

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**CO-DETERMINAÇÃO E NÃO-AÇÃO
EM ESTRATÉGIA DE RESPONSABILIDADE
SOCIAL EMPRESARIAL**

Tese apresentada ao Centro de Formação Acadêmica e de Pesquisa da EBAPE como requisito final para obtenção do grau de Doutor. Orientador Acadêmico: Prof. Dr. Alexandre Faria.

FERNANDA FILGUEIRAS SAUERBRONN

AGOSTO DE 2009

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS (FGV)
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS (EBAPE)
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA (CFAP)
CURSO DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

**CO-DETERMINAÇÃO E NÃO-AÇÃO
EM ESTRATÉGIA DE RESPONSABILIDADE
SOCIAL EMPRESARIAL**

TESE DE DOUTORADO APRESENTADA POR
FERNANDA FILGUEIRAS SAUERBRONN

E
APROVADA EM 31/08/2009
PELA COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Alexandre Faria

PhD em Industrial and Business Studies

Prof. Flavio de Carvalho Vasconcelos

Ph.D. em Administração

Prof. Deborah Moraes Zouain

Doutora em Engenharia de Produção

Prof. Clovis Luiz Machado-da-Silva

Ph.D. em Administração Institucional

Prof. Rodrigo Bandeira-de-Mello

Doutor em Engenharia de Produção

Para Catarina, a 'fada' que iluminou a minha vida desde o primeiro olhar, com a inspiração de sempre.

Para Frederico, meu 'bebê doutorando', fonte de surpresas positivas e alegrias constantes.

Para Felipe, meu companheiro de toda a vida, cuja adoração e admiração são impossíveis de expressar.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus filhos, pelo apoio e compreensão ao longo dessa jornada que propiciou nosso crescimento pessoal e amadurecimento. Ao meu marido, João Felipe, pelo estímulo na vida pessoal e profissional, pelo amor e suporte incondicional desde sempre. Aos meus pais e familiares, pela minha formação inicial, suporte constante e preparação para todo e qualquer tipo de desafio na vida.

Agradeço ao meu orientador, Alexandre Faria, pela brilhante orientação, em todos os momentos, nos fáceis e nos difíceis. Certamente, marcou profundamente a minha formação profissional e sempre contará com a minha profunda admiração.

Aos colegas e amigos da EBAPE, principalmente, pelas conversas e debates estimulantes, pelo apoio nos momentos difíceis; particularmente Takeyoshi Imasato, Bill Pereira, Rodrigo Gava, Denise Barros, Alessandra Mello e Pedro Paulo Gangemi.

Aos professores da EBAPE, pelo aprendizado incomparável que adquiri na escola, em termos profissionais e acadêmicos. Em especial, o meu muito obrigada aos professores Eduardo Ayrosa, Marcelo Milano, Deborah Zouain e José Antonio Puppim.

Aos funcionários da EBAPE, pelo apoio e acolhimento ao longo dos últimos anos; particularmente a Joarez, Cordélia, Ronaldo, Jose Paulo e Cássia.

Aos membros externos da banca examinadora, Clovis Machado-da-Silva e Rodrigo Bandeira-de-Mello, pela gratificante troca de conhecimento e estímulo quando da qualificação, dos congressos e do exame final para obtenção do título.

Por fim, agradeço a todas as pessoas que participaram da pesquisa, me fizeram refletir sobre trajetórias paralelas, histórias não-contadas e detalhes preciosos. Por meio da colaboração de vocês foi possível encontrar o que não estava lá oficialmente.

Resumo

O objeto de estudo da minha tese é a agência, mais especificamente a não-ação em estratégias de responsabilidade social empresarial (RSE). A partir de uma concepção estruturacionista de agência, construo um quadro teórico que desafia a perspectiva estratégica e integradora (PORTER e KRAMER, 2006) que domina grande parte dos estudos recentes em RSE, centrado no conceito de *stakeholder* (FREEMAN, 1984). O arcabouço teórico formulado tem como princípio: (1) uma perspectiva pluralista crítica (SCHLOSBERG, 1983 e HOONEY, 19986) à formulação do problema de tese e à combinação de diferentes perspectivas teóricas em estratégia; (2) uma orientação praxeológica, advinda da teoria da estruturação (GIDDENS, 2003) que permite o reconhecimento e a definição do objeto de estudo; (3) uma certa insistência realista (Stones, 2003 e 2005), para o estudo dos diferentes níveis de análise, por meio do *bracketing* conceitual viabilizado pela co-determinação (CHILD, 1997); (4) uma perspectiva política que percebe na não-ação (BACHRACH e BARATZ, 1962, 1963) um tipo de agência que desafia o fenômeno da RSE, principalmente, quando associado a uma empresa multinacional atuando em um país emergente. Em termos metodológicos, a tese desenvolvida foi viabilizada por uma orientação processualista que combinou, em termos reflexivos, a análise de discursos narrativos e o mapeamento de eventos de ação e não-ação, ao longo da trajetória de desenvolvimento da RSE, em um estudo de caso único, realizado junto à uma grande empresa multinacional atuando no Brasil. A partir da coleta e análise dos dados, a tese traz como contribuição teórica: (a) o reconhecimento das motivações associadas ao crescente voluntarismo de ação em RSE, por parte das grandes empresas (por exemplo, a auto-regulamentação), ao expor a não-ação, suas implicações e a relação com os diferentes atores sociais; (b) os limites do integracionismo em RSE, considerando as implicações de uma agenda internacional em RSE para a relação matriz-subsidiária; (c) os reflexos das estratégias de RSE sobre questões de não-mercado, anteriormente desconsideradas, a cerca de dimensões relevantes na interface público-privada em RSE.

Palavras-chave: Responsabilidade Social; Estratégia e *Stakeholder*; Pluralismo Crítico e Estruturação; Agência e Não-Ação; Não-Mercado e Interface público-privada.

SUMÁRIO DE QUADROS E FIGURAS

Quadro 1: Uma Revisão da Literatura de RSE	34
Figura 1: Processo de Planejamento Formal e Integração das Estratégias de RSE.....	35
Quadro 2: Ação, Modelos, Abordagens e Significados em Estratégia	62
Quadro 3: Duas Abordagens sobre Pensamento e Ação em Estratégia.....	64
Quadro 4: Teorias da ação e as escolas de pensamento na área de estratégia	65
Quadro 5: Modelo Dominante em RSE e o Pluralismo em Estratégias de RSE	68
Figura 2: Os Tipos de Análise da Atividade Cotidiana.....	94
Quadro 6: Modelo Estratificado da Ação	101
Quadro 7: Quadro de Análise da Co-determinação da Não-ação nas Estratégias de RSE.....	112
Quadro 8 – Perfil dos Entrevistados na Empresa CC.....	130
Quadro 9 – Dados Documentais Utilizados na Tese	132
Figura 3: Estratégia de Pesquisa Utilizada	135
Quadro 10: Regras e Fases principais da entrevista narrativa	138
Quadro 11: Definições Constitutivas e Operacionais das Categorias de Análise	145
Quadro 12: Origem da não-ação e acesso aos eventos.....	164
Quadro 13: Categorias de Análise da Não-Ação e a Permanência do ICC	167
Figura 4: Criação e Permanência do ICC	174
Figura 5: Reestruturação do ICC e Interação com outros Atores.....	178
Figura 6: Criação e Permanência do ICC	186
Figura 7: Conselho Consultivo do ICC e Interação com Atores.....	190
Figura 8: Integração da RSE à Agenda Internacional e interações necessárias.....	199
Quadro 14: Categorias de Análise da Não-Ação e a Permanência do ICC	201
Figura 9: Obesidade deixa o ICC e viés de ação da CC Company é adotado.....	209
Figura 10: Relações Institucionais, S&BE e debate com outros atores.....	212
Figura 11: Autorregulamentação publicitária	214
Figura 12: Nível micro-individual e interações no nível meso-organizacional	218
Quadro 15: Matriz de Co-determinação.....	229

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
• O Problema	6
• Objetivos Gerais e Intermediários	19
• Delimitação do Estudo	20
• Relevância	22
• Estrutura do Documento	24
PARTE I – REVISÃO DA LITERATURA	25
CAP. 1 - SOBRE RSE: PLURALISMO E VOLUNTARISMO	26
1.1 Revisão da literatura de RSE, suas origens, conceitos e autores.	26
• Origens da literatura de RSE (anos 30 e 40)	27
• Expansão da literatura de RSE (anos 60 e 70)	28
• Integração Estratégica da RSE (anos 80 e 90)	30
• Modelo Dominante e Voluntarista (anos 2000)	33
1.2 Stakeholder e Agência no Modelo Dominante em RSE	37
• Desafio ao Modelo Dominante via Pluralismo Crítico	43
CAP. 2 - SOBRE ESTRATÉGIA: CONTEÚDO, PROCESSO E CONTEXTO	46
2.1 Esclarecendo Conteúdo, Processo e Contexto	47
• Significados e Conteúdos em Estratégia	47
• Modelos de Ação em Estratégia	49
• Processo e Contexto em Estratégia	51
• Outros Abordagens em Estratégia	54
2.2 Esclarecendo Agência, Teorias de Ação e Prática	58
• Agência versus Teoria da Agência	58
• Outros Tipos de Agência em Estratégia	61
• Reflexos das Diferentes Teorias de Ação nas Estratégias de RSE	67
• Prática Social e Ação em Estratégia	69
CAP. 3 - SOBRE PLURALISMO: CO-DETERMINAÇÃO, ESTRUTURAÇÃO E NÃO AÇÃO	74
3.1 Pluralismo e Co-determinação em Estratégia	74
• Pluralismo Crítico	76
• Pluralismo via Estruturação	79
• Co-determinação e Níveis de Análise	84
3.2 Agência Estruturacionista e Intencionalidade da Ação	88
• Análise da Conduta Estratégica em Estratégia de RSE	93
• Não-Ação e Intencionalidade	96
• Monitoramento Reflexivo da Ação	101
3.3 Quadro de Análise da Não-Ação em Estratégias de RSE	104
• Nível Micro: as Predisposições Individuais para a Ação	104
• Nível Meso: as Pré-condições Organizacionais	106
• Nível Macro: as Pré-condições da Estrutura Social	109
• Análise da não-decisão ou não-ação	111
PARTE II - METODOLOGIA	113
CAP. 1 - PERSPECTIVA DE INVESTIGAÇÃO	114
1.1 Pesquisa Processual e Interpretativa	116
• Pesquisadora e Produção dos Dados	120

1.2 Caracterização do Estudo	125
• Entrevistados e Condição de Produção dos Dados	129
• Documentos e Dados Secundários	131
CAP.2 - MÉTODOS E ETAPAS DE ANÁLISE	134
2.1 Discursos Narrativos	136
2.2 Bracketing Temporal e Analítico	140
2.3 Mapeamento Visual	146
2.4 Desafios da Proposta Metodológica	149
PARTE III - RESULTADOS DA PESQUISA	152
APRESENTAÇÃO	153
CAP. 1 - NÃO-AÇÃO E CO-DETERMINAÇÃO NA EMPRESA CC	159
1.1 Não-Ação e Permanência do ICC	166
• ICC e Relação com CC Foundation	170
• ICC e Interação com Atores Sociais	175
• ICC e Interação com Fabricantes	180
• Conselho Consultivo e Interação com Atores	186
• Manifesto: integração da RSE ou permanência do ICC?	190
1.2 Não-ação e Temática da Obesidade	200
• Obesidade vs. Saúde & Bem Estar: o Viés de Ação	203
• Agenda local como estratégia não-realizada e agenda global	207
• Não-ação e do viés nível micro-individual	214
CAP. 2 – UMA TIPOLOGIA DE CO-DETERMINAÇÃO	219
2.1 Dimensões da Tipologia	223
• Direção da Co-determinação	223
• Relação da Co-determinação	225
2.2 Matriz de Co-determinação	228
• Co-determinação Direta Unidirecional (ou Explícita)	230
• Co-determinação Indireta Unidirecional (ou Oculta)	231
• Co-determinação Direta Multidirecional (ou Simultânea)	233
• Co-determinação Indireta Multidirecional (ou Reversa)	235
CAP. 3 - OUTRAS CONTRIBUIÇÕES TÉORICAS E PRÁTICAS	238
3.1 Voluntarismo em RSE, Agência Estruturacionista e Co-determinação	239
3.2 Integracionismo em RSE, International CSR e Relação Matriz-Subsidiária	248
3.3 Política e Não-Mercado em Estratégia de RSE	256
CONSIDERAÇÕES FINAIS	266
GLOSSÁRIO DE TERMOS	274
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	280
ANEXOS	302

INTRODUÇÃO

O objeto de estudo da minha tese é a agência, mais especificamente a não-ação em estratégias de responsabilidade social empresarial (RSE). Antes mesmo de apresentar o problema de tese, optei por apresentar alguns conceitos centrais que permitem apresentar a tese e facilitar a introdução do problema. Esses conceitos são: agência; não-ação; estratégias de RSE e voluntarismo; pluralismo e pluralismo crítico; e, por fim, co-determinação. Procuro esclarecê-los nessas primeiras páginas introdutórias.

A partir de uma concepção estruturacionista, considero a agência como um fluxo de intervenções causais reais ou observáveis ao longo dos processos (BERTILSSON, 1984), sendo constituída por uma série de ações em curso e eventos nos quais o agente é perpetrador, expressando a capacidade de realizá-las em primeiro lugar (GIDDENS, 2003, p. 10). Por ser a agência um processo de engajamento social temporalmente situado, ela é informada pelos aspectos habituais e orientado pelas alternativas de ação formadas ou imaginadas ao longo do mesmo (EMIRBAYER e MISCHÉ, 1998).

Dentre as alternativas de ação disponíveis ao longo do processo, existe sempre a possibilidade de, em determinado evento ao longo do processo, a agência exercida ser a não-ação. A não-ação é um tipo específico de agência que é adotada quando as demais alternativas não são adotadas e, conseqüentemente, um curso de ação intencional é mantido (BACHRACH e BARATZ, 1962 e 1963). Ou seja, a não-ação é uma alternativa que direciona e limita o escopo da agência de acordo com os vieses específicos (BACHRACH e BARATZ, 1963, p. 632). Assim, o estudo da não-ação está normalmente relacionado à revelar possíveis agendas e vieses no curso de ação (GREEN, 1996).

A partir das definições apresentadas para os conceitos de agência e de não-ação, trabalho com uma noção de estratégia que é distinta da tradicional. Na tese, a estratégia é percebida como sendo resultado da construção de sentidos e

significados no processo de interação entre os diversos atores sociais e os elementos da estrutura social (CHAFFEE, 1985). Os conteúdos e os processos de desenvolvimento da estratégia dependem particularmente do contexto social e dos sistemas nos quais estão inseridas, possuindo características distintas para cada empresa (PETTIGREW, 1992 e 1997). Consequentemente, os meios e os fins da estratégia estão relacionados às culturas e aos poderes dos sistemas sociais e dos locais onde se desenvolvem (WHITINGTON, 2002a).

Trabalho com as estratégias de RSE como lócus de investigação da não-ação. A partir das definições de Banerjee (2008, p. 56) e Windsor (2006, p. 93), considero que a RSE é um fenômeno historicamente associado ao tratamento de questões relevantes para a relação entre empresa e sociedade no âmbito do capitalismo democrático norte-americano (JONES, 1996), e para o desenvolvimento de grandes empresas no contexto da globalização (MARENS, 2004). Dado o contexto de valorização do papel das empresas na solução dos problemas sociais (KORTEN, 1996; MARGOLIS e WALSH, 2003), o conceito dominante de RSE atende ao argumento favorável a uma atuação estratégica por parte das empresas (HUSTED e SALAZAR, 2006), em detrimento de outras formas de atuação e interação com os demais atores na sociedade, inclusive governos e universidades (KELLY et al, 1997; REED, 2004).

Considero na tese que as estratégias de RSE são contextualmente situadas e socialmente formadas pela interação dos múltiplos atores sociais. Ou seja, as estratégias de RSE são formadas por ações, ao longo do processo e de contextos específicos, relacionadas a temas de interesse da grande empresa e da sociedade. Frequentemente, as estratégias de RSE são apresentadas na forma de diferentes tipos de ação, planos, produtos, serviços e estruturas (LUO e BHATTACHARYA, 2006), e tem sido habilmente relacionada a diferentes 'rótulos', como projeto social, investimento social, ações de sustentabilidade, relacionamento comunitário, dentre outros (MARSDEN, 2000).

Frequentemente, a literatura de RSE, no Brasil e no mundo, trata acriticamente das estratégias de RSE (CAPPELLIN e GUILIANI, 2002; JONES e FLEMING, 2003; MARENS, 2004). Os estudos seguem a perspectiva dominante pautam-se em uma relação entre empresas e sociedade na qual as ações sociais a serem desenvolvidas devem ser estrategicamente integradas aos negócios de forma

a garantir competitividade e geração de valor para a organização (PORTER e KRAMER, 2005). Nessa perspectiva integracionista, estratégias seriam formuladas a partir de um processo racional e formal de planejamento, pautado na análise dos stakeholders e temas correlatos (SACHS, 2006; BRUGMAN e PRAHALAD, 2007).

Essa perspectiva integracionista em RSE assume o voluntarismo de ação como suficiente para a determinação da ação (MARENS, 2004), sendo as propriedades da estrutura social reduzidas a dados provenientes de um ambiente externo a serem utilizados em uma análise econômica racional (CLEGG, 2002). A partir de uma perspectiva voluntarista de ação, os estrategistas de grandes empresas decidiriam onde, como e porque agir em termos de RSE, colocando em um segundo plano os interesses dos demais atores da sociedade (HINNING e GREENWOOD, 2002). Ou seja, caberia ao estrategista determinar o curso de ação a ser seguido em termos de RSE, em função dos interesses da grande empresa em determinado tema que também é relevante para outros atores da sociedade. Essa perspectiva desconsidera uma discussão central quanto à dicotomia entre estrutura e agência na definição da ação nos estudos sobre organizações e suas estratégias (WHITTINGTON, 1988 e 1992; REED, 2003; POZZEBON, 2005).

Considero na tese que as estratégias de RSE são constituídas por ações formadas, ao longo de processos e de contextos específicos, relacionados a temas que interessam simultaneamente à empresa e à sociedade. Assim, as estratégias de RSE são apresentadas segundo os tipos e rótulos indicados por autores que seguem o modelo dominante, porém são formadas em processos contextualmente significante para todos os atores envolvidos. Há que se reconhecer a preocupação e o estranhamento associados ao fato de que temas relevantes para os diversos atores da sociedade (BANERJEE, 2008), devam ser definidos pelas grandes empresas (ver PORTER e KRAMER, 2006).

Por esse motivo, assumo uma abordagem pluralista e crítica que desafia o *'taken for granted'* da literatura dominante de RSE (ROONEY, 1986 SCHLOSBERG, 1998; LEVY et al, 2003; ADLER et al, 2007). Proponho a adoção do pluralismo para a construção de um quadro de análise que permita compreender adequadamente um tipo específico de agência, a não-ação, dando conta da relação entre estrutura e ação em fenômeno bastante complexo. Uma abordagem pluralista, segundo Jackson (1999), permite o desenvolvimento de um quadro teórico que conjugue

diferentes perspectivas - e respeite as vantagens e desvantagens de cada uma -, como forma de viabilizar a compreensão de fenômenos complexos. No entanto, além de reconhecer co-existência e a possibilidade de combinação de diferentes perspectivas e quadros teóricos, o pluralismo crítico prevê o reconhecimento das implicações políticas das diferentes perspectivas teóricas, revelando os embates entre elas e as justificativas epistemológicas para suas diferenças (SCHLOSBERG, 1998). Ademais, a noção de pluralismo crítico permite reconhecer que cada fenômeno é suscetível a mais de uma interpretação, revelando posições mais radicais, ou críticas, excluídas pelo pensamento dominante: “cada pesquisador possui a liberdade de propor não só a sua própria tradição, mas também seus próprios axiomas [...] para revelar as outras vozes” (ROONEY, 1986, p. 555).

Normalmente, as pesquisas processuais examinam as questões de poder em uma perspectiva intra-organizacional que desconsidera estruturas sociais e políticas mais amplas (LEVY et al, 2003, p. 92-93). Assim, por meio de uma abordagem pluralista crítica ao objeto de tese, construí um quadro de análise com base na co-determinação e na análise da conduta estratégica como forma de superar o voluntarismo de ação em estratégia de RSE. Esse quadro assume, em termos estruturacionistas, que as ações dos indivíduos (nível micro) constituem e são constituídas pelos elementos da estrutura social (nível macro) (GIDDENS, 2003) e pelos elementos do processo político organizacional (nível meso) (CHILD, 1972 e 1997). Considero que a agência resulta da conjugação desses três níveis, sendo a não-ação materializada no fluxo de ações intencionais realizadas dentre as alternativas disponíveis ao longo do processo (EMIRBAYER e MISCHÉ, 1998), inclusive a não-ação, como forma de revelar que a opção pela não-ação limita a agência à alternativa de ação que garante o atendimento à agenda e vieses de ação previamente estabelecidos (BACHRACH e BARATZ, 1962 e 1993; GREEN, 1996;).

Para trabalhar com esse recorte teórico, precisei considerar a estratégia uma prática social (WHITTINGTON, 1996, 2002b, 2003, 2004 e 2006; JARZABKOWSKY, 2003, 2004 e 2008). Assim, entendo que as ações e eventos que formam a estratégia de uma grande empresa assumem, ao longo do processo, significados e sentidos que são contextualmente situados e que transcendem a determinação da ação pelos estrategistas. As práticas estratégicas podem envolver os diferentes significados de estratégia já mapeados na literatura (ver MINTZBERG et al, 2000),

sendo importante reconhecer a existência de teorias de ação alternativas nos estudos na área de estratégia, não apenas aquelas relacionadas à ação racional orientada para finalidades estritamente econômicas (WHITTINGTON, 2002a; CHAFFEE, 1985). Assim, argumento que a não-ação em estratégia de RSE no âmbito de grandes empresas permite trabalhar com outras teorias de ação de forma a reconhecer que as práticas ou atividades sociais são co-determinadas pelas predisposições individuais, pela interação com a política interna e pela interação com a estrutura social.

A partir dessa argumentação, considero que as estratégias de RSE são um importante locus de investigação da não-ação. Ao estudar a não-ação por meio de uma orientação pluralista crítica, passa a ser possível reconhecer a formação de alternativas de ação ao longo do processo devido à co-determinação dos diversos atores e níveis de análise. Ao mesmo tempo, é possível reconhecer também que a não-ação garante o atendimento dos interesses da grande empresa, uma perspectiva dominante em RSE no contexto da globalização.

Ou seja, a partir desses conceitos, defendo a tese de que:

a não-ação, ao longo do processo de formação das estratégias de RSE, é co-determinada por elementos níveis micro-individual, meso-organizacional e macro-estrutural, e contribui para a manutenção de vieses específicos e para prevenir que temas potencialmente indesejáveis emirjam.

A escolha dessa tese tem com base uma proposta pluralista crítica ao entendimento da agência em estratégia de RSE, visando superar o modelo atualmente dominante em RSE que está pautado na racionalidade econômica, na adoção voluntarista da ação social e na potencial exclusão da importância dos demais atores da sociedade. Ao reconhecer a co-determinação, o estudo da não-ação deve ser tratado à luz das “condições históricas e políticas que atendem a interesses particulares” (LEVY et al, 2003, p. 92), principalmente das grandes empresas, no contexto da globalização (MARENS, 2004; BANERJEE, 2007). Assim,

a perspectiva pluralista crítica que proponho destina-se a explorar a natureza da estratégia como uma atividade ou prática social formada ao longo de um processo, indo além do estudo das questões intra-organizacionais em função da co-determinação, como forma de apresentar as implicações da não-ação (e a garantia de determinado viés ou interesse) para as organizações e a sociedade.

Adicionalmente, a defesa dessa tese no Brasil é bastante apropriada se considerarmos as condições nas quais ocorre a produção e o consumo de conhecimento em estratégia (ver BERTERO et al, 2003; CALDAS e WOOD, 1997; VERGARA e CARVALHO Jr, 1996). É marcante a importação de conhecimento produzido no âmbito das escolas de negócio norte-americanas, inclusive no estudo das estratégias de RSE no Brasil (ver CAPPELLIN e GIULIANI, 2002; ASHLEY, 2005; MACHADO FILHO, 2006). Por esse motivo, e com base na argumentação apresentada, considero extremamente apropriado estudar a não-ação na formação das estratégias de RSE, a sua co-determinação ao longo do processo, conseqüentemente, a manutenção de um viés ou curso de ação.

Após apresentar brevemente o objeto, principais conceitos e a minha tese, trato na próxima seção de aprofundar o problema de tese, sua justificativa, delimitação e relevância. Também na próxima seção destaco novamente o recorte teórico pluralista crítico pautada nos conceitos de agência estruturacionista (GIDDENS, 2003), de não-ação (BACHRACH e BARATZ, 1962 e 1963) e de co-determinação (CHILD, 1972 e 1997). Por fim, esclareço a estrutura desse documento de tese.

• **O Problema**

As ações das grandes empresas relacionadas à RSE cresceram no Brasil a partir do final da década de 1990 (LIMA et al, 2005). Esse crescimento está associado ao contexto socioeconômico brasileiro, a partir da década de 90, com o fortalecimento de uma agenda que preconizava a redução da intervenção estatal (CAPPELLIN e GIULIANI, 2002) e a recente recuperação econômica dando destaque ao empresariado nacional e facilitando a articulação em relação à RSE (JAIME, 2005). Assim, parte desse crescimento ocorreu em função da criação de

organizações de origem empresarial, voltadas ao fomento da temática, dentre elas destaque: o GIFE (Grupo de Institutos e Fundações Empresariais) em 1995 e o ETHOS (Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social) em 1998 (ver JAIME, 2005). Estas duas organizações se constituíram com a intenção de difundir e ampliar as práticas de RSE e do investimento social privado, fundamentando-se na suposição de que o somente o Estado não seria suficiente para prover o bem-estar da sociedade (YOUNG, 2004). Neste sentido, caberia às empresas e as organizações privadas sem fins lucrativos a elas vinculadas (institutos e fundações empresariais) suprir esta lacuna, por meio do desenvolvimento de ações sociais que vão além dos objetivos econômicos imediatos da empresa (ASHLEY, 2005).

O destaque que o tema alcançou no Brasil nos últimos anos pode ser exemplificado e problematizado em três vertentes. Primeiro, a soma do faturamento das empresas associadas ao ETHOS, no ano de 2008, era equivalente a 35% do produto interno bruto brasileiro. As pesquisas do IPEA (2006) e do GIFE (2008), que tratam da adesão e do investimento em responsabilidade social, indicam a dimensão e a representatividade das empresas em seus setores de atuação de empresas. Por exemplo, o interesse de grandes empresas pela temática no Brasil é revelado pelo recente relatório desenvolvido por uma parceria entre o GIFE e a USAID/Brasil (Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional), intitulado 'Investimento Social Privado dos EUA no Brasil - uma análise de empresas do Grupo +Unidos'. Nesse relatório (GIFE, 2008) é apresentado em termos macro-estruturais o crescimento das ações sociais voluntaristas de empresas de origem norte-americanas no Brasil. Carente de qualquer tipo de reflexão crítica, esse relatório destaca também a ênfase dada à atuação desse grupo se confundir com a própria criação do GIFE e de outros parâmetros de atuação socialmente responsável no país.

Segundo, o crescimento do interesse de pesquisadores de administração no Brasil pelo estudo e promoção da temática pode ser exemplificado pela a incorporação do tema em cursos de graduação e pós-graduação e, conseqüentemente em algumas linhas e projetos de pesquisa (PUPPIM DE OLIVEIRA, 2008). Esse interesse na academia se reflete no crescimento do número

de artigos publicados nos principais congressos nacionais¹. Porém, esse crescente interesse da academia pela RSE em grandes empresas deveria ser criticamente analisado dado o papel que as universidades e centros de pesquisa devem possuir na sociedade (REED, 2002; MARENS, 2004). Esse papel, de forma geral, não vem sendo adotado em diferentes países em função da recente tendência a seguir e propagar modas e manias da indústria de estratégia (WHITTINGTON et al, 2003; CLARK, 2004), aspecto relevante se considerarmos a importação de conhecimento no Brasil (VERGARA e CARVALHO Jr, 1996; VERGARA e PINTO, 2001).

Terceiro, pela expansão de uma 'infraestrutura institucional' de RSE no mundo, que pressiona as empresas a serem responsáveis (WADDOCK, 2008, p. 87). Segundo o levantamento de Waddock (2008), essa infraestrutura de RSE envolve iniciativas de estado/governo, mercado/economia e sociedade civil, reconhecidas e difundidas pela indústria de estratégia (CHIA, 2004) e, conseqüentemente pelos motivos já explicitados, foram também reproduzidos ou importados para o Brasil. Cabe destacar que nesse levantamento, Waddock (2008) não problematiza o papel desempenhado por grandes corporações, organizações de base empresarial e organizações supranacionais (relacionadas à ONU) como sugerem alguns autores críticos (JONES, 1992; CAPELLIN e GIULIANI, 2002; REED, 2002; BANERJEE, 2003; AKTOUF, 2005).

