of the relationship of purpose to role. *Journal of Business Ethics*, v. 8, n. 1, p. 65-73, jan. 1989.

BLASCO, M.; ZØLNER, M. Corporate social responsibility in Mexico and France: exploring the role of normative institutions. *Business and Society*, v. 0, p. 1-36, jan. 2008.

BLOWFIELD, M. Corporate social responsibility: reinventing the meaning of development? *International Affairs*, vol. 81, n. 3, p. 515-524, mai. 2005.

BLOWFIELD, M.; FRYNAS, J. G. Setting new agendas: critical perspectives on corporate social responsibility in the developing world. *International Affairs*, vol. 81, n. 3, p. 499-513, mai. 2005.

BOEHM, A. Corporate social responsibility: a complementary perspective of community and corporate leaders. *Business and Society Review*, v. 107, n. 2, p. 171-194, 2002.

BONVIN, J. Corporate social responsibility in a context of permanent restructuring: a case study from the Swiss metalworking sector. *Corporate Governance*, vol. 15, n. 1, p. 36-44, jan. 2007.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A.F. *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRAMMER, S. J.; PAVELIN, S. Corporate reputation and social performance: the importance of fit. *Journal of Management Studies*, v. 43, n. 3, p. 435-455, mai. 2006.

BRASIL; ABREU FILHO, N. P. *Constituição federal, CLT, legislação previdenciária*. 4. ed. São Paulo: Verbo Jurídico, 2005.

BROWN, M. T. Corporate integrity and public interest: a relational approach to business ethics and leadership. *Journal of Business Ethics*, vol. 66, n. 1, p. 11-18, jun. 2006.

BUENO, E. L. *et al.* A responsabilidade social e o papel da comunicação. In: INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. *Responsabilidade Social das Empresas: A Contribuição das Universidades – Prêmio Ethos Valor*. São Paulo: Peirópolis, 2002. p. 273-302.

BURCHELL, J.; COOK, J. It's good to talk? Examining attitudes towards corporate social responsibility dialogue and engagement processes. *Business Ethics: A European Review*, v. 15, n. 2, p. 154-170, abr. 2006.

BUSINESS FOR SOCIAL RESPONSIBILITY - BSR. *Taking the temperature of CSR leaders: a survey of global CSR leaders* by Business for Social Responsibility and the Dutch Ministry of Economic Affairs. San Francisco (CA): BSR, 2005.

BUSINESS FOR SOCIAL RESPONSIBILITY - BSR; ACCOUNTABILITY; BRODY WISER BURNS. *Business and economic development: the impact of corporate responsibility standards and practice*. Jun. 2003. Disponível em: <[http://www.economicfootprint.org/files/business-economic-dev\\_2004.pdf](http://www.economicfootprint.org/files/business-economic-dev_2004.pdf)>. Acesso em: 22 dez. 2008.

CALDWELL, D. F; MOBERG, D. An exploratory investigation of the effect of ethical culture in activating moral imagination. *Journal of Business Ethics*, vol. 73, n. 2, p. 193-204, jun. 2007.

CALVERAS, A.; GANUZA, J. J.; LLOBET, G. Regulation, corporate social responsibility and activism. *Journal of Economics and Management Strategy*, v. 16, n. 3, p. 719-740, outono/2007.

CARR, P. Revisiting the protestant ethic and the spirit of capitalism: understanding the relationship between ethics and enterprise. *Journal of Business Ethics*, v. 47, n. 1, p. 7-16, set. 2003.

CARRIGAN, M.; ATTALLA, A. The myth of the ethical consumer - do ethics matter in purchase behaviour. *Journal of Consumer Marketing*, v. 18, n. 7, p. 560-577, 2001.

CARROLL, A. B. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. *Business and Society*, v. 38, n. 3, p. 268-295, set. 1999.

\_\_\_\_\_. Stakeholder thinking in three models of management morality: a perspective with strategic implications. 1995. In: CLARKSON, M. B. E. *The corporation and its stakeholders: classic and contemporary readings*. Toronto: University of Toronto Press, 1998. p. 139-170.

\_\_\_\_\_. The four faces of corporate citizenship. *Business and Society Review*, vol. 100, n. 1, p. 1-7, set. 1998.

CARROLL, A. B.; NÄSI, J. Understanding stakeholder thinking: themes from a Finnish conference. *Business Ethics: A European Review*, v. 6, n. 1, p. 46-51, jan. 1997.

CARROLL, A. B.; BUCHHOLTZ, A. K. *Business and society: ethics and stakeholder management*. 5. ed. Cincinnati, Ohio: Thomson South - Western, 2003.

CARTA DA TERRA BRASIL. Disponível em <[http://www.cartadaterrabrasil.org/prt/what\\_is.html](http://www.cartadaterrabrasil.org/prt/what_is.html)>. Acesso em 27 dez. 2008.

CASADO, T. O indivíduo e o grupo: a chave do desenvolvimento. In: FLEURY, M. T. L. *As pessoas na organização*. 3. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 235-246.

CERTOMÀ, C. Ecology, environmentalism and system theory. *Kybernetes*, v. 35, n. 6, p. 915-

921, 2006.

CESPA, G.; CESTONE, G. Corporate social responsibility and managerial entrenchment. *Journal of Economics and Management Strategy*, v. 16, n. 3, p. 741-771, outono/2007.

CLARK, J. M. The changing basis of economic responsibility. *The Journal of Political Economy*, v. 24, n. 3, p. 209-229, 1916.

CLARKSON, M. B. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 1, p. 92-117, jan. 1995.

COLLIER, J.; ESTEBAN, R. Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics: A European Review*, v. 16, n. 1, p. 19-33, jan. 2007.

COLLIS, J; HUSSEY, R. *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA - CNI. *Responsabilidade Social Empresarial*. Brasília: CNI, 2006.

CORRÊA, M. L. Mobilização da subjetividade e imagem corporativa: implicações estratégicas. *Revista de Administração da FAED-Minas*, v. 1, n. 1, p. 11-28, jun. 2004.

COSTA, G. V. *Cultura e valores organizacionais*. Florianópolis: Insular, 1999.

COWE, R. Behave responsibly, by order of the law! *Newstatesman*, v. 0, p. 26-28, mai. 2003.

CRAMER, J.; HEIJDEN, A.; JONKER, J. *Corporate social responsibility: balancing between thinking and acting*. Research Paper Series, International Centre For Corporate Social Responsibility, n. 28, p. 1-31, 2004.

CULPAN, R.; TRUSSEL, J. Applying the Agency and Stakeholder theories to the Enron Debacle: An Ethical Perspective. *Business and Society Review*, vol. 110, n.1, p. 59-76, 2005.

CUMMINGS, J. L.; DOH, J. P. Identifying who matters: mapping key players in multiple environments. *California Management Review*, v. 42, n. 2, p. 83-104, inverno / 2000.

D'ARCIMOLES, C. TREBUCQ, S. *The corporate social performance - financial performance link: evidence from France*. Univ. of Bordeaux Dept. of Int'l Acc'tg Working Paper No. 02-01, mar. 2002. Disponível em: <[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=306599](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=306599)>. Acesso em: 13 abr. 2008.

DAVIS, K. D. Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, v. 2, n. 3, p. 70-76, primavera/1960.

\_\_\_\_\_. Social responsibility is inevitable. *California Management Review*, v. 19, n. 1, p. 14-20, outono/1976.

\_\_\_\_\_. The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, v. 16, n. 2, p. 312-322, jun. 1973.



DAWKINS, C. E. Corporate welfare, corporate citizenship, and the question of accountability. *Business and Society*, v. 41, n. 3, p. 269-291, set. 2002.

DAWSON, S. Balancing self-interest and altruism: Corporate Governance alone is not enough. *Corporate Governance*, v. 12, n. 2, p. 130-133, abr. 2004.

DE COLLE, S.; GONELLA, C. The social and ethical alchemy: an integrative approach to social and ethical accountability. *Business Ethics: A European Review*, vol. 11, n. 1, p. 86-96, jan. 2002.

DE GEORGE, R. T. An American perspective on corporate social responsibility and the tenuous relevance of Jacques Derrida. *Business Ethics: A European Review*, vol. 17, n. 1, p. 74-86, jan. 2008.

DE PLÁCIDO E SILVA. *Vocabulário jurídico*. 3. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1993.

DE ROND, M. Business ethics, where do we stand? Towards a new inquiry. *Management Decision*, v. 34, n. 4, p. 54-61, 1996.

DE SCHUTTER, O. Corporate social responsibility European style. *European Law Journal*, vol. 14, n. 2, p. 203-236, mar. 2008.

DEAKIN, S.; HOBBS, R. False dawn for CSR? Shifts in regulatory policy and the response of the corporate and financial sectors in Britain. *Corporate Governance*, v. 15, n. 1, p. 68-76, jan. 2007.

DEAKIN, S.; WHITTAKER, D. H. Re-embedding the corporation? Comparative perspectives on Corporate Governance, employment relations and corporate social responsibility. *Corporate Governance*, vol. 15, n. 1, p. 1-4, jan. 2007.

DEES, J. G. *The meaning of "social entrepreneurship"*. Fuqua School of Business, Duke University, Durham, 2001. Disponível em: <<http://www.fntc.info/files/documents/The%20meaning%20of%20Social%20Entreneurship.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2008.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DI GIRÓLAMO, S. *Da decisão política à prática empresarial: razões e modelos facilitadores para a implantação de um programa de cidadania corporativa ou responsabilidade social*. São Paulo: Ed. do Autor, 2007.

DILIBERTO, R. Uncovering and understanding your clients' history, values and transitions. *Journal of Financial Planning*, vol. 19, n. 12, p. 52-59, dez. 2006.

DiMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, v. 48, p. 147-60, abr. 1983.

D'INTINO, R. S.; SHEPARD, J. M.; WOLFLE, L. M. A social contract perspective on organizational citizenship behavior. *Academy of Management Proceedings*, 2002.

DOH, J. P.; GUAY, T. R. Corporate social responsibility, public policy, and NGO activism in Europe and the United States: an institutional-stakeholder perspective. *Journal of Management Studies*, vol. 43, n. 1, p. 47-73, jan. 2006.

DONALDSON, T.; DUNFEE, T. W. Précis for: ties that bind. *Business and Society Review*, v. 106, n. 4, p. 436-443, 2000.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995.

DORIA, M. F. The Royal Institute of International Affairs workshop on corporate social responsibility. *Natural Resources Forum*, v. 28, p. 331-332, 2004.

DRISCOLL, C.; STARIK, M. The primordial stakeholder: advancing the conceptual consideration of stakeholder status for the natural environment. *Journal of Business Ethics*, v. 49, p. 55-73, 2004.

DRUCKER, P. F. The management horizon. *The Journal of Business*, v. 28, n. 3, p. 155-164, jul. 1955.

DRUMWRIGHT, M. E. Socially responsible organizational buying: environmental concern as noneconomic buying criterion. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 3, jul. 1994.

DUARTE, C. O. S. ; TORRES, J. Q. R. *Responsabilidade Social Empresarial: dimensões históricas e conceituais*. [s.l., s.n.], 2003.

DUBNICK, M. J.; JUSTICE, J. B. Accountability and the evil of administrative ethics. *Administration and Society*, v. 38, n. 2, p. 236-267, mai. 2006.

DYER, W. G.; WHETTEN, D. A. Family firms and social responsibility: preliminary evidence from the S&P 500. *Entrepreneurship theory and Practice*, vol. 30, n. 6, p. 785-802, nov. 2006.

EBRAHIM, A. Accountability myopia: losing sight of organizational learning. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 34, n. 1, p. 56-87, mar. 2005.

EHRlich, P. R.; ROUGHGARDEN, J. *The science of ecology*. New York: MacMillan; London Collier MacMillan, 1987.

ELIAS, A. A. Towards a shared systems model of stakeholders in environmental conflict. *International Transactions in Operational Research*, vol. 15, n. 2, p. 239-253, mar. 2008.

EMPINOTTI, M. C. *Os valores a serviço da pessoa humana*. 2. ed. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1994.

ENDERLE, G. Global competition and corporate responsibilities of small and medium-sized enterprises. *Business Ethics: A European Review*, v. 13, n. 1, p. 51-63, jan. 2004.

ENGEN, T.; DiPIAZZA, S. *Beyond reporting: creating business value and accountability*. World Business Council for Sustainable Development, jun. 2005. Disponível em: < [http://www.wbcsd.org/DocRoot/Jjn1cB29BOUG90dx0RMZ/Beyond\\_rep\\_final\\_pressv.pdf](http://www.wbcsd.org/DocRoot/Jjn1cB29BOUG90dx0RMZ/Beyond_rep_final_pressv.pdf)>. Acesso em:

15 mai. 2008.

ENTEMAN, W. F. Contextualizing business ethics. *Business and Society Review*, v. 106, n. 2, p. 143-160, 2001.

EPSTEIN, E. M. Business ethics, corporate good citizenship and the corporate social policy process: a view from the united states. *Journal of Business Ethics*, v. 8, n. 8, p. 583-595, ago. 1989.

EPSTEIN, M. J.; ROY, M. Sustainability in action: identifying and measuring the key performance drivers. *Long Range Planning*, vol. 34, n. 5, p. 585-604, out. 2001.

EUROPEAN COMISSION - EC. Disponível em: <[http://ec.europa.eu/trade/issues/global/csr/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/trade/issues/global/csr/index_en.htm)>. Acesso em: 02 dez. 2008.

FANTINATO *et al.* Indicadores biopsicossociais na responsabilidade socioambiental: relações possíveis. In: SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA. DEPARTAMENTO NACIONAL. *Seminários responsabilidade social e qualidade de vida no trabalho: coletânea de textos*. Brasília: SESI/DN, 2004. p. 39-56.

FARIA, H. M.; SILVA, R. J. Gestão Ambiental: Por que investir?. In: ENEGEP, 18., 1998, Niterói. *Anais...* Bauru: ENEGEP, 1998.

FENWICK, T.; BIEREMA, L. Corporate social responsibility: issues for human resource development professionals. *International Journal of Training and Development*, v. 12, n. 1, p. 24-35, 2008.

FERREIRA, A. B. H. *Novo dicionário eletrônico Aurélio da língua portuguesa*. Versão 5. 11. ed. Curitiba: Positivo Informática Ltda., 2004.

FIG, D. Manufacturing amnesia: corporate social responsibility in South Africa. *International Affairs*, v. 81, n. 3, p. 599-617, 2005.

FISHER, J. Social responsibility and ethics: clarifying the concepts. *Journal of Business Ethics*, vol. 52, n. 4, p. 391-400, jul. 2004.

FITCH, H. G. Achieving corporate social responsibility. *The Academy of Management Review*, v. 1, n. 1, p. 38-46, jan. 1976.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. *Service management: operations, strategy, and information technology*. 2nd. ed Boston: Irwin: McGraw-Hill, 1997.

FLECK, M. P. A. O instrumento de avaliação de qualidade de vida da Organização Mundial da Saúde (WHOQOL-100): características e perspectivas. *Ciência e Saúde Coletiva*, vol. 5, n. 1, p. 33-38, 2000.

FOO, L. M. Stakeholder engagement in emerging economies: considering the strategic benefits of stakeholder management in a cross-cultural and geopolitical context. *Corporate Governance*, v. 7, n. 4, p. 379-387, 2007.

FORTIN, M.; FELLEZ, M. R. Hypocrisies of fairness: towards a more reflexive ethical base in organizational justice research and practice. *Journal of Business Ethics*, v. 78, p. 415-433, primavera/2008.

FOWLER, A. NGOs as a moment in history: beyond aid to social entrepreneurship or civic innovation? *Third World Quarterly*, vol. 21, n. 4, p. 637-654, ago. 2000.

FRANKENTAL, P. Corporate social responsibility: a PR invention? *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 6, n. 1, p. 18-23, 2001.

FREDERICK, W. C. From CSR1 to CSR2. *Business and Society*, v. 33, n. 2, p. 150-164, ago. 1994.

FREEMAN, R. E. A stakeholder theory of the modern corporation. 1994. In: CLARKSON, M. B. E. *The corporation and its stakeholders: classic and contemporary readings*. Toronto: University of Toronto Press, 1998. p. 125-138.

\_\_\_\_\_. Divergent stakeholder theory. *Academy of Management Journal*, v. 24, n. 2, p. 233-236, abr. 1999.

\_\_\_\_\_. *Strategic Management: a stakeholder approach*. Marshfield: Pitman, 1984.

FREEMAN, R. E.; VELAMURI, S. R.; MORIARTY, B. Company stakeholder responsibility: a new approach to CSR. *Bridge Paper*, p. 1-17, 2006. Disponível em: <<http://www.darden.virginia.edu/corporate-ethics/pdf/csr.pdf>>. Acesso em: 15 mai. 2008.

FRYE, M. B.; NELLING, E.; WEBB, E. Executive compensation in socially responsible firms. *Corporate Governance*, v. 14, n. 5, p. 446-455, set. 2006.

FRYNAS, J.G. The false developmental promise of corporate social responsibility: evidence from multinational oil companies. *International Affairs*, vol. 81, n. 3, p. 581-598, mai. 2005.

FUNK, K. Sustainability and performance. *MIT Sloan Management Review*, v. 44, n. 2, p. 65-70, inverno/2003.