Algumas dessas questões ganham maior destaque quando reconhecemos o problema da tese como um fenômeno cujas origens estão associadas à literatura norte-americana de RSE (CARROLL, 1999) e a constituição da área de estratégia também nos EUA (KNIGHTS e MORGAN, 1991 e 1993) cuja avaliação crítica ainda não avançou satisfatoriamente na academia e na mídia especializada no Brasil.

Os dados apresentados em pesquisa sobre a cobertura da mídia em RSE (ver CANELA, 2006) destacam a necessidade de problematizar essas questões. Essa pesquisa revelou o aumento de espaço dedicado a RSE nas páginas de jornais de grande circulação no Brasil e a criação de veículos especializados, porém uma cobertura pouco profunda ou crítica sobre a temática. O relatório final (ver CANELA, 2006) aponta 77% de matérias descritivas, tratando de eventos específicos ligados à

¹ De acordo com o estudo realizado por Hocayen-da-silva et al (2008), a área de administração pública e de gestão social do ENANPAD recebeu cerca de 549 artigos entre 2000 e 2005, sendo que a área de gestão social e ambiental foi responsável por 37,5% das publicações em 2003 (ano de sua criação), 43% em 2004 e 40% em 2005.

área (inaugurações, lançamento de projetos, etc); 70% dos textos que citam empresas atribuem a elas uma prática socialmente responsável. Apenas 3% relatam práticas socialmente irresponsáveis e menos de 5% trazem opiniões divergentes ou discussão do contexto da responsabilidade social empresarial. Certamente, esse tratamento (ou cobertura) dado aos casos de RSE não problematiza que as alternativas de ação formadas na interação com os demais atores não foram adotadas, explicitando a garantia de que fossem levadas à diante somente as propostas e cursos de ação de interesse da empresa questão.

Adoto a abordagem do pluralismo crítico no desenvolvimento da tese, como forma de reconhecer o avanço da RSE no contexto brasileiro, apresentar um problema de tese relevante e construir um recorte teórico adequado. O pluralismo crítico prevê o reconhecimento das implicações políticas das diferentes perspectivas teóricas, revelando os embates entre elas e as justificativas epistemológicas para as diferenças (SCHLOSBERG, 1998). Ademais, a noção de pluralismo crítico permite reconhecer que cada fenômeno é suscetível a mais de uma interpretação, revelando posições mais radicais, ou críticas, excluídas pelo pensamento dominante (ROONEY, 1986, p. 555).

Considero central à essa abordagem pluralista crítica, o reconhecimento dos problemas associados reprodução no Brasil de um modelo atualmente dominante, oriundo do contexto norte-americana, no qual as estratégias de RSE são apresentadas como sendo voluntariamente formuladas (GEVA, 2008; PORTER e KRAMER, 2006; SACHS, 2006) e, no máximo, justificadas por atenderem a necessidades funcionais no âmbito do capitalismo democrático (JONES, 1996; DONALDSON e PRESTON, 1999). Os autores que advogam esse modelo destacam a sua relevância associada à identificação de necessidades funcionais, que são atendidas por ações sociais empresariais que, de maneira positiva, geram consequências funcionais benéficas para as (grandes) empresas e para a sociedade consequentemente (KELLY et al, 1997).

Em contraposição, autores críticos destacam o fato de que as raras análises no nível do sistema quase sempre assumem uma perspectiva funcionalista e passam longe de perspectivas críticas (JONES e FLEMING, 2003; BANERJEE, 2008). Adicionalmente, o discurso estratégico sobre RSE contribui para uma orientação instrumental e tecnocrática em termos corporativos, que enfatiza a

eficiência e a competitividade em detrimento de valores sociais (LEVY et al, 2003, p. 98-99). Portanto, considero que grande parte das limitações nos estudos sobre estratégias de RSE está associada ao seu tratamento funcionalista espelhado em um modelo dominante, que propõe a integração de objetivos estratégicos das empresas às questões sociais de interesse correlato (MAESSEN et al, 2007; PORTER e KRAMER, 2006) mapeadas a partir do conceito de stakeholder (SACHS, 2006; MAESEEN et al, 2007; GEVA, 2008).

Neste modelo dominante em RSE, os stakeholders são identificados e analisados em um nível genérico (POST et al, 2002), sendo o interesse do stakeholder uma informação advinda do ambiente externo à organização para qual a estratégia é formulada (FREEMAN, 1984). A partir de uma bagagem advinda da economia da firma (WEISS, 1995), grande parte dos estudos em RSE com base na teoria dos stakeholders coloca o foco sobre as formas de ampliar a “riqueza da organização” por meio de redução de custos e riscos (PRESTON e DONALDSON, 1999). As informações advindas da análise dos stakeholders seriam como uma importante entrada (input) no processo racional e controlado de planejamento e tomada de decisão em RSE (MARSDEN, 2002; MAESSEN et al, 2007), seguindo uma abordagem ‘clássica’ de formulação e implementação estratégica (WHITTINGTON, 2002a).

A incorporação do conceito de stakeholder à literatura de RSE, na década de 80 nos EUA, serviu para superar uma série de dificuldades conceituais, integrar os estudos e permitir a geração de estratégias de RSE como forma de adaptação às demandas sociais do ambiente externo (CLARKSON, 1995; SACHS, 2006). Mas, por outro lado, com a incorporação do conceito de stakeholder, a literatura de RSE passou tratar da adoção de ações sociais como algo voluntariamente assumido pelas empresas (REED, 2002).

O voluntarismo de ação associado ao uso do conceito de stakeholder tem como fundamento o fato dessa perspectiva invocar a ‘sensibilidade e a humanidade’ por parte dos estrategistas das empresas em levar em consideração os interesses e as necessidades dos diferentes públicos que dependem da empresa (STONEY e WINSTANLEY, 2001), sem o reconhecimento de restrições legais, da regulação às estratégias de RSE, do ‘poder de grupos de interesse que legalmente demandariam tal tratamento’ (MARENS, 2004, p. 75 – tradução nossa). Com a ampliação e

predomínio de uma perspectiva voluntarista e integracionista em RSE, há conseqüentemente a redução da participação dos demais atores da sociedade e do pluralismo de correntes de pensamento e visões acerca do papel das empresas na sociedade na literatura de RSE (MARENS, 2004; FARIA e SAUERBRONN, 2008).

Diversos autores críticos destacam o efeito negativo desse avanço do conceito de stakeholder sobre o entendimento das relações entre empresas e sociedade e quanto ao fato da literatura, gradativamente, minimizar a importância dos demais atores da sociedade na validação e crítica das ações de RSE (REED, 2002; WINDSOR, 2006; ADLER et al, 2007; BANERJEE, 2008;). Ao colocar os demais atores da sociedade em um segundo plano (CLEGG, 2002), a análise dos stakeholders passou a justificar a formulação e a implementação de estratégias de RSE a partir da racionalidade econômica para análise do ambiente externo e a adoção voluntária de ações sociais (ver SACHS, 2006; PORTER e KRAMER, 2006; BRUGMANN e PRAHALAD, 2007).

Conforme apresentado no início da seção, é necessário avaliar criticamente os reflexos do avanço desse modelo em função da crescente aproximação das grandes empresas sobre a temática da RSE no Brasil. Há um reflexo intrigante desse modelo dominante. Diversos textos advogam que esse modelo é um avanço no sentido de um ‘capitalismo de stakeholder’², já que reconheceria a existência de múltiplos ‘constituintes’ das grandes empresas (FREEMAN, 2002, p. 112) e que ao incorporar os interesses desses constituintes no planejamento das empresas estariam ‘servindo’ simultaneamente aos acionistas e aos demais atores da sociedade (STONEY e WINSTANLEY, 2001; KELLY et al, 2004).

Grande parte da literatura dominante em RSE não reconhece esse reflexo, em contraposição aos autores com uma orientação crítica. Autores críticos indicam a necessidade de estudar os efeitos da RSE sobre desenvolvimento socioeconômico, e o papel dos demais atores da sociedade diante desse desafio (BLOWFIELD, 2005). Adicionalmente, argumento que esse modelo dominante não reconhece a conduta e a intencionalidade da ação em um contexto mais amplo. Normalmente, as ações são tratadas apenas no nível individual pelo reconhecimento das predisposições dos executivos em adotar estratégias que são também benéficas para a sociedade. Conseqüentemente, os estudos que seguem essa orientação

² Tradução do original “*stakeholder capitalism*” (FREEMAN, 2002, p. 112)

estão normalmente interessados na capacidade dos estrategistas em produzir ‘mapas de navegação’ necessários à formulação de estratégias de RSE que lidem com a centralidade da empresa na determinação das relações com a sociedade (ver GEVA, 2008).

Em outras palavras, minha argumentação explicita que esse modelo atualmente dominante na literatura de RSE trata a formulação e a implementação das estratégias de RSE somente a partir da ação voluntarista dos estrategistas, minimizando a interação com os demais atores sociais.

Ao mesmo tempo, as estratégias de RSE são apresentadas nesse modelo como sendo fruto de análises racionais, que excluem o fato de a agência³ ser simultaneamente influenciada pelas predisposições individuais, pelo processo político interno e pela interação com a estrutura social. Ao adotar uma perspectiva pluralista crítica, é possível reconhecer que equivocadamente...

Estrategistas ainda são vistos como os únicos atores com acesso legítimo ao processo de formação de estratégia, uma forma de fechamento discursivo que torna trivial a política em estratégia (LEVY et al, 2003, p. 96 – tradução nossa)

Portanto, considero que esse modelo dominante em RSE não é suficiente para explicar a agência em estratégias de RSE, em função dos seguintes pontos: (a) a perspectiva voluntarista coloca demasiada ênfase na determinação da ação pelo estrategista em RSE; (b) o tratamento inadequado das dimensões da estrutura social, em uma perspectiva clássica de planejamento formal de estratégias, as apresenta apenas como ‘ambiente externo’ provedor de input e receptor de output e não reconhecendo a influência dos demais atores da sociedade; (c) a ênfase dada à racionalidade econômica não permite o reconhecimento de outros elementos direcionadores da ação nas organizações; (d) a exclusão das dimensões associadas à cultura e política e suas possíveis influências sobre a formação das estratégias de

³ Observe que o objeto de estudo da tese é a agência em estratégia de RSE. Por se tratar de uma tese relacionada à área de estratégia, cabe destacar que mais adiante tratarei de reconhecer e esclarecer as diferenças em relação à Teoria da Agência (JENSEN e MECKLING, 1976). Ao longo do documento, procuro deixar claro que o foco da tese não se relacionam com a preocupação em compreender os problemas que surgem das discrepâncias de interesse, objetivo, preferência de risco e assimetria de informação entre proprietários e gestores de uma organização (WEISS, 1995). Desenvolvo na tese uma outra conceituação de agência, a partir de outros pressupostos ontológicos e epistemológicos, visando seu estudo junto às estratégias de RSE.

RSE atribui ao planejamento formal um papel de destaque e não permite o reconhecimento das diversas interações sociais; (e) as análises funcionalistas relacionadas ao tema não tratam da intencionalidade e das consequências não-premeditadas da ação.

Outro ponto importante para a constituição do problema de tese está associada à incorporação do conceito de stakeholder à literatura de RSE. Essa incorporação teve como reflexo a reprodução em RSE de alguns problemas originários da área de estratégia. Para o desenvolvimento da tese, considere necessário procurar outras alternativas teóricas visando superar algumas dessas limitações para o estudo da agência em estratégia de RSE. Nesse sentido, fui buscar em alguns autores (ver, por exemplo, HAFSI e THOMAS, 2005; KNIGHTS e MORGAN, 1991; PETTIGREW et al, 2002; entre outros) as trajetórias, limitações e contribuições da área de estratégia visando construir uma proposta que superasse o modelo dominante em estratégia de RSE.

A constituição histórica da área de estratégia foi estudada pelos autores anteriormente mencionados, desde o início da década de 90, com o objetivo de compreender criticamente a sua natureza e as suas características centrais. Essas revisões explicitam que a área de estratégia se constituiu, em meados da década de 60 nos EUA, a partir do argumento de que “para sobreviver, a organização ‘se adapta’ ao ambiente externo” (KNIGHTS e MORGAN, 1993, p. 213) [ênfase no original]. A área então passou a praticamente deter o monopólio sobre o entendimento e a análise do ambiente externo e a ser tida como a mais importante do currículo da administração. A construção do ambiente externo como um domínio ameaçador à sobrevivência legitimou, sob uma abordagem particular, a existência e a permanência da organização, cabendo à área de estratégia representar desde o início a grande empresa e os interesses da elite corporativa (SHRIVASTAVA, 1986).

Essa revisão histórica do processo de constituição da área permitiu também localizar meu problema de tese junto a algumas lacunas teóricas e metodológicas, principalmente àquelas relacionadas à apropriação de determinadas bagagens teóricas de outras disciplinas (KNIGHTS e MORGAN, 1991; MAHONEY, 1995). Há, na área de estratégia, uma grande influência de teorias oriundas da economia, algumas da sociologia, poucas da economia política e quase nenhuma da ciência

política (PETTIGREW et al, 2002; VOGEL, 1996; HAFSI e THOMAS, 2005) o que traz uma série de implicações para o desenvolvimento dos estudos.

Grande parte dos estudos na área de estratégia está pautada no modelo estrutural-funcionalista e no modelo do equilíbrio, devido à reprodução de uma série de limitações por conta da importação de perspectivas oriundas da economia. O modelo estrutural-funcionalista analisa os sistemas sociais em um estágio estacionário, com regularidades de natureza 'sincrônica', na qual há 'uma história *ad hoc* sobre como o resultado pode ter sido produzido segundo um modelo formal' (TSOUKAS e KNUDSEN, 2002, p. 417-418 – tradução nossa). Na maioria dos modelos de equilíbrio, uma história é geralmente inspirada pela análise formal a fim de legitimar a razão pela qual é relevante estudar um resultado específico, bem como a forma pela qual esse equilíbrio é encontrado.

Diversos autores realizaram nas últimas décadas um movimento vigoroso em busca da superação das incomensurabilidades paradigmáticas associadas ao modelo estrutural-funcionalista e ao modelo do equilíbrio (ver REED, 1997; WEAVER e GIOIA, 1994). Esse movimento foi marcado pelo reconhecimento de uma crise na qual apenas um estado de pluralismo e de conversação permitiria a formulação de novos quadros teóricos para a realização de pesquisas na área de estratégia (HAFSI e THOMAS, 2005; MAHONEY, 1993). Em diversos momentos, a tentativa de superação das perspectivas e modelos dominantes foi marcada pela substituição de uma ênfase exclusiva nos elementos da estrutura social, por uma ênfase exclusiva nos indivíduos. Contudo, a adoção de perspectivas subjetivistas – com foco apenas nos indivíduos - resultou na exclusão de importantes dimensões da estrutura social nos estudos (STONES, 2001).

A busca pela solução desse movimento pendular na área de estratégia partiu da discussão da possibilidade de superação de posições extremas e dicotômicas entre estrutura e agência, visando à construção de perspectivas capazes de aproximar a ação individual no nível micro, com a estrutura social no nível macro (PETTIGREW et al, 2002). A discussão em torno dessas dicotomias – entre os níveis de análise micro/macro e as dimensões de estrutura/agência -, apesar de ampla e propositiva, foi tratada por alguns autores a partir da conjugação de perspectivas teóricas distintas, como forma a adequar-se aos objetos de estudo

em questão (ver LEWIS e GRIMES, 1999; POZZEBON, 2004, WHITTINGTON, 1992).

Diversos teóricos práticos engajaram-se no desenvolvimento de uma teoria multidimensional que lidasse simultaneamente com estrutura e ação (ver RECKWITZ, 2002; CASSELL, 1993). Ao teorizar sobre a agência, o foco dos teóricos práticos estava no ‘aspecto ativo e construtivo da vida social’, reconhecendo o arcabouço estrutural no qual a ação e a conduta humana ocorrem (GIDDENS, 2003). Atualmente, a diferença entre as perspectivas formuladas está, quase sempre, na adoção de posturas mais favoráveis à estrutura ou à agência (RECKWITZ, 2002).

Portanto, a tese que defendo está associada diretamente à dificuldade que os estudos em estratégica de RSE enfrentam para lidar simultaneamente com as dimensões relacionadas à estrutura e à agência, em função da reprodução das bagagens oriundas da área de estratégia. Consequentemente, assumo o pluralismo crítico como central para o desenvolvimento do recorte epistemológico e metodológico da tese. A partir do retorno e confronto de outras perspectivas teóricas da área de estratégia, construí um quadro de análise que conjuga as dimensões de estrutura e agência nos estudos sobre as estratégias de RSE.

Adiciono ao desafio de construção do quadro de análise, o fato de existirem na área de estratégia diversas definições e significados para o conceito de estratégia, em função das diversas correntes teóricas ou escolas de pensamento que reproduzem os problemas advindos da sociologia. Assim como existem diferentes definições ou significados para estratégia, existem perspectivas correspondentes para se entender a ação - de um único indivíduo ou de um grupo de indivíduos - e a sua determinação pelas condições estruturais (TSOUKAS e KNUDSEN, 2002). Em todos os significados de estratégia há um possível entendimento sobre o(s) ator(es) envolvido(s) no processo e como a intencionalidade deste(s) influencia, ou não, a ação (TSOKAS e KNUDSEN, 2002). Nas diferentes escolas de pensamento, as estratégias podem ser *top-down*, *bottom-up* e até mesmo *middle-up-down*. Podem também ser deliberadamente formuladas e implementadas, ou serem formadas em processos que envolvem poder, política, cultura e aprendizagem (MINTZBERG et al, 2000).

Porém, como afirmam Tsoukas e Knudsen (2002, p. 412), grande parte dos estudos na área de estratégia percebe o comportamento e as ações como “determinações situacionais” ou “reforços externos”. Poucos percebem a estratégia como algo escolhido ou construído, que é simultaneamente pautado na pré-determinação da ação, bem como nos processos políticos internos e externos à organização (CHILD, 1997). A atenção de grande parte dos estudos estrutural-funcionalistas está concentrada na atribuição de racionalidade aos indivíduos situados em um sistema social (GIDDENS, 2003, p. 347).

A dificuldade para a realização de estudos pluralistas críticos está também em integrar diferentes significados e escolas, de forma a reconhecer uma outra teoria de ação que permita conjugar elementos macro-estruturais e micro-organizacionais (PETTIGREW et al, 2002). Isso se reflete na forma de recortar o objeto e de localizar os sujeitos nas propostas de pesquisa. Como já mencionado, esse problema da área é reproduzido também nos estudos sobre as estratégias de responsabilidade social empresarial (RSE).

Como um caminho para superar parte dessas limitações, sigo a convocação pelo desenvolvimento de estudos que considerem a estratégia como uma prática social. Nessa perspectiva, a estratégia assume um significado associado às ações que são histórica e culturalmente situadas e formadas. A *‘practice turn’* convocada por alguns autores desde o início dessa década (ver WHITTINGTON, 1996, 2002b, 2003 e 2006; JARZABKOWSKY, 2003, 2004 e 2008; CLEGG et al, 2004; CHIA, 2004;) visa o desenvolvimento de uma investigação que recupere a prática da estratégia e evite a simples reprodução de modelos defendidos pela ‘indústria’ de estratégia (CLARK, 2004) para a temática de RSE (FARIA e SAUERBRONN, 2008). Isso implica em trabalhar com outras epistemologias, reforçando novamente a importância do pluralismo crítico na perspectiva teórica construída.

Giddens é considerado um teórico prático, assim com Bourdieu, Garfinkel, Latour e DeCerteau, pois segue a tradição de estudos relacionados à teoria da ação que considera que as práticas formam estruturas de ação (RECKWITZ, 2003). A teoria da estruturação (GIDDENS, 2003) reconhece que a ação e a estrutura social estão simultaneamente implicadas na produção da realidade. Por isso, considero a agência como um fluxo de intervenções causais reais ou observáveis ao longo dos processos (BERTILSSON, 1984), sendo constituída por uma série de ações em

curso e eventos nos quais o agente é perpetrador, expressando a capacidade de realizá-las em primeiro lugar (GIDDENS, 2003, p. 10). Por ser a agência um processo de engajamento social temporalmente situado, ela é informada pelos aspectos habituais e orientado pelas alternativas de ação formadas ou imaginadas ao longo do mesmo (EMIRBAYER e MISCHÉ, 1998).

A contribuição da estruturação (GIDDENS, 1979 e 2003) para estudo do problema tese reside exatamente na possibilidade de reconhecer na agência o *interplay* entre a dimensão individual e as propriedades estruturais por meio da análise da conduta estratégica e do estudo da monitoração reflexiva do agente (ver STONES, 2001 e 2005; BERTILSSON, 1984). Ao adotar esse modo particular de conceituar para a agência, permito o reconhecimento da intencionalidade da ação e das consequências premeditadas e impremeditadas até então não totalmente reconhecidas no âmbito das estratégias de RSE. A teoria da estruturação, conforme originalmente apresentada por Giddens, coloca o foco na ação e na prática social e na sua interação com os elementos da estrutura social em termos mais amplos. Porém, ao trazeremos a teoria da estruturação para os estudos na área de estratégia, é preciso fugir da confluência (REED, 1988 e 2003) e situar as dimensões individuais relacionadas ao agente em relação à organização e não apenas frente aos elementos da estrutura social mais ampla. No sentido de viabilizar a conjugação dos diferentes níveis de análise, trabalho com a noção de co-determinação estratégica (CHILD, 1972 e 1997; SAID e CHILD, 2007; CHILD e TSAI, 2005), a qual, por sua vez, permite compreender que a agência em estratégias de RSE é influenciada simultaneamente pelas pré-condições da agência, pelos processos políticos internos à organização e pelas propriedades da estrutura social.

Portanto, a perspectiva pluralista crítica construída com base na agência estruturacionista e na co-determinação, permite avançar no estudo da estratégia como uma prática social e reconhecer suas implicações. Essa perspectiva reconhece que a agência não pode simplesmente ser determinada pelo voluntarismo de ação ou pela determinação estrutural, conforme preconizado por modelos e teorias pré-existentes (JARZABKOWSKY, 2008; POZZEBON, 2004; WHITTINGTON, 1992). Portanto, proponho essa perspectiva pluralista crítica, procurando superar a simples reprodução dos problemas teóricos e metodológicos

que dominam a área de estratégia (KNIGHTS e MORGAN, 1991, p. 252) e que apresentam seus desdobramentos sobre a temática da RSE.

Minha opção por estudar a agência, segundo uma concepção estruturacionista, está associada a possibilidade de reconhecimento da conjugação entre estrutura e ação na formação das estratégias de RSE, a partir das alternativas disponíveis ao longo do processo. Ao colocar o foco do estudo na não-ação, mais especificamente, levo em conta que a não-ação em determinados temas ou eventos ao longo do processo de formação das estratégias de RSE traz implicações e reflexos mais amplos para a sociedade.

A não-ação é um tipo específico de agência que é adotada quando as demais alternativas não são adotadas e, conseqüentemente, um curso de ação intencional é mantido (BACHRACH e BARATZ, 1962 e 1963). Ou seja, a não-ação é uma alternativa que direciona e limita o escopo da agência de acordo com os vieses específicos (BACHRACH e BARATZ, 1963, p. 632). Assim, o estudo da não-ação está normalmente relacionado à possibilidade de revelar possíveis agendas e vieses no curso de ação (GREEN, 1996).

Portanto, considero que a minha opção pelo estudo da não-ação na tese, está associada ao fato desta ser um tipo de agência, ainda não reconhecido na literatura, que permite revelar alternativamente: os vieses de ação específicos em determinados processos; os temas sociais que são considerados indesejáveis aos quais se quer evitar que emirjam; os cursos de ação previamente estabelecidos aos quais há o interesse em manter. Esses são aspectos relevantes se considerarmos, como já mencionado, a característica da área de estratégia em historicamente representar a grande empresa e os interesses da elite corporativa (SHRIVASTAVA, 1986), em detrimento de governos e demais atores da sociedade, no contexto da globalização (KORTEN, 1996; ARNOLD, 2003; AKTOUF, 2005).

Partindo da argumentação apresentada, enuncio o problema de tese da seguinte forma:

Como e porque a não-ação, ao longo do processo de formação das estratégias de RSE, é co-determinada por elementos níveis micro-individual, meso-organizacional e macro-estrutural, e contribui para a manutenção de vieses específicos e para prevenir que temas potencialmente indesejáveis emirjam?

• *Objetivos Gerais e Intermediários*

O objetivo geral da tese é compreender como e porque a não-ação, ao longo do processo de formação das estratégias de RSE, é co-determinada por elementos níveis micro-individual, meso-organizacional e macro-estrutural, e contribui para a manutenção de vieses específicos e para prevenir que temas potencialmente indesejáveis emirjam.

Para atingir o objetivo geral será necessário atender aos seguintes objetivos intermediários:

- Realizar pesquisas documentais e bibliográficas que permitam obter dados preliminares sobre o processo de formação estratégias de RSE em uma determinada empresa;
- Realizar entrevistas narrativas, com os profissionais direta e indiretamente envolvidos, visando capturar o processo de formação dessas estratégias de RSE;
- Analisar os dados produzidos, visando identificar - em cada momento no tempo - as ações realizadas; eventos que suscitaram diferentes alternativas de ação; as diferentes influências ao longo do processo de co-determinação;
- Mapear e discutir os eventos de não-ação, a partir das categorias de análise estabelecidas.

- Traçar considerações teóricas e práticas, tanto para a área de estratégia quanto para a literatura de RSE, quanto ao desenvolvimento do estudo sobre a não-ação e a co-determinação em estratégias de RSE.

- ***Delimitação do Estudo***

Como forma de viabilizar o alcance dos objetivos gerais e específicos propostos na tese, é necessário delimitar a pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo sobre a não-ação nas estratégias RSE. Optei na tese por trabalhar com apenas uma empresa para a realização da pesquisa de campo.

Segundo Eisenhardt e Graebner (2007) e Barzelay (1993), a escolha de um estudo de caso único para realização da investigação do problema de tese pode ser justificada por diferentes pontos:

- perguntas amplas, que foram desenvolvidas em função da importância do fenômeno e da falta de teorias viáveis, e evidências empíricas sistematizadas;
- investigações que não buscam a generalização de dados amplamente coletados, mas sim a compreensão da intersubjetividade dos entrevistados em torno das práticas localizada no tempo e no espaço.

Considerando esses pontos, avaliei algumas alternativas e, dentre elas, selecionei as estratégias de RSE de uma grande empresa multinacional norte-americana (empresa CC), que atua na indústria de refrigerantes e bebidas não-alcoólicas no Brasil com alguns fabricantes parceiros (Sistema CC). A empresa CC é uma divisão regional, que intermediariamente responde à unidade América Latina, da matriz norte-americana (CC Company). A empresa CC atua como consultora do Sistema CC para a formulação e controle das estratégias de atuação no país.

O sistema CC é formado por 17 grupos empresariais que são responsáveis pela operação de 37 fábricas voltadas à produção e distribuição do produto final. Esse conjunto de empresas gera mais de 38 mil empregos diretos e 340 mil indiretos, possuem uma frota com mais de nove mil veículos e se relacionam com

cerca de um milhão de pontos de venda distribuídos por todo o país. Adicionalmente, o sistema CC representa o terceiro maior volume de vendas da corporação norte-americana no mundo.

Alem da motivação associada aos dados apresentados, a seleção da empresa CC para o desenvolvimento do estudo foi realizada pelos seguintes critérios principais:

- primeiro, como a literatura e os modelos da área de estratégia foram desenvolvidos principalmente visando um tipo específico de organização – as grandes corporações –, selecionamos uma empresa de grande porte atuando no Brasil.
- segundo, como a literatura de RSE se desenvolveu no âmbito das escolas de negócios norte-americanas, busquei uma empresa norte-americana de grande porte atuando no Brasil.
- terceiro, a acessibilidade aos dados foi também bastante importante na seleção da empresa. Como a coleta de dados em grandes corporações norte-americanas no Brasil normalmente pode ter algumas restrições, a existência de um contato prévio com um profissional na empresa, favoreceu a abertura de portas e a realização dos contatos com os níveis gerenciais envolvidos com as estratégias de RSE.
- quarto, pelo fato da empresa possuir algumas estratégias de RSE, alinhadas à infraestrutura institucional (ver WADDOCK, 2008), destacadas como relevantes no contexto brasileiro (ver GIFE-USAID, 2008).

A resposta ao problema de tese enunciado consiste na adoção de uma perspectiva pluralista crítica que permita mediar bagagens teóricas distintas e metodologias que favoreçam o tratamento do problema em questão e reconheça suas limitações reflexivamente. Dessa forma, a pesquisa está limitada, primeiramente, à coleta de dados documentais e, posteriormente, à realização de entrevistas narrativas.