GALLAN, J. I. Review essay: corporate social responsibility and strategic management. *Journal of Management Studies*, v. 43, n. 7, p. 1629-1641, nov. 2006.

GARCIA-CASTRO, R.; ARIÑO, M. A.; CANELA, M. A. Over the long run? Short-run impact and long-run consequences of stakeholder management. *Business and Society*, mar. 2008.

GARRIGA, E.; MELÉ, D. Corporate social responsibility theories: mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, vol. 53, n. 1/2, p. 51-71, ago. 2004.

GEBLER, D. Creating an ethical culture. *Strategic Finance*, vol. 87, n. 11, p. 28-34, mai. 2006.

GEVA, A. Three models of corporate social responsibility: interrelationships between theory, research, and practice. *Business and Society Review*, v. 113, n. 1, p. 1-41, 2008.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE - GRI. *Diretrizes para relatório de sustentabilidade*. Amsterdam: GRI, 2006. Disponível em: <<http://www.globalreporting.org>>. Acesso em: 12

dez. 2008.

GODDARD, T. Corporate citizenship and community relations: contributing to the challenges of aid discourse. *Business and Society Review*, v. 110, n. 3, p. 269-296, 2005.

GONZÁLEZ, T. F.; GUILLÉN, M. Organizational commitment: a proposal for a wider ethical conceptualization of 'normative commitment'. *Journal of Business Ethics*, v. 78, n. 3, p. 401-414, mar. 2008.

GOODPASTER, K. E. Business ethics and stakeholder analysis. *Business Ethics Quarterly*, v. 1, n. 1, p. 53-73, 1991.

GOOGINS, B. K.; ROCHLIN, S. A. Creating the partnership society: understanding the rhetoric and reality of cross-sectoral partnerships. *Business and Society Review*, v. 105, n. 1, p. 127-144, primavera/2000.

GOULDSON, A. Do firms adopt lower standards in poorer areas? Corporate social responsibility and environmental justice in the EU and the US. *Area*, vol. 38, n. 4, p. 402-412, dez. 2006.

GRAYSON, D.; HODGES, A. *Compromisso social e gestão empresarial*. São Paulo: Publifolha, 2002.

GRIFFIN, J. J. Corporate social performance: research directions for the 21st century. *Business and Society*, v. 39, n. 4, p. 479-491, dez. 2000.

GRUPO DE INSTITUTOS FUNDAÇÕES E EMPRESAS – GIFE. Disponível em: <<http://www.gife.org.br/investimento.php?tamanhodetela=3&tipo=ie>>. Acesso em: 19 ago. 2008.

HAMANN, R. *et al.* Universalizing corporate social responsibility? South African challenges to the International Organization for Standardization's new social responsibility standard. *Business and Society Review*, vol. 110, n. 1, p. 1-19, 2005.

HARRISON, J. S.; FREEMAN, R. E. Stakeholders, social responsibility, and performance: empirical evidence and theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, v. 42, n. 5, p. 479-485, out. 1999.

HAWKEN, P.; LOVINS, A.; LOVINS, L. H. *Capitalismo natural: criando a próxima revolução industrial*. São Paulo: Cultrix, 1999.

HAY, R.; GRAY, E. Social responsibilities of business managers. *Academy of Management Journal*, vol. 17, n. 1, p. 135-143, mar. 1974.

HEMINGWAY, C. A.; MACLAGAN, P. W. Managers' personal values as drivers of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, vol. 50, n. 1, p. 33-44, mar. 2004.

HEMPHILL, T. A. Corporate citizenship: the case for a new corporate governance model. *Business and Society Review*, v. 109, n. 3, p. 339-361, 2004.

HENDERSON, D. 10 questions with David Henderson on the role of business today: does it include corporate social responsibility? *Journal of Financial Planning*, v. 18, n. 8, p. 10-14, ago. 2005.

HENDRY, J. Economic contracts versus social relationships as a foundation for normative stakeholder theory. *Business Ethics: A European Review*, v. 10, n. 3, p. 223-232, jul. 2001.

HENEMAN, R. L.; FISCHER, M. M.; DIXON, K. E. Reward and organizational systems alignment: an expert system. *Compensation Benefits Review*, vol. 33, n. 1, p. 18-29, nov./dez. 2001.

HESS, D.; WARREN, D. E. The meaning and meaningfulness of corporate social initiatives. *Business and Society Review*, v. 113, n. 2, p. 163-197, jun. 2008.

HILL, R. P.; CASSILL, D. L. The naturological view of the corporation and its social responsibility: an extension of the Frederick model of corporation–community relationships. *Business and Society Review*, v. 109, n. 3, p. 281-296, set. 2004.

HILL, R. P.; STEPHENS, D.; SMITH, I. Corporate social responsibility: an examination of individual firm behavior. *Business and Society Review*, v. 108, n. 3, p. 339-364, set. 2003.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. *Empreendedorismo*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HOFFMANN, R. C. Corporate social responsibility in the 1920s: an institutional perspective. *Journal of Management History*, v. 13, n. 1, p. 55-73, 2007.

HOFSTEDE, G. Attitudes, values and organizational culture: disentangling the concepts. *Organization Studies*, vol. 19, n. 3, p. 477-493, mai. 1998.

HOLLIDAY JR., C. O.; SCHMIDHEINY, S.; WATTS, P. *Cumprindo o Prometido: Casos de sucesso de desenvolvimento sustentável*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HOLT, D. T. *et al.* Readiness for organizational change: the systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 43, n. 2, p. 232-255, jun. 2007.

HOLTHAUSEN, C. *Desenvolvimento Sustentável*. Florianópolis: Cuca Fresca, 2002.

HOWARD-GRENVILLE, J. A. Inside the "black box": how organizational culture and subcultures inform interpretations and actions on environmental issues. *Organization Environment*, vol. 19, n. 1, p. 46-73, mar. 2006.

HUBERMAN, L. *Historia da riqueza do homem*. 21. ed. rev. Rio de Janeiro: LTC, 1986.

HULL, D. L. The social responsibility of professional societies. *Metaphilosophy*, v. 33, n. 5, p. 552-565, out. 2002.

HUSTED, B. W.; ALLEN, D. B. Strategic corporate social responsibility and value creation among large firms: lessons from the Spanish experience. *Long Range Planning*, 2007.

IDEMUDIA, U. Community perceptions and expectations: reinventing the wheels of

corporate social responsibility practices in the Nigerian oil industry. *Business and Society Review*, vol. 112, n. 3, p. 369–405, set. 2007.

IDOWU, S. O.; PAPASOLOMOU, I. Are the corporate social responsibility matters based on good intentions or false pretences? An empirical study of the motivations behind the issuing of CSR reports by UK companies. *Corporate Governance*, vol. 7, n. 2, p.136-147, 2007.

INSTITUTO AKATU. *Ethos lança campanha publicitária do pacto contra a corrupção*. Disponível em: <<http://www.akatu.org.br/parceiros/acoes/2007/02/1680/>>. Acesso em: 27 dez. 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE PRODUÇÃO SUSTENTÁVEL – IBPS. *Meio ambiente: história, problemas, desafios e possibilidades*. 9 jun. 2003. Disponível em: <<http://ibps.com.br/?p=5257>>. Acesso em: 21 dez. 2008.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em 22 dez. 2008.

INTERNATIONAL INSTITUTE FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT - IISD. *Corporate social responsibility: an implementation guide for business*. Winnipeg: IISD, 2007. Disponível em: <[http://www.iisd.org/pdf/2007/csr\\_guide.pdf](http://www.iisd.org/pdf/2007/csr_guide.pdf)>. Acesso em: 10 abr. 2008.

JABAREEN, Y. A new conceptual framework for sustainable development. *The International Journal of Environmental, Cultural, Economic and Social Sustainability*, vol. 10, p. 179–192, 2008.

JACOBS, M. The environment as stakeholder. *Business Strategy Review*, v. 8, n. 2, p. 25-28, verão/1997.

JAMALI, D. The case for strategic corporate social responsibility in developing countries. *Business and Society Review*, v. 112, n. 1, p. 1-27, mar. 2007.

JENKINS, R. Globalization, corporate social responsibility and poverty. *International Affairs*, v. 81, n. 3, p. 525-540, 2005.

JENSEN, I. (a) Public relations and emerging functions of the public sphere: an analytical framework. *Journal of Communication Management*, v. 6, n. 2, p. 133-147, 2001.

JENSEN, M. C. (b) Value maximisation, stakeholder theory, and the corporate objective function. *European Financial Management*, v. 7, n. 3, p. 297-317, 2001.

JONAS, H. *The imperative of responsibility: in search of an ethics for the technological age*. Chicago: The University of Chicago Press, 1984.

JONES, M.; MARSHALL, S.; MITCHELL, R. Corporate social responsibility and the management of labour in two Australian mining industry companies. *Corporate Governance*, vol. 15, n. 1, p. 57-67, jan. 2007.

JONES, T. M. Corporate social responsibility revisited, redefined. *California Management Review*, v. 22, n. 3, p. 59-67, primavera/1980.

\_\_\_\_\_. Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 2, p. 404-437, abr. 1995.

JONKER, J.; CRAMER, J.; HEIJDEN, A. *Developing meaning in action: (re)constructing the process of embedding corporate social responsibility (CSR) in companies*. Research Paper Series: International Centre For Corporate Social Responsibility, v. 16, p. 1-19, 2004.

JOSEPH, E. Corporate social responsibility. *New Economy*, v. 8, n. 2, p. 121-123, jun. 2001.

JOYNER, B. E.; RAIBORN, C. Management caveats for measuring and assessing public responsibility performance. *Business Horizons*, vol. 48, n. 6, p. 525-533, nov./dez. 2005.

JOYNER, P. E.; PAYNE, D. Evolution and implementation: a study of values, business ethics and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, v. 41, n. 4, p. 297-311, dez. 2002.

KALER, J. Differentiating stakeholder theories. *Journal of Business Ethics*, v. 46, n. 1, p. 71-83, ago. 2003.

KAPTEIN, M.; VAN TULDER, R. Toward effective stakeholder dialogue. *Business and Society Review*, v. 108, n. 2, p. 203-224, jun. 2003.

KATSOULAKOS, T.; KATSOULAKOS, Y. Strategic management, corporate responsibility and stakeholder management integrating corporate responsibility principles and stakeholder approaches into mainstream strategy: a stakeholder-oriented and integrative strategic management framework. *Corporate Governance*, v. 7, n. 4, p. 355-369, 2007.

KELSEN, H. *Teoria geral das normas*. Porto Alegre: Fabris, 1986.

KEY, S. Toward a new theory of the firm: a critique of stakeholder "theory". *Management Decision*, v. 37, n. 4, p. 317-328, 1999.

KEY, S.; POPKIN, S. J. Integrating ethics into the strategic management process: doing well by doing good. *Management Decision*, vol. 36, n. 5, p. 331-338, 1998.

KILCULLEN, M.; KOOISTRA, J. O. At least do no harm: sources on the changing role of business ethics and corporate social responsibility. *Reference Services Review*, v. 27, n. 2, p. 158-178, 1999.

KING, R. J. H. Virtue and community in business ethics: a critical assement of Solomon's Aristotelian approach to social responsibility. *Journal of Social Philosophy*, v. 32, n. 4, p. 487-499, inverno/2001.

KLEINRICHERT, D. Ethics, power and communities: corporate social responsibility revisited. *Journal of Business Ethics*, v. 78, n. 3, p. 475-485, mar. 2008.

KOLK, A.; PINKSE, J. Stakeholder mismanagement and corporate social responsibility crises. *European Management Journal*, v. 24, n. 1, p. 59-72, 2006.

KÜSKÜ, F.; ZARKADA-FRASER, A. An empirical investigation of corporate citizenship in



Australia and Turkey. *British Journal of Management*, v. 15, p. 57-72, 2004.

KUIAVA, E. A. A responsabilidade como princípio ético em H. Jonas e E. Levinas: uma aproximação. *VERITAS*, vol. 51, n. 2, p. 55-60, jun. 2006.

LANTOS, G. P. The ethicality of altruistic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, v. 19, n. 3, p. 205-232, 2002.

LAWRENCE, R. Corporate social responsibility, supply-chains and Saami claims: tracing the political in the Finnish forestry industry. *Geographical Research*, vol. 45, n. 2, p. 167-176, jun. 2007.

LEE, M. P. A review of the theories of corporate social responsibility: its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, vol. 10, n. 1, p. 53-73, mar. 2008.

LEIGH, J.; WADDOCK, S. The emergence of Total Responsibility Management systems: J. Sainsbury's (PLC) voluntary responsibility management systems for global food retail supply chains. *Business and Society Review*, v. 111, n. 4, p. 409-426, dez. 2006.

LEISINGER, K. M. Corporate philanthropy: the "top of the pyramid". *Business and Society Review*, vol. 112, n. 3, p. 315-342, set. 2007.

LENZ, R. T. 'Determinants' of organizational performance: an interdisciplinary review. *Strategic Management Journal*, v. 2, n. 2, p. 131-154, abr. 1981.

LETZA, S.; SUN, X.; KIRKBRIDE, J. Shareholding versus stakeholding: a critical review of corporate governance. *Corporate Governance*, v. 12, n. 3, p. 242-262, jul. 2004.

LEZANA, A. G. R. *Empreendedorismo e ciclo de vida das organizações*. Florianópolis, 2008. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2008. (Apostila da disciplina EPS 7013).

LEZANA, A. G. R.; TONELLI, A. O comportamento do empreendedor. In: DE MORI, F. (Org.). *Empreender: identificando, avaliando e planejando um novo negócio*. Florianópolis: ENE, 2004.

LIMA, T. C. S.; MIOTO, R. C. T. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. *Revista Katál*, v. 10, n. esp., p. 37-45, 2007.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. Qualidade de vida no trabalho. In: FLEURY, M. T. L. *As pessoas na organização*. 3. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 295-306.

LO, S.; SHEU, H. Is corporate sustainability a value-increasing strategy for business? *Corporate Governance*, vol. 15, n. 2, p. 345-358, mar. 2007.

LOCKET, A.; MOON, J.; VISSER, W. Corporate social responsibility in management research: focus, nature, salience and sources of influence. *Journal of Management Studies*, v. 43, n. 1, p. 116-136, jan. 2006.

LONGENECKER, J. G. *et al.* Ethical attitudes in small businesses and large corporations: theory and empirical findings from a tracking study spanning three decades. *Journal of Small Business Management*, v. 44, n. 2, p. 167-183, 2006.

LOVELOCK, C. H.; WRIGHT, L. *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2006.

MAAK, T. Responsible leadership, stakeholder engagement, and the emergence of social capital. *Journal of Business Ethics*, v. 74, n. 4, p. 329-343, set. 2007.

MACKENZIE, C. Boards, incentives and corporate social responsibility: the case for a change of emphasis. *Corporate Governance*, vol. 15, n. 5, p. 935-943, set. 2007.

MACLAGAN, P. Corporate social responsibility as a participative process. *Business Ethics: A European Review*, v. 8, n. 1, p. 43-49, jan. 1999.

MacLEAN, R.; REBERNAK, K. Closing the credibility gap: the challenges of corporate responsibility reporting. *Environmental Quality Management*, v. 16, n. 4, p. 1-6, verão/2007.

MAIGNAN, I.; FERRELL, O. C. Corporate citizenship as a marketing instrument concepts, evidence and research directions. *European Journal of Marketing*, v. 35, n. 3/4, p. 457-484, 2001.

MAIR, J.; MARTÍ, I. Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, vol. 41, n. 1, p. 36-44, 2006.

MANNE, H. G. Corporate responsibility, business motivation, and reality. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, v. 343, p. 55-64, jan. 1962.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Metodologia científica*. 4. ed. rev. São Paulo: Atlas, 2004.

MARGOLIS, J.; WALSH, J.; KREHMEYER, D. *Building the business case for ethics*. Charlottesville: Business Roundtable Institute for Corporate Ethics, 2006.

MARQUES *et al.* *Estratégias e indicadores de sustentabilidade nas empresas brasileiras*. Fundação Dom Cabral, 2004. Disponível em: <[www.cebds.org.br/cebds/pub-docs/relatorio-sustentabilidade/rel-2004-br/fdc.pdf](http://www.cebds.org.br/cebds/pub-docs/relatorio-sustentabilidade/rel-2004-br/fdc.pdf)>. Acesso em: 19 jan. 2006.

MARSDEN, C. The new corporate citizenship of big business: part of the solution to sustainability? *Business and Society Review*, v. 105, n. 1, p. 9-25, primavera/2000.

MASLOW, A. *Maslow no Gerenciamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

MASON, E. S.; MUDRACK, P. E. Are individuals who agree that corporate social responsibility is a "fundamentally subversive doctrine" inherently unethical? *Applied Psychology: An International Review*, v. 46, n. 2, p. 135-152, 1997.

MATTEN, D.; CRANE, A. Corporate citizenship: towards an extended theoretical conceptualization. Research Paper Series, *International Centre For Corporate Social Responsibility*, n. 4, p. 1-21, 2003.

MATTEN, D.; MOON, J. *'Implicit' and 'explicit' CSR: a conceptual framework for understanding CSR in Europe*. Research Paper Series, n. 29, p. 1-44, International Centre For Corporate Social Responsibility, Nottingham University Business School, 2004.