Giddens (2003) apresenta a agência estruturacionista como sendo socialmente construída e historicamente situada. Os discursos produzidos em entrevistas narrativas narrativos provêm o sentido de movimento do agente ao longo de práticas distintas, facilitam a visualização de situações emergentes, ambíguas, ou não solucionadas ao longo do processo. Esses discursos narrativos ajudam a expressar um alto grau de autenticidade (o senso de “estar lá”) e emergem como algo central para o exame dos padrões de interação ao longo do tempo e do espaço (POZZEBON, 2004). Portanto, parto da noção de que os discursos narrativos apresentam como as ações foram socialmente construídas por seus agentes em diferentes períodos de tempo (LANGLEY, 1999; CHASE, 2005).

Considero na tese que o estudo de um tipo específico de agência, a não-ação, implica em analisar como o sentido e significado das ações ao longo de um processo que conjuga simultaneamente aspectos individuais e coletivos. A identificação dessas trajetórias pode ser obtida por meio de entrevistas narrativas que localizam a ação em relação às sequências temporais e causais (LANGLEY, 1999). Por esse motivo, limito a coleta de dados primários na pesquisa de campo aos discursos narrativos dos agentes, visando revelar as ações, suas influências e as situações que envolveram diferentes alternativas de ação, inclusive a não-ação em suas dimensões espaço-temporais. As entrevistas narrativas foram realizadas com alguns profissionais da empresa CC direta ou indiretamente relacionados às estratégias de RSE.

- **Relevância**

A adoção da perspectiva pluralista proposta na tese está fundamentada na necessidade de tratar adequadamente das crescentes críticas feitas ao modelo dominante de RSE (MARENS, 2004, MARGOLIS e WALSH, 2003; REED, 2002; WINDSOR, 2006). Os caminhos percorridos, tanto pela área de estratégia quanto pela literatura de RSE, têm sido desafiados e novos quadros teóricos precisam ser formulados para compreender as práticas e os impactos das estratégias de RSE (ver CLEGG, 2002; GHOSHAL, 2005). Por este motivo, destaco a relevância da tese por meio de três pontos principais.

Primeiro, embora a teoria dos stakeholders esteja originalmente limitada a uma análise racional sobre mercados e ambientes da área de estratégia (ver FREEMAN, 1984; DONALDSON e PRESTON, 1995), ela está, em geral, servindo de guia para as preocupações de acadêmicos e praticantes interessados nas estratégias de RSE (ver SACHS, 2006; GEVA, 2008). A relevância da tese surge com a formulação de uma nova proposta teórica, que incorpora dimensões políticas e sociais ao entendimento da não-ação e da co-determinação da agência nas estratégias de RSE (CHILD, 1972 e 1997; BACHRACH e BARATZ, 1962 e 1963).

Segundo, a discussão sobre a possibilidade de pluralismo teórico e metodológico é crescente na área de estratégia (ver MAHONEY, 1993; HAFSI e THOMAS, 2005) e a adoção da perspectiva estruturacionista também tem sido crescente na área (ver POZZEBON, 2004). Ademais, raros estudos no Brasil propõem a adoção de uma perspectiva pluralista (ver VERGARA e CALDAS, 2005) para compreender a agência em estratégia de RSE (ver HOCAYDEN et al, 2008). A relevância da tese se encontra também na adoção de uma perspectiva pluralista crítica e estruturacionista, permitindo apresentar contribuições ao uso dessas perspectivas em estudos envolvendo a formação de estratégias.

Terceiro, considero a tese também relevante para os praticantes visto que, por meio da pesquisa empírica, será possível revelar a não-ação em estratégia de RSE, que até o momento não são reconhecidas pelo modelo dominante pautado na teoria dos stakeholders. Junto aos praticantes das estratégias de RSE, a relevância reside também na compreensão da intencionalidade das ações ao longo do processo. Ambas permitirão a ampliação do conhecimento a respeito da realidade de atuação.

Ao reconhecer o impressionante viés geográfico da literatura norte-americana (O'SHAUGHNESSY, 1997), característico também da área de estratégia (PETTIGREW et al., 2002; GHOSHAL, 2005), destaco adicionalmente que a relevância da tese reside na proposta de geração de um conhecimento sobre as estratégias de RSE no Brasil (FARIA e GUEDES, 2008) que difere dos modelos dominantes normalmente importados acriticamente pelos acadêmicos no Brasil (BERTERO et al, 2003; VERGARA e CARVALHO Jr., 2008).

• *Estrutura do Documento*

A construção do documento de tese envolveu um constante processo de negociação entre as bagagens teóricas utilizadas, os achados de campo e a produção do texto. Por esse motivo, em diferentes momentos, o documento assumiu diversas estruturas. A versão agora apresentada pode não representar necessariamente a melhor estrutura na opinião dos leitores, mas, na minha opinião, apresentou-se como uma estrutura interessante para discutir a agência em estratégia de RSE, mais especificamente sobre a não-ação. Por isso, informo que dividi a tese em 3 grandes partes, compostas por capítulos e seções.

Na primeira parte da tese faço uma revisão da literatura relacionada ao problema de tese, estando dividida em três capítulos que tratam, respectivamente, sobre RSE, sobre estratégia, e sobre pluralismo e o quadro de análise.

Na segunda parte da tese, apresento e discuto a proposta metodológica utilizada, partindo do princípio no qual os procedimentos utilizados na pesquisa são um desdobramento natural da perspectiva teórica a partir da qual defini e recortei o objeto de estudo. Procurei estruturá-la em breves dois capítulos que tratam da perspectiva de investigação, da caracterização do estudo e do método e etapas de produção e análise dos dados.

Já na terceira parte da tese, apresento os resultados da pesquisa também em três capítulos. No primeiro, discuto os dois casos de não-ação em estratégia de RSE e a sua co-determinação, mapeando-as visualmente em suas dimensões espaço-temporais. No segundo capítulo, revelo a tipologia de co-determinação criada a partir dos resultados obtidos com a pesquisa de campo. No terceiro capítulo, adiciono as principais contribuições teóricas e práticas da tese a partir de novas leituras em estratégia e RSE que permitem problematizar os resultados por outros ângulos.

Por fim, traço considerações finais sobre a construção da tese, sobre o objeto e a perspectiva teórica, sobre a pesquisa de campo e os resultados, sobre o método e sobre futuras pesquisas. Na sequência, apresento um glossário dos principais termos utilizados, listo as referências bibliográficas e anexo alguns elementos relacionados às entrevistas narrativas realizadas.

PARTE I – REVISÃO DA LITERATURA

CAP. 1 - SOBRE RSE: PLURALISMO E VOLUNTARISMO

A revisão conceitual que desenvolvo nessa seção está associada à necessidade de explicitar outros caminhos possíveis para a compreensão da agência em estratégias de RSE. Conforme destacado na introdução da tese, o crescimento do interesse pela temática da RSE no Brasil é significativo, porém pouco expressa sobre a utilização de diferentes conceitos e modelos teóricos ao longo dos últimos anos. Grande parte da produção atual reflete uma importação de conhecimento na academia brasileira (BERTERO et al, 2003; VERGARA e CARVALHO JR, 1996), a partir da literatura de RSE desenvolvida na academia norte-americana contemporânea. Isso traz uma série de implicações para a aceitação acrítica do atual modelo dominante e suas implicações para o entendimento da agência.

Procurro nesse primeiro capítulo (a) discutir o pluralismo de visões e abordagens originários da literatura de RSE, adicionando uma crítica à posição da literatura contemporânea; (b) marcar o voluntarismo de ação em RSE como um fenômeno recente e dominante; e (c) aprofundar o entendimento sobre o modelo dominante e suas implicações ao entendimento da agência em estratégias de RSE.

Ao longo dessa revisão, destaco também os elementos relacionados ao contexto de criação dos referidos conceitos e modelos, de forma a destacar a importância de reconhecer a não-ação em estratégia de RSE, como um desafio ao modelo dominante na literatura contemporânea.

1.1 Revisão da literatura de RSE, suas origens, conceitos e autores.

A revisão conceitual em torno da temática da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) realizada nesse primeiro capítulo tem como fundamento os trabalhos de Wood (1991), Clarkson (1995), Carroll (1999), Waddock (2004), Porter

e Kramer (2006), Windsor (2006) e Geva (2008). Os conteúdos resgatados destes autores representam em conjunto um esforço no sentido de apresentar os principais desenvolvimentos da literatura norte-americana a partir da primeira metade do séc. XX, seus os conceitos e modelos subjacentes (ver quadro 1).

Essa revisão tem por finalidade caracterizar a literatura *mainstream* de RSE, considerando os seguintes pontos: a) o contexto de constituição no âmbito da academia norte-americana de administração; b) o desenvolvimento conceitual e a aproximação da teoria dos stakeholders como saída para a confusão conceitual em RSE.

- *Origens da literatura de RSE (anos 30 e 40)*

A noção de responsabilidade social foi tratada por diferentes autores ao longo do séc. XX, mais especificamente nos últimos 50 anos, no âmbito das escolas de administração dos EUA (ver CARROLL, 1999). As primeiras referências a uma preocupação de ordem social surgem nos anos 30 e 40, com os livros de Barnard (1939), Clark (1939) e Krep (1940). Estas primeiras referências estão fortemente associadas ao surgimento das ciências administrativas e a rápida profissionalização dessa atividade, que provocaram debates acerca da dimensão social das empresas (CARROLL, 1999).

As primeiras referências estão associadas ao contexto norte-americano nas primeiras décadas do séc. XX. Nesse período, havia uma grande desilusão frente às promessas do liberalismo econômico como um resultado do crescimento das grandes corporações em detrimento de pequenas empresas e negócios familiares. Os grandes lucros obtidos pelas grandes corporações na operação de mercados não regulamentados foram questionados em função do não atendimento das necessidades das comunidades locais (CHANDLER, 1979). Por esse motivo, entraram no debate questões relacionadas ao bem-estar da população, à justa distribuição de riquezas e ao papel do Estado liberal frente à ascensão do socialismo na Europa.

O trabalho considerado seminal para o desenvolvimento da RSE é o livro de Bowen (1953), "*Social Responsibilities of the Businessman*", cujo conceito de

responsabilidade social é desenvolvido a partir da “consciência social” do executivo. Ao debater os dilemas morais enfrentados por executivos, surgem preocupações com uma ética de ordem pessoal na condução dos negócios e com o atendimento aos princípios morais tradicionais da honestidade, integridade, justiça e confiança (KREITLON, 2004). Segundo Carroll (1999), uma grande parte dos textos desenvolvidos nesta época centra no indivíduo o foco da responsabilidade (ou consciência) social.

O resultado do desenvolvimento desta “consciência” do executivo aponta para questões de que relacionam governança e filantropia, como manifestações paternalistas do poder corporativo. As empresas são estimuladas à generosidade para com os “desfavorecidos” e à garantia a adequada operação dos negócios (WOOD, 1991).

Partindo dessa característica, os textos iniciais sobre RSE percebiam a agência de uma forma bastante específica. A agência estaria centrada na figura do líder da organização, sendo suas decisões e ações subjetivamente condicionadas pelos seus valores e preocupações individuais. Assim, o desenvolvimento voluntário das ações de responsabilidade social estaria associado à reflexão e decisão no nível individual, a partir de seus valores pessoais e preocupações éticas (ver quadro 1).

- *Expansão da literatura de RSE (anos 60 e 70)*

A partir da década de 60 houve uma expansão da literatura de RSE devido às tentativas de diversos autores em definir e tratar a responsabilidade social detalhadamente (CARROLL, 1999).

Essa expansão foi um reflexo das grandes empresas terem virado alvo frequente de reivindicações motivadas pelo fortalecimento de princípios revolucionários e pela mobilização da sociedade civil (WADDOCK, 2004). O surgimento de movimentos sociais na época ampliou a pressão da sociedade sobre as empresas em questões relacionadas a poluição, consumo, emprego, discriminação racial e de gênero (KORTEN, 1996).

Em resposta ao cenário de contestações e de turbulência social, cresceu na literatura de RSE - a partir do final dos anos 60 e início dos anos 70 - o interesse

sobre as relações entre empresas e sociedade. Diversos modelos foram desenvolvidos no sentido de definir a RSE em termos de suas responsabilidades legais, éticas e discricionárias (CARROLL, 1979; CDE, 1971; FREDERICK, 1960 e 1978; PRESTON e POST, 1975). Segundo Carroll (1999), esses modelos retravam a tentativa das empresas em lidar com as demandas por responsabilidades não apenas econômicas, como jurídicas, discricionárias, éticas e normativas. Novas dimensões foram incorporadas ao entendimento da RSE.

Entram em questão a interdependência entre empresas e sociedade em função da ascensão dos movimentos sociais (WOOD, 1991). O trabalho de Preston e Post (1975) aponta para o fortalecimento de responsabilidade 'pública' com a intenção de definir funções para a organização no contexto específico da vida pública. Esta proposta destaca a importância de processos políticos e institucionais no estabelecimento de objetivos e estratégias organizacionais, mas segundo Carroll (1999) esta proposta não surtiu o efeito esperado por possuir um escopo bastante amplo e pouco delimitador. As críticas ao conceito de responsabilidade pública nascem com a origem do trabalho destes autores a partir da teoria funcional sobre as relações entre negócios e sociedade, dando ênfase à interdependência entre as instituições sociais ao invés da especialização funcional, suportando a idéia de que as empresas devem ser socialmente responsáveis apenas porque elas existem e operam em um ambiente compartilhado (WOOD, 1991) e possuem funções manifestas associadas ao sistema social no qual estão inseridas.

No âmbito desta discussão - a partir da segunda metade da década de 70 - é desenvolvido o conceito de responsividade social (SETHI, 1975 e 1979) diretamente ligado à capacidade da organização em responder às pressões sociais por meio de ações explícitas e pró-ativas (WARTICK e COCHRAN, 1985; WOOD, 1991). Este conceito viria a complementar os desenvolvimentos anteriores sobre RSE, tratando de questões micro-organizacionais como processo e mudanças estruturais que permitiriam a resposta socialmente responsável aos temas sociais advindos do ambiente externos (WADDOCK, 2004). Ou seja, a agência era vista como determinada por condições de um ambiente externo ameaçador.

- *Integração Estratégica da RSE (anos 80 e 90)*

Tendo em vista os desenvolvimentos conceituais indicados na seção anterior, a literatura de RSE a partir da década de 80 é marcada pelo foco no desenvolvimento de pesquisas a partir dos temas alternativos e novos surgidos até então (ver quadro 1). O conceito de RSE foi associado por alguns autores às consequências das atividades usuais da empresa e a literatura passou a contemplar: a relação entre ações de RSE e o poder social da organização; a ênfase nas ações institucionais e seus efeitos sobre o sistema social; o grau de voluntarismo embutido nas ações de RSE em oposição à coerção; e o início da incorporação dos múltiplos interesses de diferentes atores sociais.

Com a expansão do interesse pelo tema e das diversas tentativas de criação de modelos, o conceito de RSE continuou a ser nebuloso na literatura do período. Mas, cabe destaca que o foco da literatura (ver quadro 1) recaiu sobre a tentativa de compreender a RSE no contexto gerencial e substituir a perspectiva individual pela organizacional (CARROLL, 1999; WOOD, 1991).

Assim, a literatura da época passou a fazer referência ao fato das empresas ou grupos de empresas serem considerados como nível de análise, transcendendo o nível individual. As decisões empresariais relativas às questões sociais foram incorporadas na estrutura decisória das empresas, fruto da valorização do planejamento e do papel da alta-gerência (WOOD, 1991).

In the 1980s, the focus of CSR shifted from CSR as obligation ('doing good to do good') to CSR as strategy ('doing good to do well') (VOGEL, 2005)

Nesse sentido, a literatura da época começou a tratar de questões relacionadas ao processo racional de planejamento visando associar as ações sociais aos resultados de longo prazo da organização. Assim, a discussão sobre a responsabilidade social da empresa encontrou as primeiras tentativas de mensurar diretamente qualquer tipo de retorno econômico (WADDOCK, 2004).

Durante esse período, a mudança na literatura de RSE foi marcada pelo reconhecimento do ambiente externo como algo a ser enfrentado ou para o qual a organização deveria se adaptar. A decisão e a ação em relação à RSE que até

então estavam situadas no nível individual, passaram para o nível da organização ou grupo de organizações, atribuindo ao sistema de planejamento estratégico a capacidade de analisar racionalmente as informações advindas do ambiente externo.

O caminho aberto pelo tratamento da RSE no nível da organização, e a localização da agência junto ao sistema de planejamento formal revelou posteriormente uma saída para a confusão conceitual que marcava a literatura da área ainda no início dos anos 80. Segundo Clarkson (1995), os modelos acadêmicos vigentes à época não era suficientes para fornecer aos praticantes as soluções necessárias para a incorporação consistente da RSE nas atividades diárias da organização. Os praticantes não conseguiam compreender a utilidade de analisar se uma demanda do ambiente externo era normativa ou discricionária (ver DONALDSON e PRESTON, 1995), ou se a questão estaria relacionada à 'responsabilidade pública' ou à responsividade social (ver WOOD, 1991).

A década de 80 foi marcada pela proliferação de idéias sobre o papel das empresas na sociedade considerando o fortalecimento do liberalismo econômico (KORTEN, 1996). O crescimento da sensibilidade ética, da competição e da hiperatividade da mídia criou uma situação de gestão muito complicada (KREITLON, 2004). Gerentes enfrentaram o desafio de elaborar estratégias que tornassem suas organizações competitivas na economia mundial, provendo por um lado altos retornos para os acionistas e por outro lado estas estratégias levaram a ações consideradas ofensivas pelos públicos de interesse da organização.

Adicionalmente, entrou em questão a produção de ferramentas de gestão que fossem capazes de integrar as questões sociais às estratégias das empresas. Entraram nas pautas de pesquisa as vantagens que as empresas poderiam tirar de oportunidades de mercado decorrentes de transformações nos valores sociais, ao se anteciparem a estes; as vantagens competitivas decorrentes de um comportamento socialmente responsável; e as vantagens resultantes da antecipação às novas legislações alcançadas por uma postura pró-ativa (JONES, 1996).

A incorporação do conceito de stakeholder⁴ permitiu às empresas operacionalizar as estratégias de RSE (CLARKSON, 1995) e ao mesmo tempo

⁴ Como afirmam Stoney e Winstanley (2001) e Kelly *et al* (1997), há uma diversidade de autores que utilizam a teoria dos stakeholders em seus estudos, tendo, portanto, diferentes desdobramentos em

reconhecer que estas perseguem objetivos não-mercadológicos (BARON, 2001) e atuam em determinadas dimensões sociopolíticas como parte integrante dos negócios. Como consequência da incorporação do conceito, as empresas começaram a desenvolver no âmbito da RSE políticas, processos e objetivos estratégicos voltados para os stakeholders. A partir daí surgiram as estratégias de RSE voltadas para diferentes públicos e interesses possibilitando a integração entre objetivos econômicos, sociais e políticos. Essa perspectiva estratégica e integradora se tornou relevante e influente tanto para praticantes quanto para estudiosos de RSE, reduzindo a diversidade de abordagens ao tema que marcava a literatura até então (MARENS, 2004).

Como desdobramento, o foco das ações empresariais se concentrou na gestão de temas sociais que permitiam o atendimento dos objetivos estratégicos da organização (LOGSDON e PALMER, 1988) e a performance social corporativa (CSP – Corporate Social Performance). Assim, a principal preocupação era explicar por que a responsabilidade social leva a maiores ganhos (ORLITZKY et al. 2003; BLACKBURN et al., 1994). Proliferaram os discursos e iniciativas empresariais de natureza simbólica (BORGES et al, 2007), são criados incentivos e programas governamentais específicos focados no tema, assim como normas e certificações de responsabilidade social (WADDOCK, 2004).

O foco desta literatura pautada no conceito de stakeholder deixou em segundo plano as questões ‘contratuais’ entre empresas e sociedade e ampliou os debates em torno perspectivas clássicas e evolucionárias de formulação e desenvolvimento de estratégias (BANERJEE, 2008). O interesse passou a ser prever e planejar a adaptação às turbulências do ambiente externo. As estratégias de RSE para stakeholders passariam a ser consideradas parte integrante do sistema de planejamento estratégico. Como destaca Clarkson (1995, p. 99), os “temas relevantes relacionados aos stakeholders passariam a ser identificados como sinônimo de temas sociais”.

Ao final desse período, a literatura de RSE pôde ser caracterizada pela integração dos temas sociais às estratégias da empresa por meio da gestão dos

administração, principalmente em estratégia e RSE. Ao me referir à TS na tese, estarei tratando de uma das abordagens que é dominante e está pautada no trabalho seminal de Freeman (1984) e desdobrado no trabalho recente de Post et al (2002).

stakeholders. A incorporação do conceito de stakeholder permitiu o tratamento pragmático das influências do ambiente externo e a adoção de ações tangíveis para os praticantes (WOOD, 1991). A decisão e a ação em relação à RSE permaneceram vinculadas ao nível da organização, sendo o sistema de planejamento responsável pelo levantamento de informações, análise e incorporação de estratégias de RSE ao planejamento central da organização. O tratamento da RSE no nível individual e a capacidade de reflexão do indivíduo – líder da organização – foram suprimidos da literatura da área.

- *Modelo Dominante e Voluntarista (anos 2000)*

Após o período em que ocorreu a integração estratégica da RSE ao processo formal de planejamento, é possível perceber na literatura o fortalecimento de um modelo dominante (ver quadro 1). Esse modelo dominante ganhou espaço na literatura corrente de RSE já no início dos anos 2000 devido: à consolidação das grandes empresas como importantes atores no cenário mundial e local; ao reconhecimento do capitalismo - e suas diversas variantes – como forma dominante de economia; ao reconhecimento do ambiente externo como fonte e destino de informações sobre a ação em RSE; ao foco no voluntarismo como orientação para a desenvolvimento de ações socialmente interessantes para o negócio.

Algumas dessas características permanecem em função da vinculação original à teoria dos stakeholders, enquanto outras surgem devido à manutenção das empresas em um papel central na definição das relações com os demais atores sociais (GEVA, 2008), caracterizados como subníveis em uma perspectiva sistêmica (MAEESSEN et al, 2007) em um modelo dominante favorável à definição voluntária das ações de RSE pela grande empresa (SACHS, 2006).

Quadro 1: Uma Revisão da Literatura de RSE

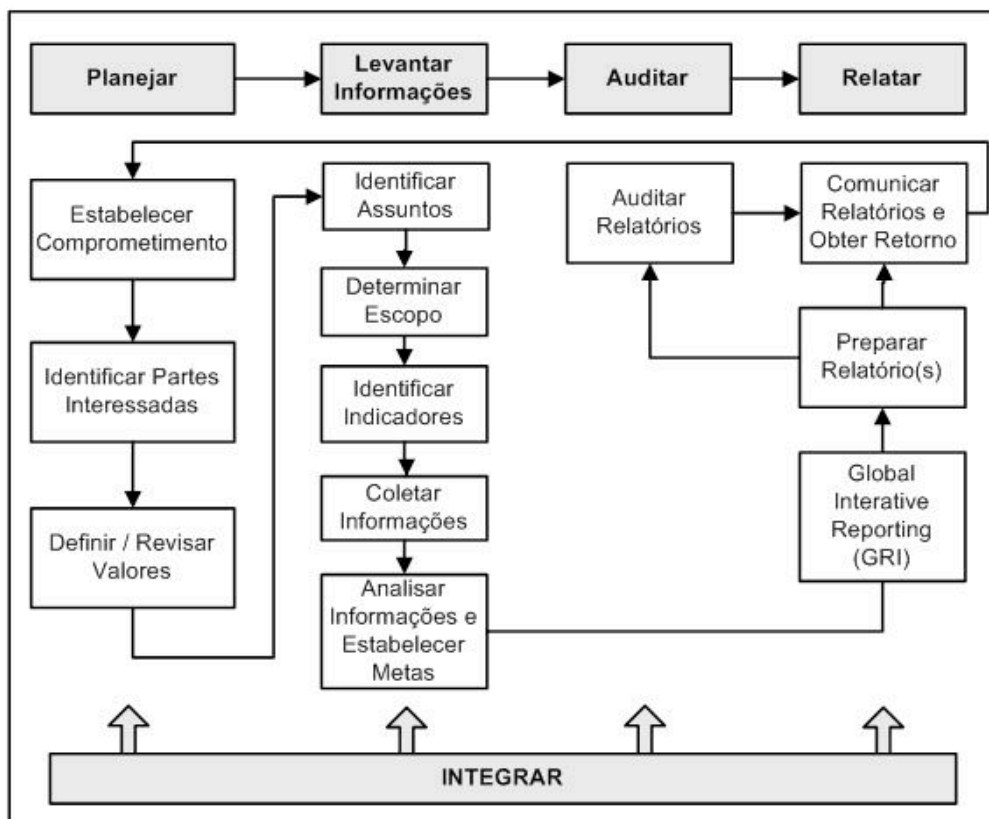
Períodos	Contexto	Conceitos	Autores
Origens da literatura de RSE (anos 30 e 40)	<ul style="list-style-type: none"> - Surgimento das ciências administrativas e a profissionalização nos EUA. - Desilusão frente ao liberalismo econômico e ascensão do socialismo na Europa. - Crescimento das corporações em detrimento de pequenas empresas e negócios familiares. - Foco na consciência moral do executivo 	<ul style="list-style-type: none"> - Consciência social / moral do executivo - Relação entre governança e filantropia. - Perspectiva individual na decisão e no processo de atuação social 	Barnard (1939), Clark (1939) Krep (1940)
Expansão da Literatura (anos 60 e 70)	<ul style="list-style-type: none"> - Surgimento e fortalecimento de movimentos sociais que passam a exercer pressão sobre as grandes empresas. - Fortalecimento e expansão das grandes corporações no contexto econômico mundial. - Diversas tentativas de definição da RSE e integração de dimensões econômicas, sociais e políticas. - Foco na capacidade de responder às pressões sociais e éticas 	<ul style="list-style-type: none"> - Dissociação entre governança e filantropia. - Substituição da perspectiva individual pela organizacional. - Preocupação com as relações entre empresas e sociedade. - Diversos modelos tratam de dimensões econômicas, legais, éticas e discricionárias. 	Davis (1960) Frederick (1960) Preston e Post (1975) Sethi (1975) Carroll (1979)
Integração Estratégica da RSE (anos 80 e 90)	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecimento do liberalismo econômico (Reagan-Thatcher) - Crescimento da competição econômica e da atuação global. - Ambiente externo apresentado como ameaçador e RSE como novo elemento a ser “enfrentado”. - Foco na integração entre Estratégias Empresariais e Interesses Sociais 	<ul style="list-style-type: none"> - Incorporação do conceito de stakeholder como integrador. - Interesse pela performance social corporativa (CSP). - Prioridade nas ferramentas de gestão. - Modelos e critérios de atuação responsável 	Freeman (1984) Wood (1991) Carroll (1991) Clarkson (1995) Jones e Wicks (1999)
Consolidação de um Modelo Dominante (anos 2000)	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecimento das grandes corporações no cenário mundial - Capitalismo como forma dominante de economia - Ambiente externo como fonte de informações para construção de ações voluntaristas - Foco no voluntarismo para a desenvolvimento de ações socialmente interessantes para o negócio 	<ul style="list-style-type: none"> - Conceito de stakeholder mantendo a centralidade da empresa nas relações com a sociedade - Ações de RSE é adotada voluntariamente e visa a geração de ‘valor para todos’ - Diferentes públicos como sub-níveis em uma perspectiva voluntarista - Modelo Estratégico e Integrador 	Post et al (2002) Prahalad e Hammond (2002) Porter e Kramer (2006) Sachs et al (2006) Brugmann e Prahalad (2007) Geva (2008)

Fonte: elaborado pela autora

Desde o início da década, foi apresentado na literatura um modelo dominante caracteristicamente formal, pautado no processo hierárquico de formulação e implementação de políticas, processos e objetivos (PRAHALAD e HAMMOND, 2002). Esse modelo permanece, até os dias atuais, associando as estratégias de RSE para stakeholders às estratégias da empresa, como fonte de oportunidade, inovação e vantagem competitiva (PORTER e KRAMER, 2006).

A reprodução desse pressuposto integracionista das estratégias de RSE ao processo de planejamento formal pode ser exemplificado pela figura 1 a seguir:

Figura 1: Processo de Planejamento Formal e Integração das Estratégias de RSE



Fonte: ISEA (apud, INSTITUTO ETHOS, 2005)

Essa integração estratégica da RSE tida como um imperativo para os resultados da empresa e uma adaptação ao ambiente externo, assume também um caráter voluntarista de ação (MARENS, 2004). Por um lado, o 'integracionismo' parte de uma proposta de criação de valor para todos e de criação de um novo pacto

social' (BRUGMAN e PRAHALAD, 2007) pautado nos interesses da empresa. Por outro lado, o voluntarismo torna obsoleta qualquer tentativa de imposição social e política pelos demais atores sociais e mostra-se eticamente adequado e economicamente relevante para a empresa e para os executivos. Ambos são necessários à expansão de um modelo favorável à grande empresa.

Um conceito de stakeholder reinventado (ver POST et al, 2002) permanece relevante no modelo dominante por permitir identificar os níveis e sub-níveis de stakeholder (SACHS et al, 2006; MAESSEN et al, 2007) para os quais a organização deve desenvolver estratégias de RSE. Por exemplo, em defesa de seu modelo de formulação de estratégias de RSE, Porter e Kramer (2006) estabeleceram uma escala de prioridades para a definição das estratégias de RSE. Segundo os autores, há 'questões sociais genéricas' que são importantes para a sociedade, mas possuem baixa prioridade por não estarem relacionadas ao negócio. Há também os 'impactos sociais da cadeia de valor' que são os temas de prioridade considerável já que estão relacionados ao curso normal das operações. Por fim, há as 'dimensões sociais do contexto competitivo' que afetam a competitividade da empresa nos locais em que opera (ver PORTER e KRAMER, 2006, p. 85)

Adicionalmente, esse modelo dominante, consolidado nos anos 2000, mantém o foco nas relações entre a organização e o ambiente, bem como na obtenção de resultados socialmente interessantes para o negócio. Conforme indicado por Porter e Kramer (2006), caberia ao estrategista voluntariamente acionar o sistema de planejamento de forma a mapear e escolher as questões sociais genéricas relacionadas ao negócio, analisar o potencial de impacto social na cadeia de valor e os reflexos no contexto competitivo.

Essa característica mantém um tratamento inadequado para a agência, em relação às definições tanto de conteúdos e quanto de processos relacionados às estratégias de RSE nas organizações. Mantém-se o foco da análise no planejamento formal e nas práticas cotidianas no nível micro-individual, deixando de lado as questões políticas nos níveis meso-organizacional e macro-estrutural não reconhecidas adequadamente nesse modelo dominante. Assim, em função da argumentação apresentada, discutirei detalhadamente na próxima seção as origens, os desdobramentos e as principais implicações desse modelo dominante na literatura contemporânea de RSE.

1.2 Stakeholder e Agência no Modelo Dominante em RSE

Considero importante para os propósitos da tese aprofundar algumas aspectos centrais ao modelo dominante na literatura contemporânea de RSE⁵ como forma de esclarecer o desafio posto ao estudo da agência nas estratégias de RSE. Conforme discuti anteriormente, o conceito de stakeholder teve um papel central na criação e no fortalecimento de um modelo estratégico e integrador à temática da RSE. Porém, é necessário recuperar o histórico do conceito já que o mesmo estava associado originalmente à outros objetivos e finalidades.

O conceito de stakeholder na área de estratégia foi inicialmente utilizado pelo Stanford Research Institute (SRI) no início da década de 60 (ver FREEMAN et al, 2004; FREEMAN, 1984). Tendo suas origens históricas em pensadores anteriores ao SRI, o conceito assumiu a forma de gestão estratégica no livro *Strategic Management: a stakeholder approach* de Freeman (1984).

A área de estratégia até então já trabalhava com diferentes modelos ou conceitos para análise racional do ambiente externo e adaptação do ambiente interno como, por exemplo, o modelo SWOT (ver HILL e WESTBROOK, 1997) e o modelo de Miles e Snow (1978). O fortalecimento do conceito de stakeholder na área de estratégia, a partir da década de 80, favoreceu o reconhecimento dos atores sociais que interagem com a empresa no ambiente externo, uma vez que estes interferem nas suas decisões e resultados. O foco da gestão dos stakeholders recaiu sobre as relações entre a empresa e seus diferentes públicos, em substituição ao foco tradicional na capacidade de atender aos interesses exclusivos dos shareholders (CHARAN e FREEMAN, 1979).

Freeman (1984) recupera as raízes intelectuais do conceito ao abordar cada uma das direções que o conceito tomou na academia de administração. O uso original do termo nos trabalhos do SRI estava associado ao desenvolvimento de medidas de satisfação daqueles grupos cujo suporte é necessário para a

⁵ Algumas das idéias apresentadas nesse primeiro capítulo da tese foram discutidas, em ensaios teóricos em construção, nos seguintes fóruns: Iberoamerican Academy of Management (2005), ENANPAD (2007); ENAPG (2008) e ENANPAD (2008).

sobrevivência da organização. As informações serviriam como uma importante entrada (input) no processo de planejamento corporativo, para o desenvolvimento de sistemas de informação e realização de ajustes na estratégia corporativa. Neste sentido, o comportamento do stakeholder é percebido como ‘uma restrição à estratégia, formulada no âmbito deste ambiente estático e previsível’ (FREEMAN, 1984, p. 15). Os stakeholders eram identificados e analisados no nível genérico de forma a servir como mais uma variável de análise em uma perspectiva clássica de formulação e implementação estratégica (MINTZBERG et al, 2000).

A incorporação do conceito de stakeholder permitiu uma ampliação dos objetivos estritamente econômico-financeiros, uma vez que estes públicos levantam questões mais amplas em termos sociopolíticos. O desenvolvimento do conceito de stakeholder no âmbito da literatura da área de teoria das organizações manteve-se, segundo Freeman (1984), originalmente associado à compreensão das relações entre organização e ambiente. O uso inicial do conceito estava inicialmente associado a: (a) ‘teoria de democracia industrial’, a tentativa de ampliação do poder explanatório da análise organizacional para compreensão do fenômeno inter-organizacional; (b) modelo de “diferenciação e integração” onde as unidades organizacionais lidariam com partes específicas do ambiente externo; e (c) modelo de interação “empresa-ambiente” por meio da análise dos recursos da organização e a dependência nos atores ambientais para proverem estes recursos.

A literatura de RSE foi mais uma corrente, além das já mencionadas, a usar o termo stakeholder na academia de administração. Os movimentos sociais dos anos 60 e 70 e as discussões em torno dos conceitos de responsividade social e *boundary-spanning* abriram espaço para a incorporação do conceito de stakeholders à temática da RSE, na década seguinte. Essa incorporação ocorreu devido à proposição de que as empresas devem responder às pressões sociais e desenvolver ações com o intuito de lidar com públicos externos que possuem interesses diversos em relação às atividades usuais da empresa (WOOD, 1991).

Segundo Freeman (1984), a característica que distingue o uso do termo em RSE é o fato do termo ser aplicado a grupos não-tradicionais que anteriormente eram vistos como tendo relações conflituosas com a empresa, com maior ênfase em diferentes públicos, como por exemplo as comunidades, empregados ou governos.

Cabe destacar que o conceito de stakeholder apresentado por Freeman estabeleceu um modelo atomizado de relações entre a empresa e cada um dos diferentes públicos com que se relaciona, separando diferentes constituintes da sociedade em ‘partes estanques’ a serem analisadas (ver POST et al, 2002; SACHS, 2006).

Grande parte dos problemas associados à teoria dos stakeholders (TS), relevantes para o objeto de estudo da tese, está vinculada originalmente a uma corrente de pensamento dominante que tem como fundamento a teoria da firma (WEISS, 1995) e que trata racionalmente de dimensões econômicas do ambiente externo (WINDSOR, 2006). A TS surgiu das necessidades das empresas em lidar com questões estratégicas que envolvem as suas relações com diferentes grupos de interesse e depois foi aproveitada pela literatura de RSE (STONEY e WINSTANLEY, 2001; WHETTEN et al, 2002).

Posteriormente, o desenvolvimento dos estudos com base na TS trouxe como contribuição para a área de estratégia um modelo dominante (GEVA, 2008) que separa a dinâmica social em níveis e sub-níveis em torno da empresa, seguindo uma lógica positivista (GEVA, 2008; POST et al, 2002; WICKS e FREEMAN, 1998). A empresa assumiria o foco central no modelo e os demais atores da sociedade pertenceriam aos demais níveis. No primeiro nível estariam os stakeholders relacionados à base econômica das atividades empresariais. Nos segundo e terceiro níveis estariam os stakeholders relacionados às atividades da empresa em termos de recursos, estrutura e arena política (POST et al, 2002). Desta forma, as atividades empresariais e diferentes tipos de relação seriam compreendidos como ‘círculos de stakeholders’ que tratam da interconexão entre a criação de valor e o nível de envolvimento do stakeholder com a empresa e seu ‘core business’ (MAESEEN et al, 2007, p.80).

Foram desenvolvidos, conseqüentemente no âmbito da RSE, modelos e instrumentos, que apresentam a relação entre a empresa e a sociedade em termos de sub-níveis de interesse (KELLY et al, 1997; SACKS, 2006) e dos elementos necessários para a formulação de estratégias sociais relacionadas a cada divisão de negócio e o potencial de impacto (PRAHALAD e HAMMOND, 2002; KOTLER e LEE, 2005; PORTER e KRAMER, 2006).

“Para colocar em prática os amplos princípios da RSE uma empresa deve integrar a perspectiva social aos principais modelos já usados para entender a concorrência e nortear a estratégia empresarial.” (PORTER e KRAMER, 2006, p. 83 – tradução nossa)

Seguindo o caminho trilhado por esses autores, e em função de sua influência na área (BOURASSA et al, 2007) uma perspectiva estratégica e integradora às estratégias de RSE ganha fôlego e um modelo de caráter voluntarista e integracionista torna-se dominante entre os praticantes.

Adicionalmente, essa abordagem revela-se eticamente adequada e economicamente importante tanto para empresas quanto para seus executivos (MARGOLIS e WALSH, 2006), uma vez que a possível integração entre estratégias empresariais e questões sociais é interessante para ambas as partes (PORTER e KRAMER, 2006).

“Há uma rica literatura sobre RSE, embora muitas vezes seja incerto que tipo de orientação prática ela dá ao executivo. O exame das principais escolas de pensamento sobre a RSE é o ponto de partida essencial para entendermos por que é preciso uma abordagem nova – e mais eficaz – à integração das considerações sociais no cerne das operações e da estratégia da empresa.” (PORTER e KRAMER, 2006, p. 80 – tradução nossa).

O conceito de stakeholder assume um destaque central na operacionalização das estratégias de RSE (CLARKSON, 1995; SACHS, 2006), segundo esse modelo. O conceito permitiria a integração dos diferentes sub-níveis de atores sociais a partir dos interesses da empresa, em uma proposta de criação de valor para todos, desde que a competitividade empresarial fosse mantida (BRUGMAN e PRAHALAD, 2007; GEVA, 2008; MARSDEN, 2002). Este modelo dominante entende que as estratégias de RSE voltadas para os stakeholders são uma forma de ampliar a “riqueza da organização” e, ao mesmo tempo, o “bem estar da sociedade”. Os autores acreditam que a gestão consciente dos stakeholders pode ampliar a “riqueza da organização” por meio da ampliação de retornos e redução de custos e riscos sendo um objetivo a ser perseguido (PRESTON e DONALDSON, 1999). Reproduzindo as limitações das primeiras escolas da área de estratégia (ver MINTZBERG *et al*, 2000, cap. 1, 2 e 3), uma vez que a “riqueza da organização” tenha sido definida como o objetivo máximo a ser perseguido, cabe

aos estrategistas a formulação deliberada de estratégias a serem implementadas pela organização e seus gerentes.

“Cada empresa deve se concentrar em questões que tenham alguma interseção com sua área de atuação (...) O teste essencial a nortear a RSE não é se a causa é digna, mas se traz oportunidade de geração de valor compartilhado – ou seja, um benefício relevante para a sociedade e valioso também para a empresa (...) Para colocar em prática estes amplos princípios uma empresa deve integrar a perspectiva social aos principais modelos já usados para entender a concorrência e nortear a estratégia empresarial” (PORTER e KRAMER, 2006, p. 83 – tradução nossa).

O fortalecimento desse modelo ocorreu em função da aproximação da área de estratégia à literatura de RSE e, não coincidentemente, leva à reprodução das mesmas deficiências originais da área. Nesse sentido, a perspectiva estratégia e integradora assume as seguintes características:

- apresenta as grandes empresas como *structure-takers* (CLEGG, 2000) que tomam as contingências do ambiente externo como justificativas para a formulação de estratégias de RSE como mecanismo de sobrevivência;
- toma o conceito de *stakeholder* como suficiente para reconhecer e lidar com elementos da estrutura social em uma perspectiva clássica de formulação e implementação de estratégias (MARGOLIS e WALSH, 2003);
- promove a adoção de ferramentas de gestão dos *stakeholders* que omitem questões relativas ao poder das empresas em moldar o mercado e a sociedade (ADLER *et al*, 2007).

Adicionalmente, argumento que esse modelo dominante reduz, principalmente, o pluralismo e a conversação originários das primeiras fases da literatura de RSE. Os problemas relacionados a ausência de pluralismo e conversação surgem com diferentes desdobramentos. Por um lado, há a ausência de pluralismo teórico nos textos dos principais autores que advogam o modelo dominante e que acreditam possuir uma possível superioridade em relação às demais abordagens ao tema da RSE, considerando-as inviáveis ou incompletas. Por

outro lado, há a ausência do pluralismo no entendimento da capacidade de agência dos indivíduos que lidam com a RSE por dois motivos. Primeiro, em função do voluntarismo empresarial na adoção de estratégias sociais que torna obsoleta qualquer tentativa de imposição social e política pelos demais atores (MARENS, 2004). Segundo, por assumir um caráter voluntarista para a agência dos estrategistas que racionalmente selecionam um curso de ação em função de modelos prescritivos que visam ‘maximizar a posição’ da organização. As estratégias seriam racional e perfeitamente formuladas com base em um modelo de adoção voluntarista.

Proponho, por meio do pluralismo crítico (ROONEY, 1986; SCHLOSBERG, 1998), desafiar esse modelo dominante e sua capacidade de comprimir a diversidade de abordagens ao tema e de forçar um ‘novo foco, coerência e justificativa’ nos estudos em RSE (ver GEVA, 2008). Para tal, sigo a visão de Marens (2004) na qual a literatura de CSR foi marcada por diferentes correntes teóricas até a década de 80 e a diversidade de abordagens vem sendo reduzida em função do predomínio de apenas uma abordagem que tem como objetivo integrar os diferentes interesses em torno dos objetivos empresariais e de mercado.

Como forma de marcar essa perspectiva pluralista, adoto na tese uma definição de CSR que se distancia do modelo dominante. A partir das definições de Banerjee (2008, p. 56) e Windsor (2006, p. 93), considero que a RSE é um fenômeno historicamente associado ao tratamento de questões relevantes para a relação entre empresa e sociedade no âmbito do capitalismo democrático norte-americano (JONES, 1996), e para o desenvolvimento de grandes empresas no contexto da globalização (MARENS, 2004). Dado o contexto de valorização do papel das empresas na solução dos problemas sociais (KORTEN, 1996; MARGOLIS e WALSH, 2003), esta definição se contrapõe ao modelo dominante de RSE atende ao argumento favorável a uma atuação estratégica por parte das empresas (HUSTED e SALAZAR, 2006), em detrimento de outras formas de atuação e interação com os demais atores na sociedade, inclusive governos e universidades (KELLY et al, 1997; REED, 2004).

- *Desafio ao Modelo Dominante via Pluralismo Crítico*

No desafio ao modelo dominante, sigo a argumentação de Jemison (1981). Considero que gerentes não organizam ‘naturalmente’ suas decisões em pacotes intactos marcados como “conteúdo” vs. “processo” e “econômico” vs. “sociopolítico”. De fato, a complexidade na escolha de alternativas de ação estratégica exige que os gerentes considerem as questões sociopolíticas envolvidas em uma questão econômica, e vice e versa. Por esse motivo, ainda não é claro como outras dimensões influenciam a formação de estratégias quando a racionalidade econômica não dita um curso de ação óbvio (IBID, p. 603).

Segundo Mintzberg *et al* (2000), a dimensão política é inerente a qualquer estratégia já que estas refletem demandas correntes e percepções diferentes acerca de um mesmo fenômeno, o que caracteriza as organizações e seus ambientes como ‘arenas políticas’. Assim, a formação de estratégia pode ser tanto resultado de planejamento e posicionamento deliberados, quanto de processos de acomodação de interesses de diferentes níveis.

A conjugação de diferentes perspectivas e dimensões pode possibilitar compreender quando e como empresas ‘desviam’ de seu comportamento economicamente racional. Por exemplo, a conduta em um mercado pode ser desenhada segundo uma racionalidade econômica, mas forças cognitivas e sociais podem produzir resultados que inibem o movimento na direção de padrões economicamente racionais. Essas forças podem até mesmo dirigir os padrões na direção da irracionalidade econômica (THOMAS e PRUETT, 1993).

O avanço deste modelo dominante é preocupante porque não lida adequadamente com a interação entre agência e estrutura social, nem mesmo com a possibilidade de pluralismo e conversação entre diferentes correntes teóricas. Ademais, essa preocupação é relevante se considerarmos que a área de estratégia se constituiu, principalmente, com base nas seguintes características:

- a construção discursiva da área apresenta soluções para os problemas que esta cria ou torna relevante (KNIGHTS e MORGAN, 1991);

- a capacidade de criar modas e modelos molda o comportamento dos estrategistas de forma massiva e gera impacto sobre as organizações e os atores sociais (PETTIGREW *et al*, 1992);
- estudos da área não reconhecem ou tratam adequadamente os reflexos e impactos na sociedade da produção e consumo de conhecimento sobre as estratégias empresariais (WHITTINGTON *et al*, 2003).

O avanço desse modelo dominante, de caráter voluntarista e integrador, tende a elevar as estratégias sociais à categoria de solução para os problemas de ordem não-econômica que as empresas enfrentam. Consequentemente, o domínio desse modelo apresenta reflexos sobre as práticas, uma vez que são transformados em moda e tendem a ser reproduzidos em massa por diversas empresas e em diferentes contextos sociais. Essa é a perspectiva defendida pelos principais autores da área de estratégia, cuja influência sobre os praticantes é internacionalmente reconhecida (BOURASSA *et al*, 2007).

Considerando a falta de reflexividade crítica em grande parte da área de estratégia e da atual literatura RSE, acredito que os impactos desse modelo dominante nas práticas das estratégias de RSE, e consequentemente na sociedade, não vêm sendo adequadamente tratados. A reprodução dessas características da área de estratégia, junto à temática da RSE, deve ser desafiada por meio do estudo da agência em estratégias de RSE, principalmente, em situações de não-decisão ou não-ação⁶.

O conceito de não-decisão é problemático, mas amplamente utilizado. Frequentemente denota interesses entrincheirados mantendo temas fora da agenda política de forma a limitar os benefícios àqueles sem poder (SHARKANSKY e FRIEDBERG, 2002, p. 145 – tradução nossa).

Ao estudar a não-ação será possível identificar os fatores que permitem o bloqueio, a manutenção, ou o avanço do modelo dominante às estratégias de RSE.

⁶ Para Bachrach e Baratz (1962 e 1963), uma decisão é uma escolha de alternativa de ação, portanto os termos não-decisão e não-ação são utilizados pelos autores de forma idêntica e intercambiável. Ao longo da tese, utilizarei as duas expressões como sinônimo.

Esse conceito (BACHRACH E BARATZ, 1962 e 1963) apresenta uma contribuição interessante para a área de estratégia, por reconhecer a existência de um tipo de ação que é oculta, que não é abordada quando da formação das estratégias, que é o estabelecimento de agendas e a manutenção de vieses específicos (GREEN, 1996, p. 891).

Nesse sentido, o estudo da não-ação é importante por reconhecer que as estratégias de RSE são formadas em um processo no qual a grande empresa e a elite corporativa (SHRIVASTAVA, 1986) tem seus interesses garantidos por meio de um tipo específico de agência, em detrimento de governos e demais atores da sociedade, no contexto da globalização (KORTEN, 1996; ARNOLD, 2003; AKTOUF, 2005).

Portanto, a tese que defendo – associada ao estudo da agência em estratégias de RSE, por meio da não-decisão ou não-ação – permite desafiar o ideário do modelo dominante em RSE que tenta prescrever um modelo voluntarista e integracionista de ação. Essa defesa envolve rever os principais conceitos e teorias associados ao estudo da ação em estratégia, visando localizar a possibilidade de uma perspectiva pluralista crítica na área. Trataremos dessas questões na próxima seção.

CAP. 2 - SOBRE ESTRATÉGIA: CONTEÚDO, PROCESSO E CONTEXTO

A discussão sobre o modelo dominante em estratégia de RSE expõe a necessidade de explicitar as diferentes formas pelas quais a ação é tratada na literatura da área de estratégia. Por esse motivo, nessa seção discuto o conceito de estratégia, seus significados e abordagens com base em alguns autores que procuraram nas últimas décadas ampliar os significados para o conceito e as visões tradicionais em relação à ação.

O debate sobre o que são estratégias e como elas são formadas não é recente. Desde a constituição da área de estratégia na década de 60 ocorreram diversos esforços no sentido de definir o conceito de acordo com uma determinada visão de mundo e forma de recortar o fenômeno.

Quando da constituição da área, na década de 60 nos EUA, a estratégia foi definida como um plano que indica um curso de ação conscientemente pretendido, uma diretriz (ou conjunto de diretrizes) para lidar com uma situação, ou um caminho: “plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ação da organização em um todo coeso” (MINTZBERG et al, 2000, p. 29). Os principais autores associados ao entendimento da estratégia como um Plano são: Alfred Chandler (1962), Igor Ansoff (1965), a tradição de estudos de caso formada na escola de Harvard e representada pelo livro de Learned et al (1965) e George Steiner (1969).

Minha intenção nesse momento não é tentar reproduzir a constituição desse conceito. Considero importante perceber que, ao assumir o significado de Plano, o conceito de estratégia fica carregado de duas características fundamentais relacionadas a um entendimento específico da ação. As estratégias são anteriores à ação e também são desenvolvidas conscientemente e propositalmente. Ou seja, o ator cria as estratégias antes de realizá-las, dando origem às noções de formulação e implementação de estratégias como etapas distintas em um plano.

Mintzberg, Water, Quinn, Chaffee, Whittington e outros começaram a identificar significados distintos daquele tradicional a partir de meados da década de 70. Esses autores consideravam que definir estratégia como um plano não era suficiente, uma vez que não englobava o comportamento, o processo, o contexto e os resultados associados. Trataremos de algumas dessas questões nesse capítulo.

2.1 Esclarecendo Conteúdo, Processo e Contexto

Discutir o conteúdo de estratégia, ou sobre 'o que elas tratam', implica em abrir espaço para o reconhecimento de outros significados e sentidos para as empresas e para os indivíduos que dela participam. Ou seja, a área de estratégia, originalmente associada ao entendimento de seu significado como um plano e a tentativa de criação de modelos prescritivos, passou nos últimos anos por uma busca de pluralismo conceitual relacionada ao reconhecimento das noções de conteúdo, processo e prática.

- ***Significados e Conteúdos em Estratégia***

Nos artigos de 1985 (em co-autoria com Waters) e 1987, Mintzberg atribuiu outros significados à estratégia. A estratégia poderia ser um padrão ou o alcance de consistência no comportamento, originado em estratégias pretendida e deliberada, ou não. Surge a idéia (ver MINTZBERG e WATERS, 1985) de que estratégias não são exclusivamente pretendidas, mas que padrões de comportamento podem ser formados por estratégias emergentes, que foram realizadas de forma dissociada do plano originalmente criado.

Ao reconhecer que estratégia pode ser um padrão, reconhece-se a deliberação do ator ao longo desse processo, realizando e implementando o plano conforme sua concepção original, ou permitindo que novas soluções fossem incorporadas ao longo do processo. Nesse processo o ator realiza as intenções previamente articuladas e realiza, simultaneamente estratégias que foram

previamente deliberadas ou estratégias que emergiram sem uma intenção anteriormente explicitada.

A estratégia pode ser uma posição. Ou seja, um meio de localizar (e manter) uma organização na indústria, em relação aos seus competidores e a todos os demais integrantes de um ambiente externo. Estratégia como posição pode ser desenvolvida em relação a um único competidor, no contexto de diversos competidores ou em relação ao mercado como um todo, em relação aos diferentes atores e grupos com os quais se relaciona. É uma forma de promover um ajuste da organização ao ambiente e à posição identificada, que pode ser especificada e detalhada em planos ou percebida pela observação de um padrão de ação.

A estratégia pode ser um pretexto, uma manobra, para superar um oponente, um concorrente ou outros grupos interessados na organização. O pretexto não é uma estratégia real, mas uma ameaça ou sinais capazes de provocar ou contornar situações competitivas, sociais e políticas a favor da organização. Esse pretexto pode ser explicitado em planos previamente concebidos ou surgir em função de posições pretendidas.

Por último, mas não menos importante, Mintzberg afirma que uma estratégia pode ser uma perspectiva. Uma perspectiva é um conceito (uma idéia, uma orientação, uma visão) compartilhado pelos membros da organização. É o modo pelo qual a organização percebe o mundo, sendo compartilhado pelos integrantes da organização por meio de intenções, ações ou interações.

Considero a definição dos 5Ps de estratégia (MINTZBERG, 1987) fundamental para o entendimento da agência e sua relação com o conceito de estratégia. Estratégia é um conceito etéreo, são abstrações que existem na cabeça das pessoas envolvidas. Uma estratégia não existe fisicamente, mas pode ser ao mesmo tempo redigida em um plano, ter seu processo registrado e documentado, ou ter sua experiência vivida e relatada pelos envolvidos.

Adicionalmente, a concepção tradicional de estratégia acreditava que os elementos 'importantes' seriam 'estratégicos' e os 'detalhes' seriam 'táticos e operacionais'. Essa separação entre níveis estratégicos e táticos, entre formulação e implementação tende a impor um tipo específico de hierarquia originado nas concepções militares do conceito de estratégia (MINTZBERG et al, 2000). Seguindo

uma falsa hierarquia entre formulação e implementação, há a tendência de localizar a agência exclusivamente junto a poucos indivíduos na organização. Somente alguns 'iluminados' que permeiam as posições de destaque da organização possuiriam agência no sentido de deliberar, tomar decisões e formular a estratégia.

Mintzberg e outros autores discutiram os outros significados de estratégia, considerando-os complementares (e não alternativos) e, dessa forma, desafiaram os enfoques prescritivos-rationais e o modelo formulação implementação. O foco passou a ser a formação da estratégia, de forma que a literatura passou a reconhecer na literatura que a agência não está exclusivamente localizada no topo da pirâmide organizacional, mas também junto aos demais indivíduos que participam da formação das estratégias (PETTIGREW et al, 2002).

Esses desafios foram aceitos por alguns autores da área de estratégia que passaram, desde os anos 80 e 90, a desenvolver estudos preocupados com o processo de formação das estratégias, sob diferentes perspectivas, dimensões e variáveis (ver PETTIGREW et al, 2002; TSOUKAS e KNUDSEN, 2002). O estudo da estratégia passou a considerar tanto as ações tomadas, os conteúdos da estratégia, quanto o processo pelo qual as ações são formadas (CHAFFEE, 1985).

- ***Modelos de Ação em Estratégia***

Uma conceituação interessante foi apresentada, também na década de 80, por Chaffee (1985). Para esta autora, as estratégias possuiriam três possíveis modelos: estratégia linear, estratégia adaptativa e estratégia interpretativa. Por não ser um texto amplamente reconhecido ou amplamente utilizado pelos estudos tradicionais da área, ele apresenta importantes contribuições ao entendimento da ação.

Em um modelo linear de ação, a prática em estratégia significa formulação e implementação de decisões, ações e planos integrados que estabelecem e permitem o alcance dos resultados e metas organizacionais. Nessa perspectiva, os gerentes de topo são capazes de ajustar a organização ao ambiente externo, por meio de processos racionais de tomada de decisão. Esse modelo linear pautado em planejamento e previsão foi basicamente desenvolvido para organizações que visam

o lucro e, dessa forma, seus resultados esperados são normalmente lucro e produtividade. O interesse sobre a estratégia linear começou a reduzir na medida em que o problema da estratégia se tornou mais complexo, incorporando outras dimensões e variáveis de caráter técnico, econômico, informacional, psicológico e político.

No modelo de ação adaptativo, segundo Chaffee (1985), a estratégia envolve o constante alinhamento entre condições externas e internas que normalmente envolvem oportunidades, riscos, capacidades e recursos: “a efetividade da adaptação organizacional depende das percepções de coalizões dominantes sobre condições ambientais e das decisões tomadas no que diz respeito ao modo como a organização lidará com estas condições” (MILES e SNOW, 1978, p. 121, tradução nossa). Nesse modelo, as estratégias, estruturas e processos estariam alinhados de forma a permitir a identificação das organizações como universos integrados em interação com seus ambientes. As estratégias seriam limitadas conhecimento existente de formas alternativas de organização e pelas crenças dos administradores:

“O ambiente é considerado complexo que consiste em tendências, eventos, competidores e stakeholders. As fronteiras entre a organização e o ambiente são extremamente permeáveis e o ambiente é o principal foco na determinação das ações organizacionais” (CHAFFEE, *ibid.*, p. 91 – tradução nossa).