MATTINGLY, J. E.; BERMAN, S. L. Measurement of corporate social action: discovering taxonomy in the Kinder Lydenburg Domini ratings data. *Business and Society*, v. 45, n. 1, p. 20-46, mar. 2006.

MATTINGLY, J. E.; HALL, H. T. Who gets to decide? The role of institutional logics in shaping stakeholder politics and insurgency. *Business and Society Review*, v. 113, n. 1, p. 63-89, mar. 2008.

MAZON, R. Negócios sustentáveis e seus indicadores. In: KEINERT, T. M. M. (Org.). *Organizações sustentáveis: utopias e inovações*. São Paulo: Annablume; Belo Horizonte: Fapemig, 2007. p. 43-64.

McDEVITT, R.; GIAPPONI, C.; TROMLEY, C. A model of ethical decision making: the integration of process and content. *Journal of Business Ethics*, vol. 73, n. 2, p. 219-229, jun. 2007.

McWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, v. 26, n. 1, p. 117-127, jan. 2001.

McWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. S.; WRIGHT, P. M. Corporate social responsibility: strategic implications. *Journal of Management Studies*, vol. 43, n. 1, p. 1-18, jan. 2006.

McWILLIAMS, A.; SIEGEL, D.; TEOH, S. H. Issues in the use of the event study methodology: a critical analysis of corporate social responsibility studies. *Organizational Research Methods*, v. 2, n. 4, p. 340-365, out. 1999.

MEADOWS, D. H. *et al. The limits to growth: a report for the Club of Rome's project on the predicament of mankind*. 2. ed. New York: Universe Books, 1974.

MEIJER, M.; SCHUYT, T. Corporate social performance as a bottom line for consumers. *Business and Society*, vol. 44, n. 4, p. 442-461, dez. 2005.

MENDONCA, M. Preparing for ethical leadership in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, v. 18, n. 4, p. 266-276, dez. 2001.

MIGLIORINI, M. A. *A dimensão do contrato psicológico como acordo das expectativas do indivíduo nas relações de trabalho na organização*. Florianópolis, 2005. 145 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis: UFSC, 2005.

MIGUEL, L. F. Impasses da accountability: dilemas e alternativas da representação política. *Revista de Sociologia e Política*, n. 25, p. 165-175, jun. 2006.

MINAYO, M. C. S.; HARTZ, Z. M. A.; BUSS, P. M. Qualidade de vida e saúde: um debate necessário. *Ciência e Saúde Coletiva*, vol. 5, n. 1, p. 7-18, 2000.

MINTZBERG, H. *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall Inc., 1983.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, vol. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.

MOHR, L. A.; WEBB, D. J. The effects of corporate social responsibility and price on consumer responses. *The Journal of Consumer Affairs*, vol. 39, n. 1, p. 121-147, verão/2005.

MOHR, L. A.; WEBB, D. J.; HARRIS, K. E. Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior. *The Journal of Consumer Affairs*, v. 35, n. 1, p. 45-72, verão/2001.

MOIR, L. What do we mean by corporate social responsibility? *Corporate Governance*, vol. 1, n. 2, p. 16-22, 2001.

MONKS, R.; MILLER, A.; COOK, J. Shareholder activism on environmental issues: a study of proposals at large US corporations (2000–2003). *Natural Resources Forum*, v. 28, p. 317-330, 2004.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. *Administração*. 2. ed São Paulo: Saraiva, 2006.

MOON, J. Government as a driver of corporate social responsibility. *Research Paper Series, International Centre For Corporate Social Responsibility*, n. 20, p. 1-27, 2004.

MOON, J.; CRANE, A.; MATTEN, D. Can corporations be citizens? Corporate citizenship as a metaphor for business participation in society (2nd edition). *Research Paper Series, International Centre For Corporate Social Responsibility*, n. 13, p. 1-25, 2003.

MOORE, G. Corporate social and financial performance: an investigation in the U.K. supermarket industry. *Journal of Business Ethics*, v. 34, n. 3/4, p. 299-315, dez. 2001.

MORETTI, S. L. A.; CAMPANÁRIO, M. A. Para sair da zona de conforto: análise bibliométrica dos artigos sobre responsabilidade social empresarial - RSE na EnANPAD. In: ENANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.

MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

MORGERA, E. From Stockholm to Johannesburg: from corporate responsibility to corporate accountability for the global protection of the environment? *Reciel*, v. 13, n. 2, p. 214-222, 2004.

MORSING, M.; SCHULTZ, M. Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, v. 15, n. 4, p. 323-338, out. 2006.

MUNILLA, L. S.; MILES, M. P. The corporate social responsibility continuum as a component of stakeholder theory. *Business and Society Review*, v. 110, n. 4, p. 371-387, dez. 2005.

MURRAY-RUST, D. M. "Quakers in brief" or "Quakerism made easy": an overview of the Quaker movement from 1650 to 1990. 1995. Disponível em: <<http://people.cryst.bbk.ac.uk/~ubcg09q/dmr/intro.htm>>. Acesso em: 17 nov. 2008.

MVO PLATFORM. *CRS frame of reference 2007*. Disponível em: <[http://mvoplatform.nl/publications-em/Publication\\_2758/](http://mvoplatform.nl/publications-em/Publication_2758/)>. Acesso em: 18 dez. 2008.

NEUBAUM, D. O.; ZAHRA, S. A. Institutional ownership and corporate social performance: the moderating effects of investment horizon, activism, and coordination. *Journal of Management*, v. 32, n. 1, p. 108-131, fev. 2006.

NIJHOF, A.; DE BRUIJN, T.; HONDERS, H. Partnerships for corporate social responsibility: a review of concepts and strategic options. *Management Decision*, vol. 46, n. 1, p. 152-167, 2008.

NIJHOF, A.; JEURISSEN, R. Editorial: a sensemaking perspective on corporate social responsibility: introduction to the special issue. *Business Ethics: A European Review*, v. 15, n. 4, p. 316-322, out. 2006.

NILSON, G. E. Organizational culture change through action learning. *Advances in Developing Human Resources*, vol. 1, n. 2, p. 83-95, mai. 1999.

NORTHOUSE, P. G. *Leadership: theory and practice*. 3. ed. London: Sage Publications, 2004.

NORTON, S. D. The natural environment as a salient stakeholder: non-anthropocentrism, ecosystem stability and the financial markets. *Business Ethics: A European Review*, vol. 16, n. 4, p. 387-402, out. 2007.

OCAMPO, J. A. Corporate social responsibility. *Natural Resources Forum*, v. 28, p. 249-250, 2004.

ODUM, E. P. *Ecologia*. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1977.

OFORI, D. F.; HINSON, R. E. Corporate social responsibility (CSR) perspectives of leading firms in Ghana. *Corporate Governance*, vol. 7, n. 2, p. 178-193, 2007.

ORDANINI, A.; RUBERA, G.; DeFILLIPPI, R. The many moods of inter-organizational imitation: a critical review. *International Journal of Management Reviews*, v. 9, n. 2, p. 1-24, 2008.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS – ONU. *Declaração do Milênio*. Disponível em: <[www.ence.ibge.gov.br/pos\\_graduacao/mestrado/Declaracao\\_do\\_milenio.pdf](http://www.ence.ibge.gov.br/pos_graduacao/mestrado/Declaracao_do_milenio.pdf)>. Acesso em: 27 dez. 2008.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO - OIT. *História*. Disponível em: <<http://www.ilo.org.br>>. Acesso em: 12 dez. 2008.

OUTHWAITE, W.; BOTTOMORE, T. *Dicionário do Pensamento Social do Século XX*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1996.

PAINTER-MORLAND, M. Triple bottom-line reporting as social grammar: integrating

corporate social responsibility and corporate codes of conduct. *Business Ethics: A European Review*, vol. 15, n. 4, p. 352-364, out. 2006.

PANAPANANAN, V. M. *et al.* Roadmapping corporate social responsibility in Finnish companies. *Journal of Business Ethics*, v. 44, n. 2/3, p. 133-148, mai. 2003.

PASTORIZA, D.; ARIÑO, M. A.; RICART, J. E. Ethical managerial behaviour as an antecedent of organizational social capital. *Journal of Business Ethics*, v. 78, n. 3, p. 329-341, mar. 2008.

PATER, A.; VAN LIEROP, K. Sense and sensitivity: the roles of organization and stakeholders in managing corporate social responsibility. *Business Ethics: A European Review*, vol. 15, n. 4, p. 339-351, out. 2006.

PAUL, C. J. M.; SIEGEL, D. S. *Corporate social responsibility and economic performance*. Jan. 2006. Disponível em: <[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=900838](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=900838)>. Acesso em: 22 dez. 2008.

PEDERSEN, E. R. Making Corporate social responsibility (CSR) operable: how companies translate stakeholder dialogue into practice. *Business and Society Review*, vol. 111, n. 2, p. 137-163, jun. 2006.

PEREDO, A. M.; McLEAN, M. Social entrepreneurship: a critical review of the concept. *Journal of World Business*, vol. 41, n. 1, p. 56-65, fev. 2006.

PEREIRA, P. A. P. *Necessidades humanas: subsídios à crítica dos mínimos sociais*. São Paulo: Cortez, 2000.

PERRINI, F.; CASTALDO, S. Editorial introduction: corporate social responsibility and trust. *Business Ethics: A European Review*, v. 17, n. 1, p. 1-2, jan. 2008.

PERRINI, F.; MINOJA, M. Strategizing corporate social responsibility: evidence from an Italian medium-sized, family-owned company. *Business Ethics: A European Review*, vol. 17, n. 1, p. 47-63, jan. 2008.

PERRON, J. *Bases e aplicações dos valores em psicologia e educação*. Porto Alegre: Sagra, 1987.

PHILLIPS, D. Towards relationship management: public relations at the core of organisational development. *Journal of Communication Management*, v. 10, n. 2, p. 211-226, 2006.

PHILLIPS, R. European and American perspectives on corporate social responsibility. *Business Ethics: A European Review*, v. 17, n. 1, p. 69-73, jan. 2008.

PINKSTON, T. S.; CARROLL, A. B. A retrospective examination of CSR orientations: have they changed? *Journal of Business Ethics*, v. 15, n. 2, p. 199-206, fev. 1996.

PIVATO, S.; MISANI, N.; TENCATI, A. The impact of corporate social responsibility on consumer trust: the case of organic food. *Business Ethics: A European Review*, v. 17, n. 1, p. 3-12, jan. 2008.

- POIRIÉ, F. *Emmanuel Lévinas: ensaio e entrevistas*. São Paulo: Perspectiva, 2007.
- POLONSKY, M. J. A stakeholder theory approach to designing environmental marketing strategy. *Journal of Business and Industrial Marketing*, v. 10, n. 3, p. 29-46, 1995.
- PORTER, M. E.; KRAMER, R. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, vol. 84, n. 12, p. 78-92, dez. 2006.
- POTTS, S. D.; MATUSZEWSKI, I. L. Ethics and corporate governance. *Corporate Governance*, v. 12, n. 2, p. 177-179, abr. 2004.
- PRABHU, G. N. Social entrepreneurial leadership. *Career Development International*, vol. 4, n. 3, p. 140-145, 1999.
- PRAKASH, A. Why do firms adopt 'beyond-compliance' environmental policies? *Business Strategy and the Environment*, v. 10, n. 5, p. 286-299, set./out. 2001.
- PREBLE, J. F. Toward a comprehensive model of stakeholder management. *Business and Society Review*, v. 110, n. 4, p. 407-431, dez. 2005.
- PREUSS, L. A reluctant stakeholder? On the perception of corporate social responsibility among European trade unions. *Business Ethics: A European Review*, vol. 17, n. 2, p. 149-160, abr. 2008.
- PRIETO-CARRÓN, M. *et al.* Critical perspectives on CSR and development: what we know, what we don't know, and what we need to know. *International Affairs*, v. 82, n. 5, p. 977-987, 2006.
- PRINGLE, L. *Ecologia: a ciência da sobrevivência*. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1977.
- PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO - PNUD. *Objetivos de Desenvolvimento do Milênio*. Disponível em <<http://www.pnud.org.br/odm>>. Acesso em 27 dez. 2008.
- PRYCE, V. CSR – should it be the preserve of the usual suspects? *Business Ethics: A European Review*, v. 11, n. 2, p. 140-142, abr. 2002.
- RAIBORN, C. A.; PAYNE, D. Corporate codes of conduct: a collective conscience and continuum. *Journal of Business Ethics*, v. 9, n. 11, p. 879-889, nov. 1990.
- RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, I. M. (Org.). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2006. p. 77-97.
- REINHARDT, F. L. Bringing the environment down to earth. *Harvard Business Review*, vol. 77, n. 4, jul./ago. 1999.
- RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e

Científicos Editora, 1999.

ROBERTS, C.; RAPSON, D.; SHIERS, D. Social responsibility: key terms and their uses in property investment. *Journal of Property Investment and Finance*, vol. 25, n. 4, p. 388-400, 2007.

ROBINS, F. The challenge of TBL: a responsibility to whom? *Business and Society Review*, v. 111, n. 1, p. 1-14, mar. 2006.

ROBINSON, S. L. Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, v. 41, n. 4, p. 574-599, dez. 1996.

ROBINSON, S. L.; ROUSSEAU, D. M. Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, n. 3, p. 245-259, mai. 1994.

ROCHA, M. O que é ter qualidade de vida? In: SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA. DEPARTAMENTO NACIONAL. *Seminários responsabilidade social e qualidade de vida no trabalho: coletânea de textos*. Brasília: SESI/DN, 2004. p. 73-75.

RODIN, D. The ownership model of business ethics. *Metaphilosophy*, v. 36, n. 1/2, p. 163-181, jan. 2005(b).

\_\_\_\_\_. What's wrong with business ethics. *International Social Science Journal*, v. 57, n. 185, p. 561-571, set. 2005(a).

RODRIGUES, S. *Direito Civil: parte geral das obrigações*. 30. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

ROLOFF, J. A life cycle model of multi-stakeholder networks. *Business Ethics: A European Review*, vol. 17, n. 3, p. 311-325, jul. 2008.

ROSANAS, J. M. Beyond economic criteria: a humanistic approach to organizational survival. *Journal of Business Ethics*, v. 78, n. 3, p. 447-462, mar. 2008.

ROSE, C.; MEJER, C. The Danish corporate governance system: from stakeholder orientation towards shareholder value. *Corporate Governance*, v. 11, n. 4, p. 335-244, out. 2003.

ROUSSEAU, D. M.; WADE-BENZONI, K. A. Linking strategy and human resource practices: how employee and customer contracts are created. *Human Resource Management*, vol. 33, n. 3, p. 463-489, outono/1994.

ROWE, M. Reputation, relationships and risk: a CSR primer for ethics officers. *Business and Society Review*, v. 111, n. 4, p. 441-455, dez. 2006.

ROYLE, T. Realism or idealism? Corporate social responsibility and the employee stakeholder in the global fast-food industry. *Business Ethics: A European Review*, vol. 14, n. 1, p. 42-55, jan. 2005.

RUSCHEL, R. Os 6 pecados do greenwashing. *Business do bem: economia, negócios e sustentabilidade*, v. 3, n. 8. Disponível em <<http://www.ruscheleassociados.com.br/revista/ed8/interface.html>>. Acesso em 28 dez. 2008.



- RUSSEL, B. *O poder: uma nova análise social*. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.
- RWABIZAMBUGA, A. Negotiating corporate social responsibility policies and practices in developing countries: an examination of the experiences from the Nigerian oil sector. *Business and Society Review*, vol. 112, n. 3, p. 407–430, set. 2007.
- SADLER, B. J. Collective responsibility, universalizability, and social practices. *Journal of Social Philosophy*, v. 38, n. 3, p. 486-503, outono/2007.
- SADLER, D. Anti-corporate campaigning and corporate “social” responsibility: towards alternative spaces of citizenship? *Editorial Board of Antipode*, p. 851-870, 2004.
- SAHA, M.; DARNTON, G. Green companies or green conpanies: are companies really green, or are they pretending to be? *Business and Society Review*, vol. 110, n. 2, p. 117–157, jun. 2005.
- SAIR DA CASCA. *A evolução da Responsabilidade Social*. Disponível em: <<http://www.sairdacasca.com/respsocial/evolucao.asp>>. Acesso em: 22 dez. 2008.
- SANTOS, M. A questão do meio ambiente: desafios para a construção de uma perspectiva transdisciplinar. *Interfacehs – Revista de Gestão Integrada em Saúde do Trabalho e Meio Ambiente*, v. 1, n. 1, ago. 2006.
- SASSE, C. M.; TRAHAN, R. T. Rethinking the new corporate philanthropy. *Business Horizons*, v. 50, p. 29-38, 2007.
- SAUL, G. K. Business ethics: where are we going? *The Academy of Management Review*, vol. 6, n. 2, p. 269-276, abr. 1981.
- SCHAEFER, A.; KERRIGAN, F. Trade associations and corporate social responsibility: evidence from the UK water and film industries. *Business Ethics: A European Review*, vol. 17, n. 2, p. 171-195, abr. 2008.
- SCHARFF, M. M. WorldCom: a failure of moral and ethical values. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, vol. 10, n. 3, p. 35-47, jul. 2005.
- SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. 2. ed. San Francisco (CA): Jossey-Bass, 1992.
- SCHOLTENS, B. Financial and social performance of socially responsible investments in the Netherlands. *Corporate Governance*, vol. 15, n. 6, p. 1090-1105, nov. 2007.
- SCHOUTEN, E. M. J. Defining the corporate social responsibility of business from international Law. *Managerial Law*, vol. 49, n. 1/2, p. 16-36, 2007.
- SCHROEDER, D. Ethics from the top: top management and ethical business. *Business Ethics: A European Review*, vol. 11, n. 3, p. 260-267, jul. 2002.
- SCHUMPETER, J. A. *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, credito, juro e o ciclo economico*. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SCHWARTZ, M. S.; DUNFEE, T. W.; KLINE, M. J. Tone at the top: an ethics code for directors? *Journal of Business Ethics*, vol. 58, n. 1-3, p. 79-100, mai. 2005.