Já no modelo interpretativo, as estratégias atenderiam aos recentes interesses dos pesquisadores sobre cultura e simbolismo. As estratégias seriam socialmente construídas, de forma a conceituar e guiar as ações dos indivíduos na organização (CHAFFEE, 1985, p. 94). O modelo interpretativo assumiria que a organização é socialmente construída, ao invés de derivada de visões orgânicas e biológicas. Esse modelo entende que a organização interage com a estrutura social a partir de ações simbólicas e de comunicação, “ênfatizando a complexidade atitudinal e cognitiva na relação com os diversos stakeholders”.

Para Chaffee (*op.cit.*) os três modelos estão interligados, mostram alguma similaridade entre si e estariam interligados como uma hierarquia de complexidade que se amplia em cada modelo de ação, em função da forma na qual a organização

interage com o ambiente, no reconhecimento de quem são os estrategistas da organização. No linear, os líderes da organização planejam como irão lidar com o ambiente externo de forma a alcançar os objetivos da organização, que são exclusivamente econômicos. No adaptativo, a organização muda, proativamente ou reativamente, em função da forma pela qual os administradores analisam as dimensões técnicas, sociais, políticas visando a adaptação e o alinhamento ao ambiente. No interpretativo, os diversos representantes da organização constroem sentidos e significados visando interagir com elementos e atores da estrutura social.

A partir dos modelos apresentados por Chaffee (1985) considero relevante discutir a finalidade da estratégia e o tipo de resultado que as organizações perseguem. A autora indica a estratégia como uma forma de alcance dos resultados da organização, mesmo que esses envolvam dimensões econômicas, sociais, políticas, informacionais ou técnicas. Esses resultados poderiam ser de natureza econômico-financeira, produtiva, mercadológica, de relacionamento e de legitimidade.

- ***Processo e Contexto em Estratégia***

A área de estratégia é historicamente marcada pelo estudo da 'razão em ação' formulando questões sobre: o curso de ação a ser escolhido, como as escolhas são realizadas e postas em ação, se as escolhas são expressão da vontade individual ou reflexo de circunstâncias determinísticas, como as escolhas em determinado momento estão relacionadas a escolhas no passado (TSOUKAS e KNUDSEN, 2002, p. 411). Diversos autores da área de estratégia estiveram predominantemente preocupados com o estudo da escolha estratégica em diferentes situações e pela descoberta de soluções ótimas. Esses estudos fundamentaram-se em teorias relacionadas à perspectiva da *rational choice*, quase sempre relacionadas a situações estáticas e relativamente estáveis apresentando também limitações para lidar com problemas complexos.

Como forma de lidar com fenômenos complexos cuja perspectiva da *rational choice* não era suficiente, alguns autores começaram a realizar pesquisas preocupadas com o processo, ao invés do conteúdo e seus resultados, enfatizando

as estratégias emergentes em detrimento de estratégias planejadas. Formou-se então um quadro no qual as pesquisas transitavam entre a preocupação com o conteúdo, a escolha, a funcionalidade e o equilíbrio, ou a preocupação com o processo (PETTIGREW et al, 2002).

As diferenças entre estudos preocupados com o conteúdo ou com o processo estão em vínculos ontológicos distintos: uma ontologia de mundo fechado (preocupada com conteúdo) na qual os agentes nunca podem ser surpreendidos; e uma ontologia de mundo aberto (preocupada com processo) na qual o mundo é visto como algo de fim indeterminado, o que permite fundamentalmente que novos e inesperados eventos aconteçam.

Os pesquisadores interessados na perspectiva de conteúdo baseiam seus estudos no pressuposto de que os humanos são propositadamente capacitados de fazer escolhas estratégicas e tomar decisões. Esses estudos incluem as escolas de posicionamento, design e planejamento (MINTZBERG et al, 2000). Os autores que seguem os pressupostos dessas escolas de pensamento atribuem racionalidade para atores já que perseguem metas e objetivos à medida que tentam criar valores consistentes maximizando escolhas dentro de contextos e funções específicas (GARUD e VAN DE VEN, 2002, P. 210).

Já pesquisa sobre o processo estratégico é diversa e não pode ser descrita como pertencendo a um único paradigma (PETTIGREW, 1992). A pesquisa processual pode assumir diferentes conceituações de estratégia, alguns normativos e outros descritivos; alguns estão ancorados no nível individual da análise enquanto outros reconhecem a natureza coletiva e distributiva da estratégia e do processo de criação das mesmas (GARUD e VAN DE VEN, 2002, p. 206). O ponto mais interessante da pesquisa processual é o questionamento de uma visão mais simplista de causalidade, que é frequentemente presumida nos modelos de equilíbrio e em modelos estrutural-funcionalistas.

Uma forma mais simples de compreender o universo da pesquisa processual foi apresentada por Pettigrew (1992 e 1997). O autor apresenta a pesquisa processual como sendo conduzida de três formas: (a) como uma lógica usada para explicar uma relação causal em uma teoria; (b) como uma categoria de conceitos que se referem a ação dos indivíduos e organizações; (c) como uma sequência de eventos que descreve como as coisas mudam ao longo do tempo. Segundo o autor,

a terceira forma explícita e dirige a observação para o processo em ação, coloca o foco na sequência de incidentes, atividades e ações ao longo do tempo.

Muitos estudos sobre processo estão preocupados em descrever, analisar e explicar o 'o quê', 'porquê' e como de alguma sequência de ação individual ou coletiva. A suposição orientadora subjacente ao pensamento processual é que a realidade social não é um estado sólido. É um processo dinâmico que ocorre mais do que meramente existe. A conduta humana está perpetuamente em um processo de realização (PETTIGREW, 1997, p. 338 – tradução nossa).

Mesmo que as pesquisas em estratégia sejam frequentemente apresentadas nos estudos como atendendo a duas perspectivas distintas - conteúdo e processo (ver PETTIGREW et al, 2002) -, considero que essas duas perspectivas devem ser vistas como complementares já que a perspectiva de conteúdo pode influenciar a pesquisa processual e vice-versa (MINTZBERG e WATERS, 1985). Essa influência deve ser considerada ainda maior ao incorporarmos o significado de que a estratégia é uma prática social, carregada de conteúdo e que se desenrola em um processo.

Ao considerar que as perspectivas de conteúdo e processo podem ser simultaneamente conjugadas em investigações preocupadas com a prática de estratégia, assumo o argumento de Pettigrew (1997) o processo de formação de estratégias deve ser compreendido em função do contexto.

Ações dirigem processos, mas processos não podem ser explicados apenas em referência aos indivíduos ou grupos. Ações estão imersas em contextos que limitam as informações, insights e influências. Mas a qualidade dual dos agentes e contextos deve sempre ser reconhecida. Contextos são modificados e estão em modificação. Atores são produtores e produtos. Criticamente, para qualquer análise processual, esse intercâmbio entre agentes e contexto acontece ao longo do tempo e é cumulativa (PETTIGREW, 1997, p. 338 – tradução nossa).

Essa visão postula que o contexto em que a racionalidade estratégica é realizada possui um impacto marcante. O contexto refere-se a características dos indivíduos, características da empresa e elementos da macroestrutura: "qualquer exame da racionalidade na decisão estratégica que falha ao considerar esses

fatores contextuais provavelmente gerará um retrato incompleto ou inadequado” (SAID e CHILD, 2007).

Nesse sentido, o reconhecimento da pesquisa processual torna-se bastante adequado aos propósitos da tese, em função da valorização do contexto e da qualidade dual na interação entre os atores ao longo da dimensão espaço-temporal.

- ***Outros Abordagens em Estratégia***

As contribuições de Chaffee (1985) abrem a discussão para a inclusão da forma como Whittington (2002) conceitua e define estratégia. Os quatro conceitos básicos sobre estratégia, apresentados pelo autor, dizem respeito ao ‘realizar estratégia’ - racional, fatalista, pragmático e relativista – e as abordagens formuladas se diferenciam quanto aos resultados e aos processos. Recuperar essas quatro abordagens é bastante interessante para os propósitos da tese, uma vez que permite o reconhecimento de outros tipos de agência.

Para Whittington (2002), discutir os resultados da estratégia significa compreender a sua finalidade ou ‘para que serve a estratégia’, sendo que o autor destaca o reconhecimento de que estas possam servir à maximização de lucros ou aos demais resultados possíveis além do lucro. Em relação aos processos, ou como são desenvolvidas, a estratégia pode se diferenciar por ser fruto de cálculos deliberados, ou ao emergir por acidente, confusão, conservadorismo ou inércia.

Alinhado ao modelo dominante em RSE, uma abordagem clássica conta com os métodos de planejamento racional, mais antigos e ainda dominantes nos livros, envolvendo cálculos e análises deliberadas, com o objetivo de maximizar a vantagem a longo prazo. Nessa perspectiva, a objetividade na análise racional e na decisão seriam fundamentais para o domínio dos ambientes interno e externo e fariam a diferença para o sucesso ou o fracasso da organização. Para os clássicos, a lucratividade é o objetivo supremo das empresas e o planejamento racional é o meio de obtê-la a partir de: apego à análise racional, o distanciamento entre concepção e execução e o compromisso com a maximização de lucros. A definição de Chandler (1962, p. 13) apresenta todas as características do pensamento clássico: “ a estratégia é a determinação das metas e objetivos básicos e de longo

prazo de uma empresa; e a adoção de ações e alocação de recursos necessário para atingir esses objetivos”.

Assim como Mintzberg, Whittington (2002) também destacou como característica básica da abordagem clássica a criação de uma hierarquia entre formulação e implementação. A formulação e o controle da estratégia seriam as principais tarefas da gerência executiva, enquanto a implementação seria responsabilidade dos gerentes operacionais das divisões. O autor atribui essa característica às tradições militares, assim como Mintzberg, mas também à contribuição da economia com a figura do homem racional econômico. A figura do homem racional econômico deixa o conceito de estratégia condicionado à criação de um único indivíduo empreendedor, que age com perfeita racionalidade para maximizar sua vantagem. Isso permitiria aos teóricos clássicos, segundo Whittington (2002), ignorar a complexidade interna da organização por conta do ‘dom da super-racionalidade’ de um tomador de decisões especial.

A abordagem evolucionária trabalha com a metáfora biológica da seleção natural. Para os adeptos dessa abordagem o planejamento no sentido clássico é irrelevante já que o ambiente externo é implacável e imprevisível. Assim, previsões não são eficazes e os processos competitivos selecionam as empresas mais aptas a sobrevivência devido à sua capacidade de adaptação.

Nessa abordagem há uma menor confiança na habilidade da gerência em planejar e agir racionalmente. Caberia aos gerentes garantir que a empresa se ajuste rapidamente às exigências do ambiente, pois esperam que os mercados garantam a maximização do lucro. Com isso, os gerentes não precisam ser otimizadores racionais porque, seja qual for o método escolhido pelo gerente, somente os melhores jogadores sobreviverão.

Para os evolucionistas, as contribuições da economia são abstratas e irreais já que a definição da estratégia (principalmente a estratégia concorrencial) não é apenas resultados de cálculos racionais e que a prática diária está muito distante do ideal do homem econômico racional.

Considero que a contribuição mais relevante para o entendimento da agência está na abordagem processual. Essa abordagem dá ‘ênfase à natureza imperfeita da vida humana’ (ibid., p. 2) e pragmaticamente associa a estratégia ao

processo falível dos indivíduos, das organizações e dos mercados. Há uma rejeição tanto da concepção do homem racional econômico quanto da perfeição dos mercados competitivos. Há o reconhecimento dos limites cognitivos à ação racional e da política organizacional. Assim, o planejamento de longo prazo é considerado inútil também para os processualistas, sendo a estratégia fruto da complexidade interna das organizações. Uma nova estratégia emergirá do processo de negociação e de aprendizado, ao invés de uma série racional de cálculos.

O risco ao entendimento da agência, associado a abordagem processual, segundo Whittington (2002, p. 26), está no fato da combinação entre barganha política e racionalidade limitada gerar certo conservadorismo estratégico. Isso implicaria em uma tendência de restringir o comportamento dos gerentes às alternativas conhecidas, às rotinas e aos procedimentos-padrão:

“em vez de estratégias perfeitamente racionais, os gerentes optam pela racionalidade adaptável [...] o ajuste gradual das estratégias e das rotinas em função das mensagens recebidas do ambiente [...] na prática, os estrategistas não se esforçam incessantemente pela solução ótima, mas ficam satisfeitos seguindo a rotina e a heurística estabelecida pela empresa”. (WHITTINGTON, 2002, p. 26-27 – tradução nossa)

Nessa abordagem, as estratégias não seriam escolhidas, mas programadas como um meio pelo qual os gerentes simplificam e ordenam um mundo muito complexo e caótico. O planejamento estratégico entraria nesse processo de programação como um ritual, um conforto, uma segurança para os gerentes e os demais integrantes da organização. Adicionalmente, as estratégias seriam formadas pelos gerentes como no trabalho de um artesão: a estratégia seria adaptável, contínua e incremental, implicando simultaneamente em formulação e implementação.

A partir dessas considerações, Whittington (op.cit.) sumariza uma contribuição muito importante da abordagem processual em estratégia para o estudo da agência: a estratégia seria um recurso heurístico de tomada de decisão para simplificar a realidade em algo em que os gerentes possam realmente lidar; os planos podem simplesmente ser uma forma de proteção da segurança gerencial, oferecendo-lhes garantia e orientação; a estratégia pode não preceder a ação, mas apenas emergir retrospectivamente; a estratégia não consiste apenas em escolher

mercados e então policiar o desempenho, mas em cultivar cuidadosamente as competências internas. Ou seja, essa abordagem abre espaço para reconhecer outros tipos de ação que não aqueles originalmente previsto pelos autores clássicos da área e que servem de base para a construção do modelo dominante em RSE.

Em uma outra posição, os adeptos da abordagem sistêmica acreditam na capacidade das organizações em planejar e agir efetivamente. Porém, essa abordagem é relativista por considerar que os meios e os fins da estratégia estão relacionados às culturas e aos poderes dos sistemas sociais dos locais onde ela se desenvolve.

A partir dessa abordagem sistêmica, a contribuição para a tese está relacionada ao fato dos objetivos e das práticas em estratégia dependerem do sistema social específico no qual o processo de desenvolvimento de estratégia está inserido. Assim como Giddens (2003), os teóricos sistêmicos acreditam que o comportamento dos gerentes está inserido em uma rede de relações sociais que pode envolver família, Estado, formação educacional, religião e origem étnica. Essa perspectiva prevê que o estrategista pode se desviar da norma de maximização de lucros deliberadamente, em função dos interesses que o ambiente pode despertar e que estão além do lucro. A busca por objetivos diferentes é perfeitamente racional, embora a razão possa estar escondida - orgulho profissional, poder de gerenciamento, patriotismo, orientação religiosa, dentre outras – e fazerem pouco sentido dentro da cultura em que trabalham.

“os teóricos sistêmicos são menos pessimistas que os processualistas quanto à capacidade das pessoas em conceber e implementar planejamentos racionais de ação; e bem mais otimistas que os evolucionários no que diz respeito à habilidade das pessoas em definir as estratégias ante as forças do mercado” (WHITTINGTON, 2002, p. 4 – tradução nossa)

Nesse sentido, a abordagem sistêmica acredita que a estratégia reflete os sistemas sociais específicos dos quais a empresa participa, definindo os interesses e as regras de sobrevivência. Assim, essa abordagem é relativista porque as formas e as metas do desenvolvimento da estratégia dependem particularmente do contexto social e dos sistemas, portanto, possuirá características distintas para cada empresa. Whittington (2002, p. 7) considera que nessa abordagem “não há caminho

fácil para alcançar a estratégia ótima e receitas para o sucesso não são universais nem eternas.”

Certamente, as contribuições dos autores mencionados nessas seções indicam diferentes formas de estudar a agência em estratégia e que são importantes para desafiar o modelo dominante em RSE, de caráter estratégico e integrador. A partir das contribuições desses autores, é possível argumentar que a construção de um quadro de análise para o estudo da agência em RSE é um objetivo viável.

2.2 Esclarecendo Agência, Teorias de Ação e Prática

A discussão sobre conteúdo, processo e contexto em estratégia, como já mencionado, nos leva a questionar a forma como a área de estratégia reconhece e lida com diferentes tipos de ação. Antes de apresentar o quadro de análise da agência em estratégia de RSE, considero importante situá-lo diante da teoria da agência (JENSEN e MECKLING, 1976).

- ***Agência versus Teoria da Agência***

Como já mencionado, é comum na área de estratégia identificar ou restringir as discussões sobre o conceito de agência à Teoria da Agência (JENSEN e MECKLING, 1976). A teoria da agência prediz que, quando os gerentes possuem informação privada e potencial para ganho pessoal, eles agirão em seu próprio interesse à custa dos donos da empresa (Eisenhardt, 1989). Por causa de seu comportamento auto-interessado envolver custos para a firma e para os stakeholders, mecanismos de monitoramento e incentivo são componentes fundamentais dos sistemas de controle gerencial. Consequentemente, nessa perspectiva o interesse recai sobre a natureza dos conflitos na relação entre agente e principal, assim como os fatores contextuais específicos que afetam o potencial para comportamento abusivo do agente devido à tendência a ação oportunista.

Nessa perspectiva, o agente quase sempre visa a ação abusiva e auto-interessada. As pesquisas com base na teoria da agência assumem que as

atividades do agente são inobserváveis e difíceis de monitorar. Conseqüentemente, o principal (shareholder ou a gerência de topo) não está totalmente informado sobre o nível de empenho do agente. Assim, o objetivo do principal é desenvolver um sistema de incentivo no qual o resultado seja a motivação do agente para a adoção de esforços que maximizem o lucro da firma e conseqüentemente o seu próprio.

Para os seguidores da teoria da agência, há uma função utilidade que leva em conta o interesse do agente por riqueza, lazer e aversão ao risco. Essa forma de compreender a ação do homem, a partir no conceito de *homo economicus*, possui implicações diretas sobre a formulação dos contratos entre agente e principal, visando o controle do comportamento oportunista, a redução da assimetria de informações (ampliando o monitoramento) ou o alinhamento de interesses materialistas do agente com àqueles do principal. Os efeitos da adoção dessa perspectiva estão refletidos nas autorias financeiras obrigatórias, nos planos de intensivo (bônus financeiros ou a concessão de opções de ações) e nos detalhados sistemas de controle gerencial.

Conforme postulado por Friedman (1977), uma visão instrumental da RSE justifica o comportamento socialmente responsável exclusivamente em bases econômicas, isso é, considera a RSE apropriada apenas quando a motivação subjacente é o alcance de uma performance financeira superior, que conseqüentemente traz benefícios para o agente auto-interessado. Ao colocar o foco sobre as manobras estratégicas e o uso de ferramentas apropriadas de marketing para estimular o comportamento dos stakeholders que ampliam o resultado da organização, a RSE instrumental passa a ser sinônimo de maximização de lucros (GARRIGA e MELÉ, 2004) e comportamento oportunista por parte dos agentes.

Essa perspectiva, conforme já discutido no capítulo anterior, parece ter alcançado maior adesão dentre os praticantes e acadêmicos. Há, nesse sentido, uma tendência à compreensão do conceito de agência segundo uma perspectiva da teoria da agência que considera essa ação como simplesmente racional e auto-interessada, sendo, a RSE mais um ingrediente capaz de aproximar os interesses do agente e do principal.

O maior problema relacionado aos aspectos de incentivos, típicos contrato baseado na teoria da agência, está implícito na suposição de que há uma estrutura de recompensa ótima para o agente. Essa estrutura presume um desejo por

recompensas extrínsecas e monetárias, maior do que a satisfação pessoal e o desejo de engajar eticamente em contratos de parceria (COHEN et al, 2007). Alguns autores, como COHEN et al (2007), desenvolveram estudos no sentido de incorporar outras dimensões à teoria da agência clássica – como a inclusão de efeitos situacionais da percepção de justiça e bondade na tomada de decisão pelo agente. Porém, essas tentativas não são suficientes para superar as limitações centrais associadas à teoria clássica da agência (JENSEN e MECKLING, 1976), pautada no conceito de *homo economicus*.

Dessa forma, sigo a argumentação de Ghoshal (2005) que considera extremamente limitadas e prejudiciais ao estudo da relação entre empresas e sociedade as perspectivas das teorias da agência, dos custos de transação e do modelo de cinco forças. Para esse autor essas ‘más’ teorias fortaleceram uma série de práticas que tem sido prejudiciais para a sociedade como um todo...

Nossas teorias e idéias fizeram muito para fortalecer as práticas gerenciais que nós estamos agora em voz alta condenando [...] A superação dos ‘problemas de agência’ está associada ao alinhamento dos interesses e incentivos dos agentes àqueles dos principais. A teoria dos custos de transação prega a necessidade de monitoramento e controle estreitos para prevenir o comportamento oportunista. O modelo de cinco forças sugere que as empresas devam competir não apenas com seus competidores, mas também com seus fornecedores, compradores, empregados e reguladores [...] Ao disseminar teorias ideologicamente amorais, as escolas de negócios libertaram seus estudantes de qualquer senso de responsabilidade moral. (GHOSHAL, 2005, p. 75-76 – tradução nossa).

Ao aderir a um ‘modelo científico’, a teoria da agência teve a pretensão de teorizar a partir de uma análise parcial, que excluía a intencionalidade e capacidade de escolha. Ao rejeitar uma perspectiva de análise do comportamento em termos de escolhas, ações e realizações humanas, rotulada como ‘romântica’, a adoção de uma perspectiva científica estava interessada em descobrir padrões e leis, substituindo toda noção de intencionalidade devido a uma crença no determinismo para explicar dos os aspectos da performance da empresa. Ou seja, “mesmo que os gerentes individualmente possuam um papel, ele certamente será tomado como determinado por leis econômicas, sociais e psicológicas que inevitavelmente moldam a ação” (IBID, p. 77).

Por outro lado, proponho na tese compreender a agência em estratégia de RSE a partir de uma outra concepção de agência. Para tal, realizo uma revisão do

conceito e seu tratamento na literatura como forma de compreender a ação nas organizações, superando a perspectiva auto-interessada e oportunista presente na teoria da agência já clássica para a área de estratégia.

- ***Outros Tipos de Agência em Estratégia***

A área de estratégia considera, tradicionalmente, a ação nas organizações como sendo economicamente racional (*homo economicus*) e gerando um comportamento auto-interessado e maximizador de posições individuais. Estudos dessa natureza, conforme já mencionamos anteriormente, estão associados à Teoria da Agência, já tradicional na área (JENSEN e MECKLING, 1976). A Teoria da Agência está associada a uma perspectiva científica interessada em descobrir padrões de ação individual racional, substituindo toda noção de intencionalidade por uma crença no determinismo da ação capaz de explicar a performance da empresa.

Porém, essa concepção original da Teoria da Agência começou a ser questionada pelas perspectivas processualistas – ver Mintzberg, Pettigrew, Whittington, dentre outros. Como já mencionado, as definições de Mintzberg e Chaffee e Whittington (2002) possuem diferenças e similaridades entre si quanto ao entendimento da ação em relação às estratégias. As quatro abordagens diferem fundamentalmente quando se trata de descobrir como as pessoas realmente são e como elas se relacionam com o mundo que as cerca.

“As pessoas são vistas de modos diferentes: como objetivas máquinas calculadoras, como seres confusos e realizados ou como produtos específicos de seu tempo e lugar, racionais apenas de acordo com os critérios de seus interesses culturais peculiares. O mundo em que elas vivem é retratado por alguns como um simples série de mercados a conquistar; por outros, como uma selva onde a competição é feroz e imprevisível; e ainda por outros como uma complexa teia social, política e econômica.” (WHITTINGTON, 2002, p. 10 – tradução nossa)

As contribuições de Mintzberg, Whittington e Chaffee quanto à conteúdo e processo permitem identificar preliminarmente possíveis formas de compreender a ação. Mas, a revisão que realizei na tese não tem a pretensão de esgotar a diversidade de perspectivas adotadas na literatura da área de estratégia. Há uma tentativa por parte de alguns pesquisadores, de considerar a estratégia como

socialmente construída e contextualmente situada (TSOUKAS e KNUDSEN, 2002). É possível transcender a abordagem dominante que atribui a ação a um único indivíduo intencionalmente responsável pelas decisões tomadas com base em planejamento racional.

Assim, a formação da estratégia pode ser vista como um processo prioritariamente social, contextualmente relevante, que não está pautado apenas a análise racional sobre mercados e ambientes (ver quadro 2).

Quadro 2: Ação, Modelos, Abordagens e Significados em Estratégia

Ação	Modelo de Ação	Abordagem ao Tema	Significado de Estratégia
Racional	Linear	Clássica	Plano, Posição e Pretexto
Evolucionária	Adaptativo	Evolucionária	Padrão, Posição e Pretexto
Socialmente Formada ⁷	Interpretativo	Processual	Padrão, Perspectiva
Contextualmente Situada	Interpretativo	Sistêmica	Plano, Posição, Perspectiva, Padrão e Pretexto

Fonte: Elaborado pela autora

Ademais, a forma de compreender a ação assume contornos distintos quando associada ao tratamento dado pelas escolas de pensamento em estratégia. Conforme apontado por Mintzberg et al (2000), cada escola de pensamento em estratégia buscou inspiração ou contribuições teóricas em outras disciplinas, por exemplo: economia, história, biologia, sociologia, antropologia, ciência política. O empréstimo de conhecimento de outras disciplinas, principalmente da economia ainda no momento de constituição, trouxe algumas implicações para os estudos na área. As empresas foram em grande parte vistas como perseguindo cursos de ação economicamente racionais, mesmo quando incentivos não-econômicos são relativamente óbvios. Como consequência, as influências do modelo estrutural-funcionalista e do modelo de equilíbrio fundamentam grande parte dos estudos na

⁷ Utilizo a expressão “socialmente formada” e “contextualmente situada” para diferenciar a proposição de Whittington (2002) quanto ao caráter de intencionalidade e racionalidade presentes na abordagem sistêmica que permitem ao agente o ‘fazer a diferença’; enquanto na abordagem processual há um destaque maior para as influências de rotinas e condições estruturais que acomodam o agente às alternativas previamente dadas ou estabelecidas reduzindo sua capacidade de ação.

área. (TSOUKAS e KNUDSEN, 2002, p. 417-418) O modelo estrutural-funcionalista considera os sistemas sociais em um estágio estacionário, com regularidades de natureza “sincrônica”, na qual há ‘uma história ad hoc de como o resultado pode ter sido produzido segundo um modelo formal’.

Estudos dessa natureza apresentam limitações para lidar com a agência. A tendência dos autores que seguem a sociologia estrutural-funcionalista é enxergar nas condições estruturais apenas a fixação dos limites que restringem a livre ação dos agentes. Giddens (2003, p. 205) exemplifica as propriedades da estrutura na sociologia estrutural-funcionalista ao compará-las com “as paredes de um quarto de onde o indivíduo não pode fugir, mas em cujo interior ele consegue se movimentar à vontade”.

Já na maioria dos modelos de equilíbrio, a análise formal do equilíbrio legitima a razão pela qual é relevante estudar um resultado específico, bem como a forma pela qual o mesmo equilíbrio é encontrado. De forma similar, muitos teóricos tentam legitimar seus estudos ao argumentar que o equilíbrio foi produzido por um processo de “seleção natural”. Os pesquisadores dessas correntes de pensamento estudam os resultados eficientes, situações ideais e o equilíbrio, sem discutir que agência ou os mecanismos geradores implicados no processo possam, de fato, ter produzido um estado diferente.

As limitações desses dois modelos nem sempre são adequadamente reconhecidas nos estudos, portanto, rever historicamente essa constituição implica em reconhecer a existência de ontologias distintas nos estudos da área de estratégia. Por exemplo, as escolas ambientais ou de configuração não estão muito preocupadas em entender a agência como um artifício necessário já que de acordo com a visão ambiental, atores corporativos não escolhem, mas são escolhidos (selecionados pelo ambiente).

Adiciono a essa argumentação a discussão sobre a separação hierárquica entre formulação e implementação. Tsoukas e Knudsen (2002) apresentam duas questões fundamentais para distinguir como as escolas de estratégia lidam com as teorias de ação: de que forma o pensamento está relacionado com a ação? Quem estabelece as estratégias? As respostas a essas questões não são triviais, mas são tratadas pelos autores a partir de duas possíveis abordagens.