SECCHI, D. Utilitarian, managerial and relational theories of corporate social responsibility. *International Journal of Management Reviews*, vol. 9, n. 4, p. 347-373, dez. 2007.

SEN, A. K. *Desenvolvimento como liberdade*. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SENGE, P. M. *et al.* Collaborating for systemic change. *MIT Sloan Management Review*, v. 48, n. 2, p. 44-53, inverno/2007.

SERRA, F. A. R.; FERREIRA, M. P.; TEIXEIRA, W. A. *Responsabilidade social no Brasil: o caso da cooperativa Cocamar*. Instituto Politécnico de Leiria. Working Paper n. 16, 2008. Disponível em: <[www.globadvantage.ipleiria.pt/wp-content/uploads/2008/05/working\\_paper-16\\_globadvantage.pdf](http://www.globadvantage.ipleiria.pt/wp-content/uploads/2008/05/working_paper-16_globadvantage.pdf)>. Acesso em: 22 dez. 2008.

SETHI, S. P. Dimensions of corporate social performance: na analytical framework. *California Management Review*, v. 17, n. 3, p. 58-64, primavera/1975.

SHAMIR, R. Between self-regulation and the alien tort claims act: on the contested concept of corporate social responsibility. *Law and Society Review*, v. 38, n. 4, p. 635-663, 2004.

SHANKMAN, N. A. Reframing the debate between agency and stakeholder theories of the firm. *Journal of Business Ethics*, v. 19, n. 4, p. 319-334, mai. 1999.

SHROPSHIRE, C.; HILLMAN, A. J. A longitudinal study of significant change in stakeholder management. *Business and Society*, v. 46, n. 1, p. 63-87, mar. 2007.

SIEGEL, D. S.; VITALIANO, D. F. An empirical analysis of the strategic use of corporate social responsibility. *Journal of Economics and Management Strategy*, vol. 16, n. 3, p. 773-792, outono/2007.

SIEGELE, L. E WARD, H. Corporate social responsibility: a step towards stronger involvement of business in MEA implementation? *RECIEL*, vol. 16, n. 2, p. 135-144, 2007.

SIGMA PROJECT. *The SIGMA Guidelines: putting sustainable development into practice: a guide for organizations*. London: British Standards Institution, 2003.

SILVA, S. L. *Modelo de gestão da performance social orientada pelos stakeholders*. Florianópolis, 2006. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

SILVER, D. Collective responsibility, corporate responsibility and moral taint. *Midwest Studies In Philosophy*, vol. 30, n. 1, p. 269-278, 2006.

SMITH, J. D. A précis of a communicative theory of the firm. *Business Ethics: A European Review*, v. 13, n. 4, p. 317-331, out. 2004.

SMITH, N. C. Responsibility Inc. In: LONDON BUSINESS SCHOOL. Special Report: Corporate Social Responsibility. *Business Strategy Review*, verão/2005.

SMITH, N. C.; WARD, H. Corporate social responsibility at a crossroads? *Business Strategy Review*, vol. 18, n. 1, p. 16-21, primavera/2007.

SOCIAAL ECONOMISCHE RAAD - SER. *Corporate Social Responsibility: a Dutch approach*. Disponível em: [http://www.vargorcum.nl/EM\\_toonBoek.asp?PublID=3450](http://www.vargorcum.nl/EM_toonBoek.asp?PublID=3450)>. Acesso em: 3 nov. 2008.

SOUZA, A. C.; FIALHO, F. A. P.; OTANI, N. *TCC: métodos e técnicas*. Florianópolis: Visual Books, 2007.

SOUZA, S. S. *et al.* Incentivando o lado social corporativo: uma discussão acerca das práticas de responsabilidade social. In: CONNEPI, 2., 2007, João Pessoa. *Anais...* João Pessoa, CONNEPI, 2007.

SOUZA, Z. P. *A responsabilidade social empresarial sob uma perspectiva sistêmica*. Florianópolis, 2004. 250 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

SPENCE, L. J.; COLES, A.; HARRIS, L. The forgotten stakeholder? Ethics and social responsibility in relation to competitors. *Business and Society Review*, v. 106, n. 4, p. 331-352, inverno/2001.

SRIDHAR, B. S.; GUDMUNDSON, D.; FEINAUER, D. Cultural assessment: differences in perceptions between boards of directors and other organizational members. *S.A.M. Advanced Management Journal*, vol. 69, n. 4, p. 31-39, outono/2004.

SROUR, R. H. *Poder, cultura e ética nas organizações*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STAHL, B. C. The responsible company of the future: reflective responsibility in business. *Futures*, v. 37, p. 117-131, jul. 2004.

STARCK, K.; KRUCKEBERG, D. Ethical obligations of public relations in an era of globalisation. *Journal of Communication Management*, v. 8, n. 1, p. 29-40, 2003.

STEGER, U. *The business of sustainability: building industry cases for corporate sustainability*. Basingstoke (UK): Palgrave Macmillan, 2004.

STERN, P. C.; DIETZ, T. The value basis of environmental concern. *Journal of Social Issues*, v. 50, n. 3, p. 65-84, outono/1994.

STERNBERG, E. *The stakeholder concept: a mistaken doctrine*. Centre for Business and Professional Ethics, University of Leeds, 1999. Disponível em: <[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=263144](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=263144)>. Acesso em: 22 dez. 2008.

STEURER, R. *et al.* Corporations, stakeholders and sustainable development I: a theoretical exploration of business-society relations. *Journal of Business Ethics*, v. 61, n. 3, p. 263-281, out. 2005.

STIEB, J. A. Social responsibility within and without self-interest: emergent technologies and situations. *Business and Society Review*, v. 106, n. 3, p. 241-253, outono/2001.

STONE, H. L. Graphically modeling stakeholder values. *American Water Resources Association*, v. 38, n. 4, p. 1019-1026, ago. 2002.

STONER, C. R. The foundations of business ethics: exploring the relationship between organization culture, moral values, and action. *S.A.M. Advanced Management Journal*, vol. 54, n. 3, p. 38-43, verão/1989.

SULLIVAN, D. P.; CONLON, D. E. Crisis and transition in corporate governance paradigms: the role of the chancery court of Delaware. *Law and Society Review*, v. 31, n. 4, p. 713-762, 1997.

SURROCA, J.; TRIBÓ, J. A. Managerial entrenchment and corporate social performance. *Journal of Business Finance and Accounting*, v. 35, n. 5/6, p. 748-789, jun./jul. 2008.

SVENDSEN, A. C.; LABERGE, M. Convening stakeholder networks: a new way of thinking, being and engaging. *JCC*, v. 19, p. 91-104, outono/2005.

SWIFT, T. Trust, reputation and corporate accountability to stakeholders. *Business Ethics: A European Review*, v. 10, n. 1, p. 16-26, jan. 2001.

SZWAJKOWSKI, E. Simplifying the principles of stakeholder management: the three most important principles. *Business and Society*, v. 39, n. 4, p. 379-396, dez. 2000.

TAKALA, T.; PALLAB, P. Individual, collective and social responsibility of the firm. *Business Ethics: A European Review*, v. 9, n. 2, p. 109-118, abr. 2000.

TEIXEIRA, I. S.; TEIXEIRA, R. C. F. S.; FONSECA, E. A. F. Comprometimento social das empresas: uma questão de ética empresarial. In: SIMPEP, 13., 2006, Bauru. *Anais...* Bauru: SIMPEP, 2006.

THE GLOBAL COMPACT. Disponível em: <<http://www.unglobalcompact.org>>. Acesso em: 28 dez. 2008.

THE NATURAL STEP. *Our approach*. Disponível em: <<http://www.naturalstep.org/en/our-approach>>. Acesso em: 28 dez. 2008.