Os autores explicitam duas teorias de ação distintas e possíveis na área de estratégia (ver quadro 3). Uma abordagem *representational*⁸ que pressupõe: a) ontologicamente, um mundo exterior previamente dado; b) epistemologicamente, suas características podem ser especificadas antes de qualquer atividade cognitiva e apenas pensamentos ‘puros’ e dedutivos podem render conhecimento ‘confiável’; c) praxeologicamente, a ação é instrumental, baseado em regras implícitas, ou preceitos explícitos, a fim de alcançar uma meta (TSOUKAS e KNUDSEN, 2002, p. 424).

Por outro lado, os autores definem uma abordagem *enactive* a partir dos seguintes elementos: a) ontologicamente, presume que os atores são seres-no-mundo e, dessa forma, enxerga a atividade social como o elemento fundamental na construção do mundo social; b) epistemologicamente, destaca o caráter pessoal do conhecimento humano; c) praxeologicamente, concebe a ação como experimentação, na qual o pensamento e a ação são vistos como estando perpetuamente engajados.

Quadro 3: Duas Abordagens sobre Pensamento e Ação em Estratégia

	<i>Representational</i>	<i>Enactive</i>
Ontologicamente	Pressupõe um mundo exterior previamente dado	presume que os atores são seres-no-mundo e, dessa forma, enxerga a atividade social como o elemento fundamental na construção do mundo social
Epistemologicamente	As características da realidade podem ser especificadas antes de qualquer atividade cognitiva.	Destaca o caráter pessoal do conhecimento humano ao entendimento da realidade.
Praxeologicamente	A ação é instrumental, baseada em regras implícitas, ou preceitos explícitos, a fim de alcançar uma meta	concebe como ação como experimentação na qual o pensamento e a ação são vistos como estando perpetuamente engajados

Fonte: elaborado a partir de Tsoukas e Knudsen (2002, p. 424)

⁸ Mantive em inglês as palavras *representational* e *enactive* como forma de preservar o sentido dado pelos autores, uma vez que uma simples tradução poderia alterar o entendimento a cerca de suas origens.

A segunda questão é quanto à quem estabelece as estratégias. Tsoukas e Knudsen (2002) nos expõem as diferentes perspectivas que conceituam a agência organizacional na área de estratégia. Primeiro, a formação da estratégia pode ser uma responsabilidade individual. Segundo, a estratégia pode ser estabelecida pelo sistema de planejamento. Terceiro, a formação estratégica é um processo fundamentalmente social que ocorre em um contexto social no qual há relações de influência e poder, assim como há laços sociais entre os envolvidos.

Neste caso, a estratégia não é mais vista como uma conquista individual, mas como um esforço coletivo. O conceito da “formação” (MINTZBERG, 1978), passa a ser central, já que a formulação de estratégia é entrelaçada com a implementação em um processo contínuo e mutuamente construtivo, posiciona os administradores como participantes ativos no processo de estratégia (JARZABKOWSKY, 2008).

O livro Safári de estratégia, Mintzberg *et al* (2000), apresenta dez escolas de pensamento em estratégia e procura introduzir a discussão sobre as suas afiliações ontológicas e epistemológicas. Tsoukas e Knudsen (2002) procuraram associar essas escolas de pensamento com as perspectivas *representational* e *enactive*, construindo um quadro de referência bastante interessante para localizar a agência nos diferentes estudos produzidos na área (ver quadro 4).

Quadro 4: Teorias da ação e as escolas de pensamento na área de estratégia

		<i>Representational</i>	<i>Enactive</i>
Quem estabelece as estratégias?	Indivíduo	Escola do Design Teoria dos Jogos Escola Cognitiva	Escola Empreendedora Abordagem Construcionista
	Sistema de Planejamento	Escola do Planejamento Escola de Posicionamento	Planejamento de Cenários
	Processo Social		Escola Cultural Escola de Aprendizagem Escola do Poder

Fonte: Tsoukas e Knudsen (2002, p. 427)

A escola do design, a escola cognitiva e as perspectivas associadas à teoria dos jogos, assumem um caráter individualista sobre quem estabelece a estratégia e adotam uma perspectiva *representational*. Da mesma forma, as escolas de planejamento e posicionamento mantêm uma perspectiva *representational*, porém retiram o caráter individual do estrategista e o entregam a um sistema formal que envolve planejamento, análise e decisão. Tomada a partir da informação externa disponível, em todas as escolas e abordagens acima, a estratégia surge a partir de uma inferência racional e controlada.

A escola empreendedora assume o caráter decisivo do empreendedor em moldar as estratégias. Ao mesmo tempo em que vincula a formação da estratégia a uma perspectiva individualista percebe a ação desse indivíduo. Porém, essa ação é parcialmente desligada do ambiente externo. Nessa escola o ambiente é visto como uma causa para a ação e não como insumo para a análise racional e controlada, como nas outras escolas.

Uma visão construtivista dentro da escola cognitiva é, segundo os autores, a melhor ilustração da abordagem *enactive*, pois pressupõe que o estrategista interpreta o contexto e seus atos com base em outras interpretações anteriores. Não há ameaças ou oportunidades externas, não há reconhecimento da estrutura social, apenas registros simbólicos e materiais da ação, sob os quais os indivíduos criam relacionamentos, conexões e padrões específicos para a ação. Dessa forma, mantém a mesma dicotomia entre agência e estrutura social.

Bem mais interessantes para meus propósitos de tese, as escolas de cultura, de poder e de aprendizagem permitem reconhecer que as estratégias são, ao mesmo tempo, fruto de processos sociais e da ação do estrategista. A formação de estratégias é vista como algo que acontece em um contexto social, cujas influências sobre as estratégias devem ser tratadas. Mas, ao mesmo tempo, a ação assume um papel significativo para explicar a formação de estratégias. Os atores não são pensadores que criam planos em um 'vácuo social'; ao contrário, são seres no mundo que protagonizam as atividades sociais, possuem conhecimento localmente situado e estão conectados à redes de influência e poder, mobilizando os recursos políticos e culturais a fim de fazer o que tem de ser feito. Essas escolas permitem o reconhecimento de outras dimensões direcionadoras da agência.

Conforme apontado por Pettigrew et al (2002), essas diferentes formas de entender a ação nos estudos da área de estratégia demonstram como a área se consolidou a partir da incorporação de teorias de outras disciplinas, sem necessariamente produzir conexões e pontes entre diferentes perspectivas.

Porém, essa tentativa não é acompanhada pelos principais atores da 'indústria de estratégia'⁹. Os estudos na área devem se preocupar em revelar os impactos da literatura produzida e consumida por essa indústria: "levar a estratégia a sério significa examinar e acessar a estratégia como uma prática social amplamente constituída e cuja repercussão está além das organizações envolvidas" (WHITTINGTON et al 2003 tradução nossa).

Uma forma *representational* ainda prevalece na literatura da indústria de estratégia e há uma dificuldade em transformar os resultados de pesquisas socialmente contextualizadas em conhecimento a ser 'consumido' pelos praticantes. A ação não é tratada adequadamente, sendo percebida como o resultado de um processo analítico do ambiente externo e da seleção de estratégias apenas em termos racionais e econômicos.

A vinculação do modelo dominante em RSE à essa forma *representational* é um dos problemas centrais a serem desafiados pela perspectiva pluralista crítica que construo nos próximos capítulos da tese. Para tal, novas perspectivas e conceitos serão apresentados e amarrados teoricamente.

- ***Reflexos das Diferentes Teorias de Ação nas Estratégias de RSE***

Conforme discutido nas seções anteriores, e sintetizado no quadro 5 a seguir, coexistem na área de estratégia diferentes formas de compreender a ação, modelos de ação, abordagens e significados para as estratégias de uma empresa. Considero importante que a diversidade de perspectivas e significados seja também

⁹ Ver em Faria e Sauerbronn (2008) a noção de área (e indústria) de estratégia desenvolvida a partir dos trabalhos de Clark (2004) e Whittington *et al* (2003). Inspirados nesses autores apresentamos a área de estratégia como sendo formada por gurus, escolas de negócios, imprensa especializada, empresas consultorias, alta gerência, instituições financeiras e instituições públicas, em função dos papéis como consumidores/produtores de conhecimento e do grau de dependência/independência de recursos.

ser incorporada ao estudo das estratégias de RSE, recuperando a diversidade característica na literatura de RSE em seu início.

Como forma de explicitar a coerência e relevância de desafiar o modelo dominante às estratégias de RSE, explícito no quadro 5 os principais elementos que permitem confrontar duas possíveis abordagens ao tema.

Quadro 5: Modelo Dominante em RSE e o Pluralismo em Estratégias de RSE

	Modelo Dominante em RSE	Pluralismo em Estratégias de RSE
Ação	Racional e, sob alguns aspectos, Evolucionária	Socialmente Formada e Contextualmente Situada
Modelo de Ação	Linear e, sob alguns aspectos, Adaptativo.	Interpretativo
Abordagem ao Tema	Clássica, com apelo a elementos da abordagem evolucionária	Processual e Sistêmica
Significado de Estratégia	Estratégia é deliberada, tem como base modelos de 'mapeamento e posicionamento', toma a forma de plano estratégico	Estratégia é simultaneamente deliberada e emergente, como práticas formadas por padrões, explicitadas em relatórios ou planos, permeadas por perspectivas ou pretextos.
Agente	Indivíduos ou grupos que habitam a cúpula da organização e estão diretamente relacionados à formulação de estratégias	Múltiplos atores sociais interagem na formação das estratégias de RSE
Foco do Estudo	Mapeamento <i>a priori</i> das determinações do ambiente externo; descrição e formulação de estratégias adequadas; identificação de resultados para a organização	Detalhamento do processo e das alternativas de ação, <i>a posteriori</i> , incluindo a intencionalidade e as consequências da ação.

Fonte: elaborado pela autora

O quadro acima explicita que a forma como pretendo tratar a agência em estratégia de RSE está fundamentada em um modelo de ação é socialmente formado e contextualmente situado no tempo e no espaço. Os indivíduos atuam segundo um modelo de ação interpretativo, suportado pelo monitoramento reflexivo da ação, como veremos adiante. A abordagem ao tema será processual e sistêmica, nos moldes propostos por Whittington (2002a), ao invés de clássico ou

evolucionário. Conseqüentemente, as estratégias assumem diversos significados sendo simultaneamente deliberadas e emergentes, assumindo a forma de padrões, planos, perspectivas e pretextos explicitados em documentos de trabalho, relatos das atividades diárias e registros históricos ou jornalísticos sobre o mesmo. Nessa perspectiva, podem existir múltiplos agentes e grupos que participam da formação das estratégias de RSE e que interagem entre si ao longo do processo, nos episódios de prática e nas atividades cotidianas.

Como forma de viabilizar a construção de outra teorização sobre agência em estratégia, procurei desviar o foco da abordagem clássica que a priori está voltada ao mapeamento das determinações ambientais, ao detalhamento do uso de modelos prescritivos e à análise dos resultados para a organização.

O confronto dessas duas perspectivas (ver quadro 5) expõe as limitações do modelo dominante em RSE para o entendimento da agência. Nesse sentido, o caminho aberto por Mintzberg, Chafee, Pettigrew, Whittington e os autores permitiu o reconhecimento de novas abordagens e perspectivas ao entendimento da estratégia e da ação.

Entretanto, considero o entendimento sobre a ação em estratégia apresentado até o momento ainda não é suficiente para construir uma abordagem pluralista crítica ao entendimento da agência em estratégias de RSE. Por esse motivo incorporo na sequência a perspectiva da estratégia como prática social (SAP) que avança no sentido do estudo da ação contextualmente situada.

- ***Prática Social e Ação em Estratégia***

A partir da revisão das escolas de pensamento em estratégia, alguns autores (ver CHIA, 2004; PETTIGREW et al, 2002, p. 3; KNIGHTS e MORGAN, 1991) apontam a existência de uma crise de relevância na área de estratégia em função de dois aspectos: a) o predomínio de determinadas abordagens clássicas e evolucionárias, em detrimento de outras mais plurais¹⁰, acompanhado pelo avanço

¹⁰ Refiro-me à 'outras abordagens mais plurais' no sentido apresentado por Whittington (2002) no qual as organizações podem perseguir resultados que não estejam relacionados ao lucro econômico

de determinados modelos e instrumentos sob a prática dos estrategistas; b) o desenvolvimento bastante particular da literatura gerou uma série de forças, fraquezas, preocupações e pontos cegos. A crise de relevância se reflete na carência de reflexões críticas e nas limitações epistemológicas, metodológicas e de base teórica.

A falta de reflexividade crítica é um dos aspectos mais sérios e debilitantes da área (KNIGHTS e MORGAN, 1991). Parte dessas críticas pode ser superada por um maior diálogo com sociologia, psicologia e ciência política, buscando complementaridade para o tratamento de temas mais complexos, a garantia do ecletismo teórico e metodológico (PETTIGREW et al, 2002). Isto possibilitaria contrabalançar a dependência original nas teorias econômicas; prover maturidade via reflexão crítica dos pressupostos da área (MAHONEY, 1993); e superar as limitações epistemológicas e metodológicas por meio do pluralismo (WEAVER e GIOIA, 1995).

A crítica quanto ao predomínio de determinadas abordagens, e seus modelos correspondentes, está presente em grande parte na falsa dicotomia entre teoria e prática e se materializa na impaciência dos praticantes frente à teorização acadêmica e a tendência a aceitar mais facilmente os modelos criativos (prescrição) para a solução de problemas (KNIGHTS e MORGAN, 1991; PETTIGREW et al, 2002). Há um descompasso entre o que a academia entende sobre o uso de conteúdos e modelos no dia-a-dia do praticante e sobre o que o praticante entende sobre o rigor e relevância dos conteúdos produzidos pela academia (GULATI, 2007; FARIA, 2007).

Como forma de preencher estas lacunas surge na área um movimento de orientação para a prática – *strategy-as-practice* (SAP) – no final da década passada (CHIA, 2004). Esta ‘guinada’ para a prática conduzida por alguns (poucos) autores na área pode ser entendida como uma convocação ao desenvolvimento de estudos que recuperem a prática de estratégia e seus significados (WHITTINGTON, 1996 e 2006). Esta seria uma forma de superar a simples reprodução discurso que domina a área e expor os modelos dominantes a uma reflexão crítica (KNIGHTS e MORGAN, 1991, p. 252).

Ao propor o reconhecimento da agência, coloco o foco da tese no estudo das estratégias de RSE enquanto práticas sociais em curso. As 'práticas' formam estruturas de ação que são estudadas pelos teóricos sociais que seguem a tradição de estudos da teoria da ação. Autores como Bourdieu, Giddens, Garfinkel, Latour e DeCerteau são normalmente recomendados na área de estratégia (ver WHITTINGTON, 1992; e 2002; CHIA, 2004) como base para o desenvolvimento de referenciais teóricos sobre prática social. Estes autores formam uma família de teorias que diferem entre si e em relação à teoria social clássica. Ao trabalhar sobre estas diferenças entre os teóricos práticos é possível optar por uma forma de explicar e compreender a ação nas organizações.

Autores como WHITTINGTON (2002), JARZABKOWSKY e WILSON (2004), apresentaram o SAP como uma alternativa para a superação das críticas já mencionadas. O estudo da prática é frequentemente apresentado como uma alternativa conceitual atrativa para uma audiência insatisfeita com as teorias sociais modernas e pós-modernas, permitindo conjugar diferentes paradigmas para compreensão do fenômeno organizacional (RECKWITZ, 2002).

Apresentei nas seções anteriores a necessidade de transcender a sociologia estrutural-funcionalista que advoga a pré-existência da estrutura social que objetivamente delimita a ação em estratégia de RSE. Desta forma, por meio do SAP torna-se necessário e possível reconhecer que agência e estrutura social estão simultaneamente implicadas na formação das estratégias (WHITTINGTON, 2006). Nesse sentido, sigo a orientação dos teóricos práticos e considero necessário 'resistir às polaridades do determinismo total e da liberdade total' para o entendimento da dinâmica social (COHEN, 1999, p. 411).

O reconhecimento da estratégia como uma prática social permite aprofundar os debates sobre a pesquisa processual em estratégia - iniciada por Mintzberg (1987), Pettigrew (1992) e outros autores (BALOGUN et al, 2003). Nesse sentido, a estratégia assume o significado de prática quando percebida como uma realização cultural coletiva alcançada (ou criada) através do envolvimento de práticas sociais, disposições, tendências e propensões, histórica e culturalmente transmitidas (CHIA e MACKAY, 2007)

O interesse pela prática social de estratégia surge como resposta a uma pressão por maior aproximação da realidade organizacional (WHITTINGTON, 2003

e 2004). Ao considerar a estratégia como prática social é aberta a possibilidade de tratar as estratégias sociais, não sob uma 'perspectiva normativa e prescritiva', mas como uma prática social contextual e historicamente formada (CLEGG et al, 2004). Pesquisas que consideram a estratégia como uma prática social estariam simultaneamente voltadas para os níveis de análise micro e macro; e teriam como foco a práxis, o praticante e as práticas (JARZABKOWSKI, 2003 e 2004; WHITTINGTON, 1996 e 2006). Desta forma, os estudos sobre estratégia como prática social ampliam a possibilidade de esclarecer, por meio de investigações teóricas e empíricas, questões desprezadas pelas perspectivas 'clássicas' em estratégia. Mas, a guinada para a prática não deve representar somente a adoção de perspectivas macro-estruturais ou micro-organizacionais nos estudos em estratégia (POZZEBON, 2004). Esta possibilidade manteria o movimento pendular nos estudos da área de estratégia que transitam entre as perspectivas macro e micro, como apontado por Pettigrew et al (1992).

No entanto, pesquisas que consideram a estratégia um prática social estão relacionadas simultaneamente ao nível micro organizacional e ao nível macro-organizacional. Em função do compartilhamento de significados e sentidos, a prática estratégica deriva dos amplos campos sociais ou sistemas nos quais a organização em particular está imersa (JARZABKOWSKI, 2004).

“As forças institucionais estão também ligadas à agência por meio da influência na cognição gerencial, com tendências isomórficas evidenciadas no comportamento e na realização de escolhas pelos atores que atuam de acordo com estruturas sociais similares. [...] Isso porque os atores da estratégia estão imersos nas mesmas redes industriais, que constituem estruturas coletivas cognitivas que influenciam a conformidade nas escolhas em diferentes empresas.” (JARZABKOWSKI, 2004)

Partindo dessas contribuições do SAP, amplio o reconhecimento das teorias de ação nos estudos em estratégia também a partir de uma perspectiva estruturacionista. Como já mencionado, Giddens é um teórico prático e a teoria da estruturação por ele desenvolvida se propõe a superar algumas dicotomias mencionadas. Algumas contribuições de Giddens (1979 e 2003) são importantes para o estudo da agência, já que o autor também considera que estrutura e ação estão simultaneamente implicadas na interação.

Dessa forma, trabalho, na próxima seção, na formulação e proposição de um quadro de análise, de base praxeológica, a partir dos elementos centrais da teoria da estruturação (GIDDENS, 2003) e da co-determinação (CHILD, 1997). A idéia central associada ao quadro proposto é viabilizar o uso de uma perspectiva plural para a compreensão da agência em estratégias de RSE, a partir da noção de co-determinação.

CAP. 3 - SOBRE PLURALISMO: CO-DETERMINAÇÃO, ESTRUTURAÇÃO E NÃO AÇÃO

Procurei ao longo das seções anteriores tratar do desenvolvimento da RSE, da consolidação de um modelo dominante a ser desafiado e argumentar a favor de uma outra teorização sobre a agência em estratégias de RSE. Nesse sentido, procurei revelar até aqui as diferentes formas pelas quais a ação foi (ou é) tratada na área de estratégia.

Em função da escolha da agência como objeto de estudo da tese, procurei ao longo das últimas páginas abrir caminho para começar a apresentar minha perspectiva para recortar do objeto de estudo. Nas páginas que se seguem trato de discutir os elementos que configuram uma perspectiva pluralista crítica para o estudo da agência. Procuro associar a estruturação e a co-determinação ao estudo da não-ação. Para tal, recupero o debate acerca do tratamento da agência na área de estratégia, associando-o aos desenvolvimentos posteriores da *strategic choice*.

3.1 Pluralismo e Co-determinação em Estratégia

As questões tratadas tradicionalmente pela área de estratégia envolvem discussões sobre propósitos, direções, escolhas, mudanças, governança e desempenho das organizações em suas indústrias e mercados. Grande parte dos acadêmicos limita suas observações a níveis de análise, quadros de referência e temas de pesquisa específicos (PETTIGREW *et al*, 2002) e a relevância do conhecimento produzido nem sempre é discutida (FARIA, 2007).

A adoção de posições dicotômicas – micro/macro, voluntarismo/determinismo, agência/estrutura - pode ser considerada um recurso utilizado para a manutenção do alinhamento paradigmático (GIOIA e PITRÉ, 1990) e a garantia da

“produção de conhecimento robusto e confiável” (FARIA, 2007, p.40). Como forma de promover seu crescimento, fortalecimento e reconhecimento, muitos estudos na área de estratégia vestiram uma roupagem ‘científica’ tomando emprestado conceitos e teorias de outras disciplinas (PETTIGREW *et al*, 2002); adotaram perspectivas racionalistas sobre mercados e ambientes (KNIGHTS e MORGAN, 1991); e assumiram uma lógica cartesiana que simplifica complexas inter-relações (HAFSI e THOMAS, 2005).

A provocação entre os acadêmicos que adotam uma ou outra posição é limitada por promover proteção e privilégio a determinados grupos, enquanto dificulta a conversação entre diferentes correntes teóricas (ver também MAHONEY, 1993; HAFSI e THOMAS, 2005). Os estudos na área de estratégia são, em grande parte, marcados pelas diversas tentativas de superação de um paradigma por outro e não por movimentos de conversação, integração ou síntese (PETTIGREW *et al*, 2002).

Como já discutido por diversos autores (ver HASSARD, 1993; POZZEBON, 2004; REED, 1997; WILLMOT, 1993; WEAVER e GIOIA, 1994; WHITTINGTON, 1988), é extremamente problemática a manutenção das posições dicotômicas e das incomensurabilidades paradigmáticas (BURRELL e MORGAN, 1979). Sigo na tese a argumentação desses autores e considero limitada a manutenção dessas posições dicotômicas para o entendimento da agência em estratégia de RSE. As distintas posições não conseguem tratar isoladamente como e porque de uma determinada ação (WHITTINGTON, 2002; WILSON e JARZABKOWSKI, 2004), ou não-ação (BACHRACH e BARATZ, 1962).

Para superar essas questões, incorporo o argumento de Reed (1997) no qual podem ser identificadas quatro possíveis caminhos que foram perseguidos pelos acadêmicos na área de estratégia nas últimas décadas: isolacionismo, imperialismo, pragmatismo e pluralismo.

Segundo o autor, os acadêmicos isolacionistas vêem sua própria perspectiva como sendo auto-suficiente. Eles crêem que não há nada a aprender de outras perspectivas, pois aparentam não serem úteis ou confiáveis. Isso dividiu a área e dificultou a possibilidade de conversação entre diferentes perspectivas. Por outro lado, uma posição acadêmica imperialista representa um compromisso fundamental com uma posição teórica, mas uma predisposição a incorporar outras correntes de

pensamento, se essas forem úteis ou fortalecerem a posição teórica original. Os insights de outras perspectivas serão incorporados à perspectiva teórica favorecida somente se estas não abalarem seus pilares centrais.

Já a posição do pragmatismo se preocupa em agrupar todos os elementos úteis, mesmo que de origens distintas, desde que contribuam para o que funciona na prática. Os pragmáticos não se preocupam com as distinções teóricas, mas sim em construir um kit de ferramentas de métodos e técnicas oriundos de diferentes correntes teóricas. Por outro lado, o pluralismo oferece a oportunidade de um desenvolvimento teórico que respeita as forças das diversas correntes. Ele encoraja desenvolvimento de novas posições teóricas, apropriadamente ajustadas à variedade de problemas de pesquisa, a partir do reconhecimento adequado das vantagens e desvantagens das contribuições originais.

Porém, apenas reconhecer essas posições não é suficiente para viabilizar uma construção Teórica distinta para o entendimento da agência em estratégia de RSE, principalmente da não-ação. Para tal, considero fundamental reconhecer as contribuições do pluralismo crítico, da co-determinação e do estruturacionismo.

- ***Pluralismo Crítico***

Partindo do reconhecimento da necessidade de adotar uma proposta pluralista na área de estratégia, considere necessário compreender melhor as possíveis contribuições já tratadas na literatura. Segundo Schlosberg (1998), existem diferentes noções de pluralismo: pluralismo crítico, pluralismo radical, pluralismo pós-moderno, pluralismo cultural, dentre outros. Comum a todas essas definições, há que se reconhecer que:

o pluralismo deve ser compreendido como o uso de diferentes perspectivas teóricas, metodologias, métodos e técnicas [...] que podem ser combinadas em busca de respostas para complexidade, heterogeneidade e turbulência dos problemas de pesquisa (JACKSON, 1999, p. 12-17 – tradução nossa).

O pluralismo oferece a oportunidade de desenvolvimento de quadros de análise que respeitem as forças das diversas correntes na área de estratégia,

encorajem o desenvolvimento de pesquisas alternativas e permitam ajustes à variedade de problemas de pesquisa. Por esse motivo, o pluralismo assume um central na tese.

O fenômeno estudado pela área de estratégia pode ser visto por meio de mais de uma lente. Cada perspectiva pode capturar uma parte de um dado fenômeno da área de estratégia, mas nenhuma isoladamente capturará o fenômeno por completo (THOMAS e PRUETT, 1993, p. 8 – tradução nossa).

No entanto, uma proposta pluralista implica em reconhecer que todas as perspectivas teóricas, sejam elas quais forem, possuem suas limitações. Por isso, utilizar perspectivas complementares ajuda a resolver problemas de pesquisa que não seguem as visões tradicionais da área de estratégia.

Assumo na tese o pluralismo crítico por reconhecer que um simples pluralismo foi anteriormente atacado por sua visão estreita de interesses e uma limitada compreensão da ação política. O pluralismo crítico coloca o foco nas diferenças e multiplicidades e as implicações políticas do reconhecimento de toda a pluralidade. Ou seja, a diferença entre as diferentes formas de pluralismo está na justificativa epistemológica para as diferenças, na filosofia que justifica a aceitação das posições teóricas e as combinações possíveis (CONNOLLY, 1991; SCHLOSBERG, 1998). Portanto, o pluralismo crítico deve ser o ponto de partida de uma análise da ação, como politicamente situada, pelo reconhecimento das diferenças e a recusa da objetividade de uma unanimidade e homogeneidade que são normalmente baseadas em atos de exclusão de outras visões ou 'vozes' (SCHLOSBERG, 1998).

A evolução da teoria contemporânea sobre pluralismo é a preocupação central com o discurso sobre a ação como um método para endereçar as exclusões e a impenetrabilidade das visões convencionais. Ou seja, a abertura ao reconhecimento da ambigüidade, da diferença e da multiplicidade são admitidas como a base da agência (IBID, p. 603). Assim, a noção de pluralismo crítico permite reconhecer que cada fenômeno é suscetível a mais de uma interpretação, revelando posições mais radicais, ou críticas, excluídas pelo pensamento dominante:

“Cada frase, cada discurso, é suscetível de mais de uma interpretação [...] O discurso pode ser dividido em dois tipos, um assentado em uma noção de ‘herança auto-evidente’ e outro ‘tão indeterminado’ que deixa cada contribuinte a liberdade de propor não só a sua própria tradição, mas também seus próprios axiomas.” (ROONEY, 1986, p. 555)

A adoção de uma orientação pluralista crítica na tese permite produzir um ‘conhecimento situado’, a partir de uma perspectiva teórica especificamente construída para um novo olhar cujo conhecimento alcançado por essas visões situa o sujeito (HARAWAY, 1988). A autora argumenta por uma ‘política da localização epistemológica’, conseqüentemente, posicionando e situando a ação investigada como uma condição de ser ouvido e obter créditos pelo conhecimento produzido, já que:

“A objetividade na investigação não é algo alcançado somente por olhar o todo de cima, mas, por obter perspectivas localizadas parciais que possam ser consideradas um conhecimento objetivo [...] ir além da tolerância abrindo espaço para o reconhecimento do outro do ‘cultivo do cuidado’ pela posição e respostas não dominantes.” (SCHLOSBERG, 1998, p. 591 - 604).

Assim, a contribuição fundamental do pluralismo para a área de estratégia está relacionada à tentativa de promover conversações teóricas e metodológicas com o objetivo de superar a ‘camisa de força’ (BETTIS, 1991) da lógica positivista e reducionista que impera na área. Isso implica em promover conversações que vão além de co-existência, reconhecimento, integração, ou síntese (ver VOLBERDA, 2004). A simples possibilidade de co-existência e reconhecimento entre diferentes perspectivas teóricas pode significar um retorno ao imperialismo ou ao isolacionismo, uma vez que os benefícios do pluralismo não seriam alcançados e cada corrente manteria suas discussões estanques e isoladas (JACKSON, 1999).

Adoto a argumentação de autores como Mahoney (1993) e Hafsi e Thomas (2005) que discutem a ampliação do pluralismo e das conversações na área. Essa é uma forma de tornar o conhecimento menos homogêneo e pasteurizado entre os executivos, organizações e acadêmicos. Uma forma de ‘manter no jogo’ determinadas correntes teóricas e posições tidas como marginais na área.

Da mesma forma, Thomas e Pruett (1993), defendem a adoção do pluralismo, pois a área de estratégia é, quase sempre, apresentada como

simplesmente importando teorias de uma variedade de outras disciplinas, apesar dos fenômenos organizacionais apresentarem uma convocação por trabalhos integrados. Diante do pluralismo pesquisadores são rotineiramente expostos a uma variedade de perspectivas teóricas e metodológicas e a constante exposição deve favorecer o pensamento integrado e seus potenciais benefícios para a área. Adicionalmente, há a necessidade de reconhecer a inseparabilidade entre as faces de conteúdo e processo de estratégia, entre formulação e implementação. Portanto, quadros isolacionistas dificilmente conseguem abarcar a totalidade desses processos complementares.

Ao incorporar a posição epistemologicamente situada do pluralismo crítico (ROONEY, 1986; HARAWAY, 1988; SCHLOSBERG, 1998), adiciono um ingrediente importante para o reconhecimento da necessidade de combinar e contrapor as diferentes posições teóricas e metodológicas de forma a produzir um conhecimento sobre a ação que é distinto daquele prescrito nos modelos dominantes em estratégia de RSE, revelar outra visão sobre um mesmo processo de formação dessas estratégias e reconhecer situações excluídas ou ocultas nesses processos, como a não-ação (BACHRACH e BARATZ, 1962 e 1963; GREEN, 1996; SHARKANSKY e FRIEDBERG, 2002)

- ***Pluralismo via Estruturação***

Um dos reflexos advindos das discussões em torno do estudo da agência encontra-se em uma maior sensibilidade dos acadêmicos em buscar perspectivas alternativas que não estavam em evidência até então (LEWIS e GRIMES, 2005). Embora o positivismo funcionalista permaneça dominante, os pesquisadores, cada vez mais, têm baseado seus trabalhos em paradigmas mais críticos, interpretativos ou em perspectivas multiparadigmáticas: “o resultado é um campo vibrante, com visões teóricas distintas que podem enriquecer a compreensão da complexidade, da ambiguidade e dos paradoxos organizacionais. (IBID, p. 73).

Gioia e Pitré (1990) detalharam as diferenças na construção de teorias sobre paradigmas e defenderam uma necessidade de construção de propostas teóricas que lidem com a diversidade paradigmática e superem as dicotomias e

incomensurabilidades. Para esses autores, trabalhar com perspectivas pluralistas significa ver as diferentes perspectivas “como heurísticos, capazes de ajudar os acadêmicos a explorarem as complexidades teóricas e organizacionais, e de estenderem o escopo, a relevância e a criatividade da teoria organizacional” (LEWIS e GRIMES, 2005, p. 73).

Quaisquer esforços no sentido do pluralismo podem mostrar como um objeto da pesquisa pode legitimamente ser tema de várias estratégias de pesquisa e interpretações (funcionais, interpretativas, críticas, dentre outras) ao mesmo tempo em que continua vinculado à uma temática específica (BECKER, 1992). O pluralismo pode, nesse sentido, auxiliar na combinação de diferentes posições epistemológicas na área de estratégia, superando a situação de aprisionamento em um dos ‘quase-paradigmas’ (CALDAS, 2005), suas dicotomias e incomensurabilidades, bem como a não conversação com as demais posições.

O ponto central no debate sobre o pluralismo em estratégia, fundamental na minha tese, é a necessidade de produzir uma análise sobre a agência em estratégias de RSE que seja distinta daquela gerada pelas correntes de pensamento dominantes, assumindo uma orientação crítica (ROONEY, 1986; SCHLOSBERG, 1998).

A possibilidade de tratar simultaneamente dimensões de análise oriundas de diferentes correntes teóricas envolve, na minha perspectiva, o desenvolvimento de uma perspectiva plural associada à Teoria da Estruturação (GIDDENS, 2003). Procurando trilhar um caminho aberto por alguns autores na área de estratégia, apresento a Teoria da Estruturação (TE) como uma perspectiva pluralista capaz de transpor as dicotomias características dos estudos.

Pelo menos dois autores mapearam os diferentes usos da teoria da estruturação na área de estratégia, Whittington (1992) e Pozzebon (2004). Uma rápida comparação destes artigos mostra como o potencial de aplicação da teoria foi utilizado por alguns autores ao longo da década que separa os dois levantamentos. Enquanto Whittington em 1992 enfatizava sua pequena e restrita utilização, Pozzebon em 2004 analisa e enquadra os diferentes usos da TE ao longo da década.

Segundo os autores, o aspecto mais interessante da TE está na possibilidade de atender à convocação por uma perspectiva mais ampla e unificada realizada por pesquisadores que demandam o pluralismo teórico e metodológico, sem retornar à tese da incomensurabilidade paradigmática. A análise estruturacionista permite ao pesquisador abandonar a idéia de ‘paradigmas impermeáveis e imperialistas’, enquanto mantém diferentes perspectivas sobre a pesquisa organizacional (WEAVER e GIOIA, 1994, p. 564). Uma perspectiva pluralista crítica deve explicar como as diferentes teorias podem estar relacionadas, enquanto: (a) preserva a genuinamente a multiplicidade (sem redução de uma perspectiva sobre as demais); e (b) não adota acriticamente uma desunião paradigmática.

Tomar os pressupostos da TE permite reconhecer que os pesquisadores podem divergir em seus objetivos, ênfases e métodos, mesmo que engajados na mesma atividade ou objeto de pesquisa. A estruturação oferece, em essência, uma forma de revisar pressupostos teóricos de forma a explicar e legitimar a diversidade de práticas nos estudos na área de estratégia e prover os fundamentos para alcançar uma visão mais compreensiva dos fenômenos organizacionais (Weaver e Gioia, 1994).

O tipo das reivindicações de conhecimento feitas pela área de estratégia é crucialmente moldado pelos públicos para os quais são direcionados. Uma reflexão pluralista irá esclarecer o modo pelo qual certas noções tem sido usadas na área de estratégia e irão contribuir para esboçar suposições alternativas para orientação de pesquisas.” (TSOUKAS E KNUDSEN, 2002, p. 413 – tradução nossa)

A estruturação provê a base para explicar como colocar entre parêntesis ou desconstruir (*bracketing*) aspectos selecionados do fenômeno social – como intencionalidade, estrutura, agência e prática –, relacionados à formas interpretativas, críticas e estrutural-funcionalistas características de paradigmas de primeira ordem. Dando o reconhecimento adequado à forma na qual cada enfoque particular faz seu *bracketing*, cada um pode constituir uma parte legítima de um quadro de análise estruturacionista, um quadro de referência maior, como uma ‘visão de segunda-ordem’ (WEAVER e GIOIA, 1994, p. 585).

A contribuição mais interessante da TE para minha tese é a forma como Giddens lida com estrutura e agência, substituindo a idéia de dualismo pela dualidade. A estrutura entra simultaneamente na constituição das práticas sociais e dos agentes, e se materializa nos momentos de interação. As estruturas sociais, na visão de Giddens, são constituídas pela ação e, ao mesmo tempo, são o meio de sua constituição. A estrutura não é vista como existindo exteriormente à ação humana, mas concebida como “virtual”, à medida que só se concretiza pela reprodução da vida social, isto é, ela não se viabiliza independentemente da ação (GIDDENS, 1978: 183). Assim, as estruturas estão sincronicamente envolvidas na ação: elas influenciam (não necessariamente determinam) as ações como fatores que as constroem ou facilitam (CASSELL, 1993). Dessa forma, as estruturas tanto restringem como facilitam a própria ação, permitindo a possibilidade dos atores alterarem comportamentos, tornando plausível o processo contínuo de mudança social. Em outras palavras, os diversos atores não estão passivos ao determinismo das regras sociais, nem são totalmente livres para agir de forma voluntarista (GIDDENS, 2003, p. 29-30).

A dualidade entre estrutura e agência se dá pelo fato destas serem duas faces do mesmo processo social (BACHRACH e BARATZ, 1962), superando a dicotomia voluntarismo/determinismo (CASSELL, 1993). O conceito permite, por um lado, o estudo analítico da ação desenvolvida e, por outro, os impactos da estrutura sobre esses mesmos atores. Assim, a teoria da estruturação mostra como fazer um *bracketing* seletivo do fenômeno social, com base nas dualidades, posições singulares, que circundam agência e estrutura (COHEN, 1999). Por meio da dualidade da estrutura, Giddens coloca em posições singulares e interrelacionadas a agência, a estrutura e a dinâmica do processo social. A dualidade possibilita compreender como a ação em um plano micro-individual ou meso-organizacional está atrelada ao plano macro-estrutural, enriquecendo o debate sobre a agência e suas raízes estruturais. Ou seja, a TE permite vincular a ação dos atores organizacionais - em nível micro e meso - à questão mais ampla das estruturas sociais de uma dada realidade - em nível macro - sem estabelecer determinismos entre ação e estrutura e vice-versa.

A contribuição da TE advém da discussão em torno da noção de que os agentes não criam as práticas sociais em termos voluntaristas, mas as recriam

através dos meios estruturalmente dados e pelos quais eles se expressam ao longo da interação social. Por um lado, este processo de recriação é incorporado pelas características institucionalizadas dos sistemas sociais e suas propriedades estruturais, de forma a estabilizar as relações entre os diversos atores sociais. Por outro lado, as práticas institucionalizadas fazem a conexão entre a integração social (reciprocidade em contextos de co-presença) e a integração do sistema (reciprocidade através do tempo-espaço). A conjugação destas duas características promove um processo onde há espaço para a ação e a interação social.

A conjugação dos elementos centrais da TE dá origem a noção de mudança social. A mudança social advém da interação destas práticas recursivas, somado à contingência. A mudança não é apenas cumulativa porque, no curso da vida, os indivíduos têm a possibilidade de agir de forma diferente da que agiram e também há a imprevisibilidade das ações. Portanto, a teoria da estruturação é interessante para a superação das dicotomias que a área de estratégia mantém em grande parte de seus estudos (POZZEBON, 2004). Uma perspectiva estruturacionista está primordialmente preocupada com o conjunto estrutura, agente e interação e, quando tomada isoladamente, a estratégia é formada a partir das ações intencionais e interações entre múltiplos atores com consequências premeditadas e impremeditadas.

Mesmo que a TE esteja primordialmente preocupada com o conjunto estrutura, agente e interação - e não com estratégia e estrutura organizacional - a teoria de Giddens tem sido considerada como uma forma para tratar do papel da estratégia: conceito de conversações estratégicas (WESTLEY, 1990), diferença entre estratégia pretendida e realizada (SARANSON, 1995); processo político interno como antecedente e direcionador as estratégias corporativas (WILTS, 2006); a influência do conhecimento e aprendizagem para a formação das estratégias (ORLIKOWSKY, 2002); e recentemente tem sido reconhecida como uma forma de estudar a agência em combinação com outras teorias em estratégia (JARZABKOWSKY, 2008; MANTERE, 2008;).

Veremos a seguir a contribuição do conceito de co-determinação para o desenvolvimento de um quadro de análise pluralista crítico e estruturacionista que permita o estudo dos diferentes níveis de análise que estão implicados na formação da agência, mais especificamente da não-ação, em estratégia de RSE

- **Co-determinação e Níveis de Análise**

O estudo sobre os condicionantes da ação compõem um campo interessado em como agentes definem suas escolhas dentre as alternativas disponíveis e as convertem em ações, segundo uma ordem de preferências cuja implementação pode ser analisada em termos dos fatores que influenciam essa ação. As questões de interesse organizacional podem estar associadas aos efeitos agregados da ação escolhida e dos elementos que influenciam a racionalização pelos agentes.

A ação não é nunca consequência mecânica da socialização (CASSELL, 1993). Para que se compreenda uma ação, é preciso que se levem em conta todas as intenções e, de modo mais geral, as motivações do ator, os meios de que ele dispõe ou aceita dispor, assim como a avaliação que faz desses diferentes meios. Tais elementos compõem o campo dos possíveis resultantes da situação de interação na qual ele está envolvido. A ação, portanto, não pode ser reduzida aos efeitos de um condicionamento. Contudo, por outro lado, está claro que as 'preferências' do ator, assim como os meios de que dispõe ou crê dispor, são afetadas pelas estruturas sociais (WHITTINGTON, 1992; REED, 1988, 1997 e 2003).

O conceito de co-determinação oriundo do trabalho de Child (1972, 1997) é bastante interessante para a construção de um quadro de análise que dê conta da não-decisão dos agentes nas estratégias de RSE. Desta forma, certos elementos devem então ser considerados no exame da agência em estratégias de RSE. A perspectiva apresentada por Child (1997) apresenta o conceito de co-determinação como forma de viabilizar um estudo que trate simultaneamente de conteúdo e processo, de ação e estrutura, bem como dos elementos espaço-temporais associados ao contexto social de interação.

A contribuição de Child (1972 e 1997) e a da *strategic choice* assume um caráter central no quadro de análise em construção. Como afirmam Clegg et al (2006), até o surgimento da *strategic choice*, o estudo do poder estava diretamente associado à teoria da contingência. O surgimento de uma teoria que endereçava uma visão interpretativa da organização desafiou a forma até então vigente, abrindo

espaço para reconhecer que as organizações não são sistemas naturais ou racionais, mas sim, um fenômeno socialmente construído. Nesse sentido, a *strategic choice* reconhece que as organizações são resultado de escolhas realizadas pelos indivíduos ou grupos de indivíduos, em função de diversos fatores ao longo de um processo (CHILD, 1997).

Cabe destacar que a *strategic choice* foi originalmente concebida como uma correção à visão na qual as organizações são desenhadas e estruturadas segundo a determinação de suas contingências operacionais (CHILD, 1972). Em 1972, ao apresentar a *strategic choice*, Child enfatizou a habilidade dos agentes (tomadores de decisão) em realizar uma ‘escolha’ entre políticas era vista ‘como dependendo de quão distante eles podem preservar autonomia em relação ao ambiente, ao alcançar o nível de performance esperado’.

Nessa perspectiva, as questões tidas como estratégicas eram aquelas relativas a organização como um todo, particularmente as relacionadas a prosperar no ambiente, enfrentar a competição ou manter sua credibilidade. Segundo a perspectiva original da *strategic choice*, três temas surgem com a preocupação da escolha estratégica: “a natureza da agência e da escolha; a natureza do ambiente; a natureza da relação entre os agentes organizacionais e o ambiente” (CHILD, 1997, p. 48-49).

Conforme destacado por Whittington (1988 e 1992), levar em conta apenas as restrições do ambiente para a agência é uma visão bastante simplificada, ao possivelmente ignorar as precondições para a existência da agência. A tendência inicial da *strategic choice* seria, seguindo essa orientação, ampliar o distanciamento entre as visões dicotômicas voluntaristas (com ênfase na ação individual) e deterministas (com ênfase na estrutura). Mas, essa pretensão original não foi adequadamente interpretada, e uma revisão da *strategic choice* foi apresentada pelo autor em 1997.

Nesse artigo de 1997, o autor argumenta que, ao contrário da determinação estrutural, a determinação da ação refere-se à possibilidade da ação ser selecionada de acordo com preferências e sistemas de processamento de informação que pertencem ao ator. A simples adoção da determinação da ação implica na suposição de que os atores organizacionais podem exercer escolha ao serem removidas as restrições externas. Nesse sentido, a determinação da ação coloca a atenção sobre

os mecanismos que os atores utilizam para decidir o que fazer. Essa perspectiva leva os pesquisadores a aceitar certos tipos de direcionamento da ação, por exemplo: “dada a intenção superior de maximização de lucro da empresa, o tomador de decisão irá selecionar apenas um certo tipo de ação” (CHILD, 1997, p.49).

Ao recobrar a discussão sobre poder na definição das estratégias, Child (1997) coloca a atenção no papel de outros atores e de grupos internos que possuem poderes para influenciar a estrutura das organizações por meio de um processo que é essencialmente político (CLEGG et al, 2006). Assim, a formação da estratégia ocorre por meio de iniciativas nas quais as redes internas e externas de relações da organização interagem em termos de ‘proatividade e reação’. Assume-se que a escolha dentre possíveis estratégias envolva o entendimento do exercício de poder e do processo pelo qual os atores negociam um curso de ação (CHILD, 1997).

Como afirma Child (1997), os atores avaliam as alternativas de ação e levam em consideração as consequências de suas ações. Essas consequências podem ser condicionadas por fatores como conhecimento, compreensão e preferências anteriores, que entram como informações relevantes em sua reflexão e subsequente ação:

As pessoas não se adaptam passivamente às circunstâncias que encontram, eles usam essas circunstâncias criativamente para o escopo de sua escolha, ao moldar e misturar regras e recursos. (CLEGG et al, 2006, p. 124).

Desta forma, a *strategic choice* assume que a realização da escolha estratégica pelo agente, ou grupo de agentes, requer o exercício de poder, o que é um fenômeno essencialmente político e co-determinado simultaneamente pela estrutura e pela ação.

A incorporação da co-determinação na tese, por meio da *strategic choice*, abre caminho para a discussão dos níveis de análise implicados no processo de formação das estratégias de RSE. Como já mencionado, as posturas voluntaristas e deterministas na análise organizacional estão normalmente associadas a uma distinção entre os diferentes níveis de análise (WHITTINGTON, 1988; PETTIGREW et al, 2002).

A maior razão para a distinção micro/macro está nas relações entre as partes e o todo existente no fenômeno organizacional (WEAVER e GIOIA, 1994). Tradicionalmente, os estudos colocam foco em apenas uma organização principal. No nível micro-organizacional o foco estaria localizado nas características de posições, funções, subunidades, habilidades, orientações, preferências, significados e ações. Entretanto, alguns pesquisadores elevaram o nível de análise para o estudo de grupos ou populações de organizações sob o argumento de que exibiriam propriedades e dinâmicas distintas que não são percebidas em organizações individuais (GARUD e VAN DE VEN, 2002).

A discussão quanto à adoção dos níveis de análise micro ou macro, em determinado momento, se sobrepôs ao embate entre voluntarismo e determinismo (ASTLEY e VAN DE VEN, 1983). Por um lado, a adoção do voluntarismo nos estudos estaria em grande parte associada à preocupações relacionadas ao nível de análise micro-organizacional, nos quais o indivíduos passaram a ser importantes para resposta aos fenômenos organizacionais. Por outro lado, a adoção do determinismo impunha aos estudos a adoção do nível de análise macro-estrutural, nos quais determinadas dimensões da estrutura social são fundamentais para explicar o fenômeno observado.

Pela influência de correntes teóricas associadas à economia, grande parte dos estudos na área de estratégia permaneceu associada à perspectivas macro-estruturais. Porém, outra parte dos estudos associou-se à perspectivas micro-organizacionais, constituindo um 'movimento histórico pendular' que transitava entre esses dois níveis de análise (PETTIGREW *et al*, 2002, p. 8). Por exemplo, as tradições de pesquisa vinculadas ao nível macro-estruturais de análise como os debates envolvendo estratégia e estrutura (CHANDLER, 1962), as perspectivas institucional, evolucionária e de dependência de recursos (ver CHIA, 2004).

Essa perspectiva é compatível com a concepção estruturacionista de agência que pressupõe o exercício do poder para a sua compreensão ao longo do processo (CASSELL, 1993). Portanto, o conceito de co-determinação reconhece que tanto a determinação da ação quanto a determinação da estrutura estão simultaneamente implicadas na ação social, em um determinado contexto espaço-temporal (CHILD, 1997). A co-determinação combina ações e influências oriundas

dos diferentes níveis de análise implicados na ação, formando o ‘arcabouço estrutural’ no qual as ações ocorrem (GIDDENS, 2003).

“Uma abordagem que ofereça tanto a análise de multiníveis (ou vertical), quanto a análise processual (ou horizontal), é tida como de natureza contextualizada” (PETTIGREW, 1990, p. 269).

Conforme abordei anteriormente, a perspectiva pluralista crítica que defendo na tese privilegia uma concepção estruturacionista de agência, associada ao conceito de co-determinação, para o desafio ao modelo dominante às estratégias de RSE. Para melhor apresentar o quadro teórico sob o qual a agência será investigada, detalharei nas próximas seções e capítulos: a) os conceitos e significados de estratégia, como forma de compreender as contribuições de uma concepção estruturacionista de agência; b) as diferentes abordagens à temática da RSE e a caracterização da agência nessas abordagens; c) uma proposta pluralista para o desafio à abordagem dominante à temática da RSE.

3.2 Agência Estruturacionista e Intencionalidade da Ação

Nas seções anteriores procurei explicitar os benefícios da estruturação para a construção de uma proposta pluralista que permita compreender a agência como sendo co-determinada por uma série de fatores, advindos dos níveis de análise macro-estrutural e micro-organizacional.

Então, ao partir de uma concepção estruturacionista, considero a agência como um fluxo de intervenções causais reais ou observáveis ao longo dos processos (BERTILSSON, 1984), sendo constituída por uma série de ações em curso e eventos nos quais o agente é perpetrador, expressando a capacidade de realizá-las em primeiro lugar (GIDDENS, 2003, p. 10). Por ser a agência um processo de engajamento social temporalmente situado, ela é informada pelos aspectos habituais e orientado pelas alternativas de ação formadas ou imaginadas ao longo do mesmo (EMIRBAYER e MISCHÉ, 1998).

Entretanto, destaco que essa concepção de agência que utilizo na tese deve ser historicamente compreendida. A agência nem sempre foi situada junto aos

indivíduos, sendo bastante característica a trajetória do desenvolvimento do conceito. O conceito de agência foi tratado de diferentes formas ao longo da história do pensamento, tendo sido secularizada, humanizada e socializada. Em função do deísmo, a agência foi inicialmente situada no domínio sobrenatural, associada às forças místicas, divindades ou providências metafísicas. A agência estava situada fora da vida individual ou coletiva, conformando biografias humanas e histórias sociais (GIDDENS, 1995).

Com o processo de secularização, o primeiro movimento no sentido de humanizar a agência foi localizá-la junto aos grandes homens: profetas, heróis, líderes, generais, descobridores, inventores, gênios. Essa agência era humana, mas, por outro lado, não era socializada já que o ‘sagrado’ não havia desaparecido: “a liberdade humana em relação aos controles morais repressivos dependida da qualidade ‘sagrada’ dos ideais que compreendiam o individualismo moral” (GIDDENS, 1995, p. 122).

Com o nascimento da sociologia, a agência foi socializada. A sociedade foi percebida em termos orgânicos, como totalidade que se auto-regula e autotransforma¹¹. Conseqüentemente, a agência era tratada como poder inerente ao organismo social e que se manifesta de forma direcional e irreversível: “o indivíduo só poderia ser livre se fosse um agente autônomo, capaz de dominar e compreender seus impulsos” (IBID, p. 123). A regulação moral da sociedade moderna era a condição de auto-realização do indivíduo em contraposição a autoridade repressiva das formas tradicionais de sociedade (GIDDENS, 2003).

A agência foi humanizada e socializada como uma reação ao estágio preliminar na sociologia, sendo situada junto às ações dos atores sociais (GIDDENS, 1995). Como uma reação à perspectiva totalizante anterior, há o favorecimento do papel do indivíduo para a compreensão dos fenômenos sociais, no qual o mundo é constituído pela atividade humana e as crenças são produto organizado dos atos e interpretações dos agentes (IBID, p. 285).

Agência foi estendida a todos os indivíduos e não apenas a alguns eleitos, a todos os papéis sociais e não apenas às funções de poder. A sociedade passou a

¹¹ Giddens (1995, p. 120-133) discute detalhadamente a importância da perspectiva de Durkheim sobre o processo de secularização e inicial socialização da agência situando-a no quadro histórico em direção à organicidade. Adicionalmente, Giddens destaca as limitações dessa perspectiva para o entendimento da agência em função do destaque dado às estruturas sociais.

ser vista como constituída pelo resultado agregado e historicamente acumulado daquilo que fazem todos os seus membros com base em seus motivos e propósitos particulares (CASSELL, 1993). Como veremos adiante, passa a ser valorizada a possibilidade de estudo da relação entre as ações dos múltiplos indivíduos, suas consequências impremeditadas, os diferentes contextos de ação e as situações complexas geradas.

Assim, a transformação do conceito de agência nas últimas décadas revela o interesse da teoria sociológica em decifrar os segredos de sua operação e os mecanismos pelos quais os agentes produzem e reproduzem a realidade social. Esse interesse implica no exercício de confrontar e aproximar os conceitos de agência e estrutura (GIDDENS, 2003).

Para o desenvolvimento da tese, torna-se necessário abraçar uma concepção de agência que permita reconhecer a ação, ou a não-ação, como em constante interação e influência com elementos da estrutura social, ao invés da ação voluntarista como preconizado no modelo dominante em RSE. Assim, a definição de agência que assumo na tese traz uma série de implicações devido à sua concepção estruturacionista e alguns elementos fundamentais advindos dessa definição precisam ser destacados (ver GIDDENS, 2003, p. 17).

Primeiro, para que um ator seja considerado um agente é necessário que ele seja 'capaz de atuar de outro modo'. Ou seja, que seja capaz de intervir, ou não, no mundo no sentido de influenciar o processo (o curso dos processos pré-existentes) ou o estado das coisas. Nesse sentido, a capacidade de agência implica em exibir uma gama de poderes causais, inclusive o poder sobre a ação dos outros. Para tal, passa a ser importante perceber as "habilidades complexas que os atores possuem para co-ordenar os contextos" (CASSELL, 1993, p. 153).

O segundo elemento, como um desdobramento do anterior, leva à necessidade de compreender a agência em relação às intenções ao fazer as coisas. O agente é o perpetrador das ações ao longo do processo, já que, independente da intencionalidade, 'poderia em qualquer fase de uma dada sequência de conduta, ter atuado de modo diferente'. Assim, o que um agente faz é diferente daquilo que é pretendido, ou das consequências gera. Isso leva à discussão sobre as motivações e intencionalidades relacionadas à ação.

A motivação refere-se mais ao potencial para ação do que ao modo como é executada pelo agente. Ela tem influência direta sobre a ação apenas em circunstâncias incomuns que quebram a rotina. Entretanto, Giddens destaca que os atores podem informar sobre as intenções, mas não necessariamente os seus motivos que podem ser inconscientes. Há ações que possuem motivos inconscientes, no nível da consciência prática, e há outras ações que são informadas pela cognição, no nível da consciência discursiva. Nesse sentido, existem diferenças entre o que pode ser dito e o que é simplesmente feito.

Os primeiros teóricos a estudar a ação consideravam que um comportamento seria uma ação se o realizador tivesse a intenção de manifestá-la, caso contrário era apenas uma reação. Mas, Giddens (2003, p. 10-13) modifica esse quadro tirando o foco exclusivo na interpretação sobre a intencionalidade e motivação expressas pelos agentes. Para esse autor a agência não pode ser descrita segundo o entendimento que temos sobre o ato e utiliza dois exemplos: o comandante que afunda o submarino Bismark e a pessoa que derruba o chá sobre outra. Nessas duas situações a ação traz consequências indesejáveis, portanto, há a tendência equivocada a considerá-las como não-intencionais e portanto não haveria agência. Mas, Giddens, preocupado com a compreensão do fluxo contínuo de ações no processo, destaca que essas ações possuem consequências intencionais e não-intencionais que não podem ser premeditadas, mas nem por isso deixam de 'ser' ações realizadas (ou sustentadas) pelos agentes. Ou seja, a ação não deixa de existir por conta de sua intencionalidade ou consequências.

“As consequências dos que os atores fazem intencionalmente, ou não, são parte dos eventos e estas não teriam acontecido se os atores tivessem se comportado de modo diferente. A realização da ação e a manutenção dos eventos estão ao alcance do agente, independente das consequências subsequentes.” (CASSELL, 1993, p. 344 – tradução nossa)

Assim, relação entre as ações e suas consequências é muito importante para uma compreensão da agência estruturacionista. É preciso dar conta adequadamente do problema relacionado ao compasso e ao descompasso que existem entre a ação intencional socialmente situada e suas consequências sociais.

O interesse recai sobre as circunstâncias nas quais as consequências das ações intencionais podem discrepar do que os atores sociais esperam.

É nesse espaço entre a ação e suas consequências que se encontram os 'problemas interessantes para a análise sociológica' (BOUDON e BOURRICAUD, 2004). É nele que se dá o entrelaçamento de múltiplas ações, cada qual respondendo a uma intenção, mas podendo, no conjunto, gerar efeitos complexos. A atenção concentra-se, portanto, na ação intencional. Mesmo sendo individual na sua origem, a ação se dá num contexto que envolve múltiplos agentes. Ou seja, as ações não acontecem no vácuo social e seu desenrolar não está exclusivamente associadas às intenções no nível individual. Em consequência, a relação entre intenção e resultado torna-se problemática, sendo fundamental reconhecer as relações com o contexto no qual as ações se desenrolam.