TIROLE, J. Corporate Governance. *Econometrica*, v. 69, n. 1, p. 1-35, jan. 2001.

TORRES, J. Q. R. *Estudo da relação entre os modelos de gestão baseados no balanced scorecard, responsabilidade social empresarial e as práticas de recursos humanos*. Disponível em <[http://www.ethos.org.br/\\_Uniethos/Documents](http://www.ethos.org.br/_Uniethos/Documents)>. Acesso em 22 dez. 2008.

TRAN, B. Paradigms in corporate ethics: the legality and values of corporate ethics. *Social Responsibility Journal*, vol. 40, n. 1/2, p. 158-171, 2008.

TULLBERG, J. Reflections upon the responsive approach to corporate social responsibility. *Business Ethics: A European Review*, v. 14, n. 3, p. 261-276, jul. 2005.

TUTTLE, T.; HEAP, J. Green productivity: moving the agenda. *International Journal of Productivity and Performance Management*, v. 57, n. 1, p. 93-106, 2008.

UNESCO. *Educação para um futuro sustentável: uma visão transdisciplinar para uma ação compartilhada*. Brasília: Edições IBAMA, 1999.

UNITED NATIONS - UN. 2008a. Disponível em: <<http://www.un.org/events/humanrights/udhr60/declaration.shtml>>. Acesso em: 16 out. 2008.

\_\_\_\_\_. *Universal Declaration of Human Rights*. 2008b. Disponível em: <<http://www.unhcr.ch/udhr/lang/eng.htm>>. Acesso em: 16 out. 2008.

\_\_\_\_\_. *Johannesburg Summit 2002*. Disponível em <[http://www.un.org/jsummit/html/basic\\_info/basicinfo.html](http://www.un.org/jsummit/html/basic_info/basicinfo.html)>. Acesso em 28 dez. 2008.

VALOR, C. Corporate social responsibility and corporate citizenship: towards corporate accountability. *Business and Society Review*, vol. 110, n. 2, p. 191-212, jun. 2005.

VanAUKEN, P. M.; IRELAND, R. D. True small business social responsibility. *Policy Studies Journal*, v. 13, n. 4, p. 776-779, 1985.

VAN BELLEN, H. M. *Indicadores de sustentabilidade: uma análise comparativa*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

VIEIRA, D. T. *Economia e sociedade: panorama da ciência econômica contemporânea*. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1977.

VISWESVARAN, C.; DESHPANDE, S. P.; MILMAN, C. The effect of corporate social responsibility on employee counterproductive behaviour. *Cross Cultural Management*, v. 5, n. 4, p. 5-12, 1998.

VITELL, S. J.; PAOLILLO, J. G. P. A cross-cultural study of the antecedents of the perceived role of ethics and social responsibility. *Business Ethics: A European Review*, v. 13, n. 2/3, p. 185-199, abr./jul. 2004.

VOLTOLINI, R. A responsabilidade social em quatro tempos. *Idéia Social*, n. 5, p. 26-2, set.-nov. 2006.

WADDELL, S. Core competences: a key force in business-government-civil society collaborations. *JCC*, v. 7, p. 43-56, out. 2002.

WADDOCK, S. A.; GRAVES, S. B. The corporate social performance-financial performance link. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 4, p. 303-319, abr. 1997.

WALDMAN, D. A.; SIEGEL, D. S.; JAVIDAN, M. Components of CEO transformational leadership and corporate social responsibility. *Journal of Management Studies*, v. 43, n. 8, p. 1703-1725, dez. 2006.

WATSON, G. W.; TEAGUE, B. T.; PAPAMARCOS, S. D. Understanding values in organizations: a value dynamics perspective. *Journal of Human Values*, vol. 10, n. 1, p. 23-39, abr. 2004.

WEAVER, G. R.; TREVIÑO, L. K.; COCHRAN, P. L. Integrated and decoupled corporate social performance: management commitments, external pressures, and corporate ethics

practices. *Academy of Management Journal*, vol. 42, n. 5, p. 539-552, 1999.

WELZEL, E.; LUNA, M. M. M.; BONIN, M. A. S. Modelo da dinâmica interdisciplinar de responsabilidade social corporativa: contribuições conceituais e delimitação teórica. In: EnANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.

WHETSTONE, J. T. A framework for organizational virtue: the interrelationship of mission, culture and leadership. *Business Ethics: A European Review*, vol. 14, n. 4, p. 367-378, out. 2005.

WHITEHOUSE, L. Corporate social responsibility, corporate citizenship and the global compact: a new approach to regulating corporate social power? *Global Social Policy*, v. 3, n. 3, p. 299-318, 2003.

WILLIAMS, G.; ZINKIN, J. *Managing company stakeholder responsibility: why it might be easier within countries than between countries*. Centre for Business, Organisations and Society, School of Management, University of Bath, Claverton (UK), 2006.

\_\_\_\_\_. The effect of culture on consumers' willingness to punish irresponsible corporate behaviour: applying Hofstede's typology to the punishment aspect of corporate social responsibility. *Business Ethics: A European Review*, vol. 17, n. 2, p. 210-226, abr. 2008.

WILSON, I. *The new rules of corporate conduct: rewriting the social charter*. Westport (CT): Quorum Books, 2000(a).

\_\_\_\_\_. The new rules: ethics, responsibility and strategy. *Strategy and Leadership*, v. 28, n. 3, p. 12-16, 2000(b).

WILSON, J. *Pensar com conceitos*. São Paulo: Martin Fontes, 2001.

WINDSOR, D. Corporate social responsibility: three key approaches. *Journal of Management Studies*, vol. 43, n. 1, p. 93-114, jan. 2006.

WINN, M. I. Building stakeholder theory with a decision modeling methodology. *Business Society*, v. 40, n. 2, p. 133-166, jun. 2001.

WOOD, D. J. Corporate social performance revisited. *The Academy of Management Review*, v. 16, n. 4, p. 691-718, out. 1991.

WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT – WBCSD. *Corporate social responsibility: meeting changing expectations*. WBCSD, 1999. Disponível em: <[www.wbcsd.org/DocRoot/hbdf19Txhmk3kDxBQDWW/CSRmeeting.pdf](http://www.wbcsd.org/DocRoot/hbdf19Txhmk3kDxBQDWW/CSRmeeting.pdf)>. Acesso em: 28 dez. 2008.

\_\_\_\_\_. *Corporate social responsibility: the WBCSD's journey*. Genebra: WBCSD, 2002. Disponível em: <<http://www.wbcsd.org>>. Acesso em: 28 dez. 2008.

WORLD ECONOMIC FORUM – WEF. *Mainstreaming responsible investment*. Genebra: WEF, jan. 2005. Disponível em: <<http://www.weforum.org/pdf/mri.pdf>>. Acesso em: 22 dez. 2008.

WORTHINGTON, I.; RAM, M.; JONES, T. 'Giving something back': a study of corporate social responsibility in UK South Asian small enterprises. *Business Ethics: A European Review*, vol. 15, n. 1, p. 95-108, jan. 2006.

YEMM, G. Does your culture support or sabotage your strategy? *Management Services*, vol. 50, n. 1, p. 34-36, primavera/2006.

YODER, T. S. Corporate responsibility and the environment. *Business and Society Review*, vol. 106, n. 3, p. 255-272, outono/2001.

YOUNG, R. Dilemmas and advances in corporate social responsibility in Brazil: the work of the Ethos Institute. *Natural Resources Forum*, v. 28, p. 291-301, 2004.

YUKL, G. *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.

ZABLOW, R. J. Creating and sustaining an ethical workplace. *Risk Management*, vol. 53, n. 9, p. 26-30, set. 2006.

ZADEK, S. *Apostila do seminário "Programa de Responsabilidade Social Corporativa"*. São Paulo: Fundação Dom Cabral, 2001.

\_\_\_\_\_. *The civil corporation: the new economy of corporate citizenship*. London: Earthscan, 2004.

ZAIRI, M. Social responsibility and impact on society. *The TQM Magazine*, v. 12, n. 3, p. 172-178, 2000.

ZAPPI, G. Corporate responsibility in the Italian banking industry: creating value through listening to stakeholders. *Corporate Governance*, v. 7, n. 4, p. 471-475, 2007.

ZINK, K. J. From total quality management to corporate sustainability based on a stakeholder management. *Journal of Management History*, v. 13, n. 4, p. 394-401, 2007.

ZSOLNAI, L. Extended stakeholder theory. *Society and Business Review*, vol. 1, n. 1, p. 37-44, 2006.

ZYGLIDOPOULOS, S. C. The issue life-cycle: implications for reputation for social performance and organizational legitimacy. *Corporate Reputation Review*, v. 6, n. 1, p. 70-81, 2003.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)



[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)