O desafio da concepção estruturacionista de agência está exatamente na articulação entre ação e estrutura, entre indivíduo, organização e a estrutura social que circunda a ação:

Colocar todo o peso nos condicionantes (como 'valores internalizados pelos agentes') implica o risco daquilo que os autores denominam 'hiperculturalismo', no qual toda a explicação da ação fica por conta de seus antecedentes, e o agente como tal desaparece. Por outro lado, sobrecarregar a ênfase nos processos individuais de ação pode dissolver a sociedade numa poeira de eventos analisáveis pontualmente, mas ininteligíveis nas suas formas de agregação e de composição. (BOUDON e BOURRICAUD, 2004, p. xxvii – tradução nossa)

Assim, a compreensão da agência, segundo uma concepção estruturacionista, envolve principalmente a análise da intencionalidade e das consequências (premeditadas e impremeditadas) relacionadas ao fluxo de ação ou à série de 'atividades práticas' em curso.

Esse aspecto permite reconhecer a análise da conduta estratégica como sendo o terceiro elemento central associado à definição de agência estruturacionista. Tratarei na próxima seção de detalhar esse aspecto que é central ao quadro de análise proposto na tese.

- ***Análise da Conduta Estratégica em Estratégia de RSE***

Ao desenvolver a teoria da estruturação, Giddens (2003, p. 339) apresentou dois possíveis enquadramentos metodológicos: a análise institucional e a análise da conduta estratégica. Se por um lado, a análise institucional trata as propriedades estruturais como características reproduzidas de sistemas sociais, por outro a análise da conduta estratégica trata dos modos como os atores sociais se apóiam nas propriedades estruturais para a constituição de relações sociais.

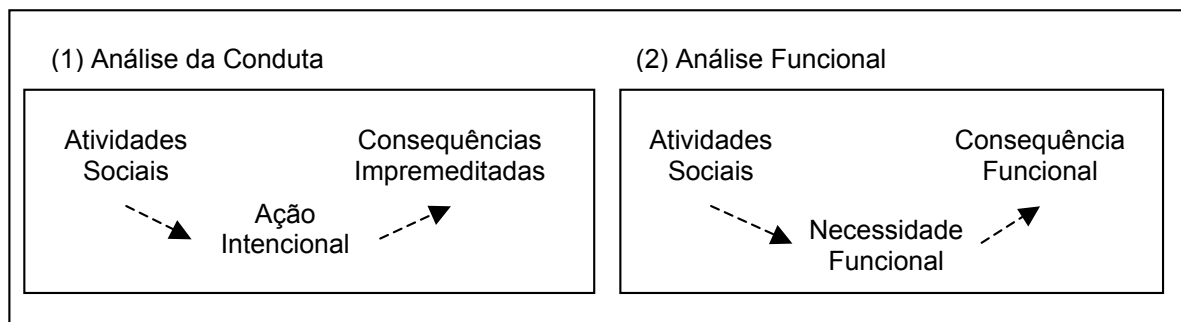
Ao realizar a análise da conduta estratégica é possível perceber que as práticas cotidianas dos agentes podem ter como consequência, intencional ou não, a reprodução das formas institucionais mais amplas. Giddens (2003) entende que as forças sociais que direcionam as práticas podem ser percebidas na ação e permitem a análise da ação intencional e da conduta (de reprodução, transformação ou oposição) do agente, sendo uma análise distinta da análise funcionalista (CASSELL, 1993, p. 345).

Nesse sentido, em uma conduta de reprodução, o agente realiza as atividades práticas cotidianas exatamente de acordo com o que é esperado ou rotineiramente dado. Em outro extremo, a oposição às forças direcionadoras da ação pode ser expressa, por exemplo, por meio de uma conduta de perturbação contínua daquilo que é esperado ou demandado do agente e pela adoção de práticas tidas como opostas. Giddens (2003, p. 339 - 345) exemplifica a análise da conduta estratégica ao analisar o trabalho realizado por outro pesquisador que trata do comportamento de um grupo de garotos ‘problema’ em um contexto escolar. A análise do comportamento de confronto permitiria identificar como as forças sociais e os elementos contextuais direcionam a ação do grupo:

“A oposição é expressa por uma perturbação contínua daquilo que os professores esperam e demandam, normalmente parando bem próximo do confronto absoluto [...] É porque eles conhecem muito bem a escola e os outros contextos nos quais se movem que agem dessa forma. Tal conhecimento pode ser sustentado em suas atividades práticas primárias diárias ou no discurso que é altamente contextualizado” (CASSELL, 1993, p.158 - 159 – tradução nossa).

Ao considerarmos uma conduta intermediária, a transformação dessas forças direcionadoras ocorre por meio da realização de práticas distintas daquelas esperadas, porém não necessariamente opostas ou ‘de perturbação’. Essa perspectiva põe em evidência a necessidade de compreender a ação não segundo uma perspectiva funcionalista. Em contraposição à análise da conduta estratégica proposta por Giddens (2003), a análise da ação ou da atividade pode ser realizada e ‘explicada’ em termos funcionais, onde a ação em si é explicada como a resposta às necessidades e funções estabelecidas pelo sistema. A figura 2 a seguir expõe os dois tipos de análise da ação:

Figura 2: Os Tipos de Análise da Atividade Cotidiana



Fonte: Giddens (2003, p. 346 – tradução nossa)

Ao realizarmos a análise da conduta estratégica (ver tipo 1 na figura 2), um dado conjunto de atividades sociais (comportamento opositor, por exemplo) é interpretado como ação intencional. As atividades são mostradas como sendo realizadas de forma intencional, por certas razões, dentro de condições de conhecimento limitado. A especificação desses limites permite ao analista mostrar como as consequências premeditadas e impremeditadas da atividade em questão derivam daquilo que os agentes realizaram intencionalmente. A interpretação envolve uma atribuição de racionalidade e de motivação aos agentes envolvidos. Os atores possuem razões para o que fazem e o que fazem possui certas consequências especificáveis às quais eles intencionavam ou não (CASSELL, 1993, p.162).

Em uma análise funcional (ver tipo 2 na figura 2), pouca atenção é dada aos detalhes da intencionalidade da ação. Provavelmente é assumido que a conduta é intencional de alguma forma e que possui funções manifestas. Mas, normalmente,

na interpretação funcionalista a identificação de uma necessidade funcional do sistema é assumida como tendo valor explanatório, colocando a atenção para as consequências que de certa forma atendem às suas necessidades (CASSELL, 1993, p.162). Segundo Giddens, a interpretação funcionalista não é uma explicação porque não provê o mecanismo que liga as consequências da ação à necessidade funcional que presumidamente atende a um sistema social mais amplo no qual as atividades a serem explicadas estão envolvidas (CASSELL, 1993, p.162). Ou seja, o fato das ações possuírem resultados funcionais não explica a sua existência. Apenas a identificação da intencionalidade (ou tipos de ação intencional) e das consequências impremeditadas (tipos de consequência) permite explicar a ação (CASSELL, 1993, p.163).

Ao propor a investigação da agência nas estratégias de RSE, a partir de uma perspectiva estruturacionista, passa a ser possível confrontar o modo de análise funcionalista que serve de orientação aos estudos que seguem o modelo dominante de caráter integracionista e voluntarista (ver PORTER e KRAMER, 2006). A análise funcional dominante sobre as estratégias de RSE coloca a atenção para as consequências da estratégia que atendem à uma necessidade funcional especificada na literatura (ver abordagem normativa em DONALDSON e PRESTON, 1999), não reconhecendo a intencionalidade na conduta do agente e as consequências impremeditadas da ação.

Minha proposta de análise da agência em estratégias de RSE reconhece as atividades conduzidas pelo agente como sendo ações intencionais, pautas em um conhecimento limitado sobre as consequências destas ações. Nessa proposta de análise também é necessário atribuir simultaneamente racionalidade e intencionalidade à todos os atores envolvidos direta ou indiretamente na ação, como forma de revelar – em termos pluralista crítico – as diferentes visões acerca da interação e do processo.

Na literatura dominante em RSE, as estratégias empresariais relacionadas ao tema são percebidas como atendendo a uma necessidade funcional, mas essa interpretação funcionalista não é suficiente por não explicar ou interpretar as consequências premeditadas e impremeditadas da ação. Em uma análise funcionalista, o sentido da ação é apresentado em termos normativos, sem

reconhecer que os atores possuem certa intencionalidade para o que fazem e geram consequências premeditadas e impremeditadas.

Portanto, a compreensão da agência segundo uma concepção estruturacionista possibilita transcender o foco exclusivo na análise funcional, sendo possível incluir a intencionalidade da ação e suas consequências. Acredito que somente por meio da análise da conduta estratégica será possível estudar a não-ação, a qual específico na próxima seção.

- ***Não-Ação e Intencionalidade***

Seguindo o argumento apresentado nas seções anteriores, a noção de poder é importante ao estudo da agência estruturacionista. Para o estudo da agência nas estratégias de RSE, seguindo uma concepção estruturacionista e a discussão sobre processo e contexto, considero importante destacar a relação entre o poder e as situações nas quais esse poder é exercido ou explicitado.

Frequentemente, alguns pesquisadores consideram que o poder é ativado e deve ser estudado nas situações de tomada de decisão e realização de escolhas pelos agentes. Para Bachrach e Baratz (1962 e 1963, p. 639), uma decisão é um conjunto de ações relacionadas que incluem a escolha de uma alternativa ao invés de outros modos de ação. Para os autores, a escolha de alternativa para ação não envolve apenas poder, sanção e restrições, como também a força dos argumentos, as influências presentes no momento e autoridade ou hierarquia daqueles que participam da decisão.

A forma tradicional de perceber o exercício do poder, quando associado à ação realizada, não permite o reconhecimento de situações nas quais há a influência do poder, porém não há uma decisão ou ação correspondente a ser analisada. Como afirmam Bachrach e Baratz (1962 e 1963) a não-ação e a não-escolha são normalmente negligenciadas nos estudos, apesar de estarem permeadas por uma importante parte do exercício do poder. Os autores definem a não-ação como sendo

“a prática de limitar o escopo da ação aos temas ‘seguros’ ao manipular os valores comunitários dominantes, os mitos e os procedimentos e instituições politicamente constituídos” (BACHRACH e BARATZ, 1963, p. 632 – tradução nossa).

Para os autores toda organização possui vieses a favor da exploração de algum tipo de conflito ou supressão de alguns outros, porque a organização em si constitui-se pela mobilização de algum tipo de viés. Entretanto, é impossível ignorar que indivíduos ou grupos participam mais vigorosamente no suporte ao processo de não-ação, do que participando no processo de ação corrente. É impossível não observar que alguns indivíduos ou grupos podem limitar sua capacidade de ação aos temas não controversos, influenciando valores, rituais e procedimentos, mesmo diante da existência de temas latentes e conflituosos. Isso significa que determinados agentes podem indiretamente prevenir a emergência de temas potencialmente indesejáveis. Portanto, o conceito de não-ação (BACHRACH E BARATZ, 1962 e 1963) apresenta uma contribuição interessante para o estudo de um lado oculto na ação, o estabelecimento de agendas que atendam à manutenção de vieses específicos (GREEN, 1996, p. 891).

Os autores propõem o estudo da não-ação como forma de investigar a mobilização de viés em um processo de interação (BACHRACH E BARATZ, 1962 e 1963). Para tal, é necessário analisar os valores dominantes, os mitos as regras do jogo e os procedimentos políticos estabelecidos, assim como realizar um exame cuidadoso das vantagens e desvantagens do viés corrente sob a perspectiva dos agentes. Adicionalmente, investigar a dinâmica da não-ação deve levar em conta o quanto ou como o *status quo* orienta, influencia, ou atende aos atores sociais de forma a limitarem o escopo da ação aos temas ‘seguros’.

Com a não-ação e conseqüente manutenção do curso de ação atual, há certamente uma escolha realizada pelo agente. Mas, essa não foi provocada por uma escolha qualquer ou pela combinação das escolhas de outros. Ao contrário, a não-ação pode refletir – apesar de concretamente nada ter sido feito – uma realização por parte do agente que tem o interesse em sustentar a mobilização de um viés específico. Este pode, consciente ou inconscientemente, estar direcionado ao avanço de determinadas agendas e ao bloqueio ou manipulação do exercício de poder por outros agentes. Ou seja, em situações dessa natureza, o processo de

escolha dentre alternativas adentra o campo previamente ocupado pela não-ação. E, ao fazê-lo, necessariamente expõe a anterior mobilização de viés. Se o conceito de não-ação se apresenta como uma ferramenta útil, ele pode efetivamente ser estudado a partir das categorias e fatores de influência (SHARKANSKY e FRIEDBERG, 2002).

Uma variedade de fatores complexos influencia a ação: os elementos sociais, culturais, econômicos e políticos que influenciam o indivíduo, ou agente; os valores em questão na realização da ação; as pressões sobre os agentes, individualmente ou em grupo, realizadas por grupos de interesse internos e externos (BACHRACH E BARATZ, 1962). Para os autores, não é possível afirmar que esses fatores sejam igualmente importantes ou que apenas um seja de considerável importância. É necessário estudar em cada situação de não-ação como essas possíveis influências se apresentam. Em cada evento ao longo de um processo de interação social, uma escolha de alternativa de ação pode ser especificada a partir do ponto de vista do agente. Nesse caso, é necessário e viável, segundo os autores, deduzir a partir de entrevistas e da observação da situação, o porquê dos atores agirem como agem. Para os autores não há atalho ou método, mecânico e simples, para obter uma completa compreensão do processo de ação ou não-ação pelo agente (BACHRACH E BARATZ, 1963).

Partindo de um quadro de análise mais amplo, passa a ser interessante realizar um estudo comparativo dos fatores subjacentes às ações e não-ações em diversas circunstâncias. Essa opção abre caminho para o desenvolvimento de uma teoria sobre o exercício da agência e a escolha de uma alternativa de ação, principalmente quando a alternativa escolhida tenha sido a não-ação. Ao distinguir cuidadosamente as forças atuantes em um dado evento, minimizamos o risco de colocar uma ênfase inadequada sobre um fator ou a exclusão de outros (totalmente ou parcialmente). Assim, é possível colocar a formação de estratégias em uma perspectiva ou dimensão adequada já que percebe-se que a escolha da ação muitas vezes envolve relações de poder e, em outras, não necessariamente (CLEGG et al, 2006).

“O interesse deve recair sobre demonstrar como algo que é dado e se torna verdade absoluta - o que são os objetos do conhecimento, e o que não são; como eles se constituem, e como não se constituem -; essas são as consequências do poder na forma de escolha e não-escolha, decisão e não-decisão, ação e não-ação, normalmente expressas nas relações de poder e conhecimento.” (CLEGG et al, 2006, p. 12 – tradução nossa)

Assim, as estratégias de RSE são uma realização social em curso, constituída e reconstituída ao longo do processo, inclusive quando a alternativa praticada é a não-ação. Como afirmam Sharkansky e Friedberg (2002), os casos de não-ação normalmente envolvem:

- limitar o escopo da ação aos temas seguros e consequentemente direcionar os resultados da ação ao não-agir de acordo com um curso de ação aparentemente mais adequado ou óbvio;
- permitir a manutenção do poder de interesses arraigados por ser a alternativa lida com a dificuldade em decidir claramente em um determinado grupo de atores;
- envolver situações nas quais os agentes ou determinados grupos não estão obtendo os resultados que esperavam em função de suas ações no processo e a não-ação é uma forma de recuperar poder;

Nesse sentido, a não-ação deve ser investigada à luz do conhecimento sobre as alternativas de ação disponíveis. Nessa investigação há duas formas possíveis de acessar a não-ação: primeiro, os agentes sabem e relatam que não realizaram uma ação possível apesar de avaliarem suas condições ou consequências; segundo, quando o pesquisador percebe que uma outra alternativa de ação poderia ter sido adotada em função de outros fatores e influências (GREEN, 1996).

Aqueles que advogam o voluntarismo de ação em RSE, o fazem com base no argumento da racionalidade econômica, e sustentam a idéia de que o indivíduo (estrategista) age de forma a atender as necessidades funcionais nas quais as estratégias de RSE estão vinculadas. Entretanto, o conceito de não-ação permite reconhecer o exercício da agência ao longo do processo, mesmo quando ela não é explícita.

Nesse sentido, considero que possa haver a não-ação intencional que possui conseqüências premeditadas relacionadas à garantia de um curso de ação previamente estabelecido, ou à manutenção e manipulação de relações de poder entre os atores. Certamente, a análise da conduta estratégia permite compreender a relação entre a ação intencional e a especificação de suas conseqüências. E a noção de co-determinam pode ajudar a explicar as relações entre as diferentes ações ao longo do processo e revelar os interesses e agendas subjacentes à não-ação na formação das estratégias de RSE.

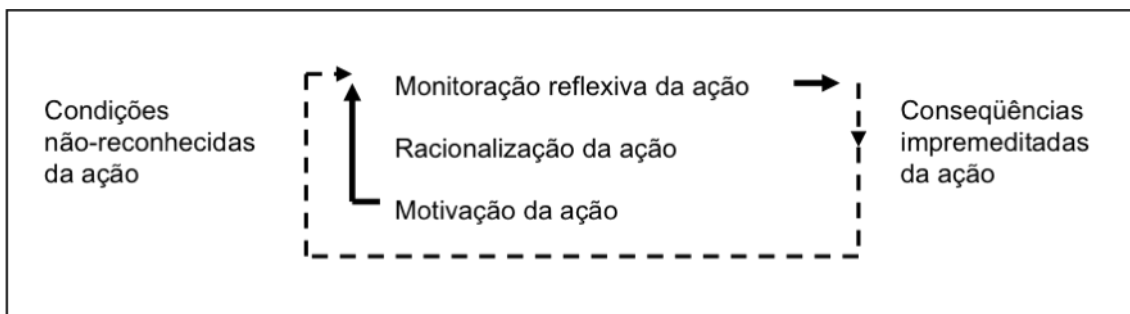
As questões propostas por Bachrach e Baratz (1962 e 1963) ao estudo da não-ação apresentam-se bastante interessantes para o desafio à perspectiva voluntarista de ação em estratégias de RSE. Nesse modelo dominante ao entendimento das estratégias de RSE, conforme mencionado anteriormente, cabe estrategista voluntariamente acionar o sistema de planejamento de forma a mapear e escolher as questões sociais genéricas relacionadas ao negócio, analisar o potencial de impacto social na cadeia de valor e os reflexos no contexto competitivo. O conceito de não-ação permite reconhecer que a ação voluntarista e a necessidade funcional correspondente pouco explicam sobre o exercício da agência em um dado processo. Há elementos que transcendem a racionalidade econômica especificada e que está relacionado ao exercício do poder entre os atores envolvidos, permeado por não-ações ocultas e conseqüências não especificadas ou analisadas.

O argumento que procurei desenvolver ao longo do capítulo está centrado na idéia de que a agência em estratégias de RSE não segue a perspectiva voluntarista dominante da literatura de RSE. Destaco que a agência é co-determinada por fatores que envolvem a estrutura social, organização e indivíduo. Por fim, destaco que, sendo o poder uma dimensão importante para compreender a agência, o estudo da não-ação mostra-se interessante para observar o exercício da agência, mesmo quando aparentemente não há uma ação em curso. A conjugação desses elementos permite reconhecer que, mesmo quando as estratégias de RSE são apresentadas segundo um modelo dominante de caráter voluntarista, há uma série de elementos que co-determinam a ação e que estariam encobertos ou ocultos no (re)contar do processo de formação dessas estratégias. Essas questões podem ser associadas à noção de monitoramento reflexivo da ação e também à metodologia que será discutida mais adiante na parte II da tese.

- **Monitoramento Reflexivo da Ação**

Como forma de investigar a não-ação, nas dimensões apresentadas na parte I dessa tese, agrego a noção de ‘modelo estratificado da ação’ (Giddens, 2003, p. 6-8). Nesse modelo, o entendimento da ação deve contar também com três elementos centrais: o monitoramento reflexivo da ação, a racionalização da ação e a motivação para a ação (ver quadro 6).

Quadro 6: Modelo Estratificado da Ação



Fonte: Giddens (2003, p. 6)

O monitoramento reflexivo é uma característica crônica da ação cotidiana e envolve a conduta não apenas do indivíduo, mas também de outros ao longo do processo (CASSELL, 1993). Ou seja, os diversos atores não só controlam e regulam continuamente o fluxo das atividades como também monitoram rotineiramente aspectos, sociais e físicos, dos contextos em que atuam. A racionalização da ação significa que os atores mantêm um contínuo entendimento das bases de sua atividade e das prováveis reações dos outros atores (COHEN, 1999). Isso afeta as opções disponíveis para sua ação e conseqüentemente a ação realizada (EMIRBAYER e MISCHÉ, 1998).

Giddens (2003) destaca que a motivação para a ação está relacionada às necessidades que as instigam e fazem referência mais ao potencial para a ação do que ao modo como é executada pelo agente. Ao mesmo tempo, os agentes podem informar sobre as intenções, mas não necessariamente os seus motivos que podem ser inconscientes: “a diferença entre consciência prática e consciência discursiva

não é rígida ou impermeável [...] há apenas as diferenças entre o que pode ser dito e o que, de modo característico, é simplesmente feito (IBID, p. 8).

Rotinas habituais surgem da interação complexa entre os diferentes membros do grupo e pode ser definida como padrões repetitivos de ações que são funcionalmente similares, mas não necessariamente fixas, podendo haver variedade nos padrões desempenhados pelo grupo (PENTLAND e RUETER, 1994). A manutenção da ação rotineira ocorre, com certa intencionalidade, em função da manutenção da mesma racionalidade e seu entendimento sobre as opções disponíveis (CASSELL, 1993).

Desta forma, pode parecer que a monitoração reflexiva vai exclusivamente condicionar a formação de estratégias, mantendo a rotinização. Entretanto, segundo Giddens (2003), isso só é válido se não houver ações que tenham consequências impremeditadas, ou seja, ações nas quais o vigor da lógica dominante não seja tão forte e permita o 'fazer diferente'. Para Giddens (2003), os diversos atores estão aptos a adaptar as práticas existentes e a sintetizar novas práticas ao refletir sobre a experiência.

Ao entender que a agência é a capacidade de realização ao longo do processo, Giddens (2003) questiona a determinação dos resultados da ação já que os diferentes atores podem pretender 'fazer diferente'. Quando da adoção de um novo ato, a ação possui consequências não premeditadas devido a um fluxo exterior de condições não-reconhecidas. Assim, segundo Giddens (2003) a geração de consequências impremeditadas (por meio de novos atos) implica futuramente em ações recorrentes de outros atores, que por sua vez gera consequências que exigirão novas ações. O monitoramento reflexivo da ação, nesse sentido, implica na capacidade de racionalizar sobre a ação, suas condições não-reconhecidas e suas consequências impremeditadas.

As consequências do que os atores fazer, intencionalmente ou não, são eventos que teriam acontecido se eles tivessem se comportado de modo diferente, mas cuja realização não está ao alcance do poder do agente (independentemente de quais eram as suas intenções) [...] um ato aparentemente trivial pode deflagrar eventos cada vez mais distanciados dele no tempo e no espaço, e não com a premeditação ou não dessas consequências pelo perpetrador original. (IBID, p. 12-13).

A partir dessa citação, como ao argumento de Giddens, o fato de que a manutenção de uma lógica vigente ou de um viés característico podem ser consequências (premeditadas ou não) de uma ação, ou uma não-ação, em função da interação entre os diferentes atores sociais e não apenas à rotinização e à acomodação de ações cotidianas. As ações e não ações podem estar temporalmente distanciadas e, mesmo assim, possuem consequências premeditadas e impremeditadas especificáveis.

Por esse motivo, é possível e necessário observar o monitoramento reflexivo da ação, por meio das condições não reconhecidas da ação, das consequências expressas pela racionalização ou não reconhecidas. Essa observação pode ser uma forma de capturar reflexivamente, em termos pluralistas críticos, as diferentes 'vozes' que (re)contam as diversas ações e eventos um mesmo processo de formação de estratégias de RSE. É preciso ter a sensibilidade para com as habilidades complexas que os atores possuem para co-ordenar os contextos de interação (CASSELL, 1993): detalhar a visão do ator sobre a sequência de ações, uma possível relação com as mesmas e porque eles reagem à elas, e a relação com seu distanciamento espaço-temporal. O (re)contar da trajetória de formação das estratégias de RSE deve reconhecer também os modos de expressão que normalmente são tratados como desinteressante nas pesquisas na área de estratégia, tais como preocupação, humor, sarcasmo e ironia (IBID. p. 157). Acredito que essa pode ser uma forma de especificar essas diferentes vozes sobre as ações e eventos ao longo do processo.

Com base nessa revisão, argumento que a construção de um quadro de análise da agência relacionada às estratégias de RSE é possível e necessária. Para tal, apresento a seguir esse quadro de análise que permite reconhecer os eventos de não-ação e sua associação às diferentes influências ao longo do processo. Construo esse quadro a partir das contribuições de diversos autores tratados nessa revisão de literatura, dentre eles destaco o papel central de Giddens (1979 e 2003), Child (1972 e 1997), Pettigrew (1992 e 1997); Emirbayer e Mische (1998) e Bachrach e Baratz (1962 e 1963); Whittington (1988, 1992 e 2006).

3.3 Quadro de Análise da Não-Ação em Estratégias de RSE

A partir dos desenvolvimentos apresentados nas seções anteriores, considero que a não-ação em estratégias de RSE deve ser compreendida como sendo co-determinada por elementos níveis micro-individual, meso-organizacional e macro-estrutural, contribuindo para a manutenção de vieses específicos e para prevenir que temas potencialmente indesejáveis emerjam.

Uma concepção estruturacionista de agência, associada à um recorte pluralista crítico, permite entender que a ação que forma das estratégias de RSE não está concentrada nas mãos dos “estrategistas da cúpula da organização” e nem é fruto de escolhas voluntaristas destes. Ao considerar que as dimensões de estrutura e ação estão implicadas na agência, o exercício da mesma pode ser investigado pela co-determinação dos três diferentes níveis de análise implicados no processo.

O interessante nesse quadro de co-determinação, que proponho na teorização sobre a agência em RSE, está no ‘aspecto ativo e construtivo’ das ações e no reconhecimento do arcabouço estrutural no qual as interações e a não-ação ocorrem (GIDDENS, 2003). Nesse sentido, apresento nas próximas páginas um quadro para estudo da agência que combina simultaneamente fatores associados aos diferentes níveis de análise implicados na ação: (1) as predisposições individuais para a ação, no nível micro; (2) a interação com a política interna da empresa, no nível meso; e (3) a interação com elementos da estrutura social, no nível macro. Apresento a seguir cada um deles de forma detalhada.

- **Nível Micro: as Predisposições Individuais para a Ação**

A discussão proposta por Child (1997) quanto à determinação da ação levou a incorporação de elementos relacionados à predisposição individual para a realização de escolhas entre alternativas de ação. Conforme já mencionado, em seu modelo original da *strategic choice* (CHILD, 1972), o indivíduo seleciona uma melhor alternativa de ação, dentre as opções dadas pelo ambiente. A revisão dessa teoria após 25 anos de sua criação colocou um foco maior sobre a determinação da ação

em função das pré-condições individuais em detrimento à determinação do ambiente e suas contingências.

A *strategic choice*, segundo sua concepção original (1972), postulava que as avaliações cognitivas dos decisores quanto à situação em questão seriam moldadas previamente por sua ideologia, colocando o foco sobre a influência de classe, socialização ocupacional em moldar as crenças quanto à escolha das ações. Ao discutir a determinação da ação e situar essa construção dentro do modelo da *strategic choice*, Child (1997) apresenta algumas variáveis ou fatores, no nível micro-individual, que influenciariam a realização de escolhas pelo agente, indo além da ideologia. A predisposição individual para ação enriquece a análise da formação de estratégias já que pode permitir colocar o foco nas características dos atores organizacionais chave, que podem influenciar nas escolhas dentre alternativas de ação.

Como afirma Giddens (2003), a capacidade de agência se revela também na força que o agente possui ao sustentar o próprio argumento, quando exerce a monitoração reflexiva e adentra conversações ou negociações com os demais agentes na organização. Nesse sentido, em um modelo de co-determinação pode permitir também...

“colocar o foco sobre como as crenças são sustentadas pelos atores ao entrarem em discussões e negociações com outros na organização e quão flexíveis eles possam ser para modificar suas crenças à luz de opiniões e evidências contrárias” (CHILD, 1997, p. 52 – tradução nossa)

Por meio da monitoração reflexiva (GIDDENS, 2003), o agente, situado no tempo e espaço, se faz presente no processo ao revisitar as formas pelas quais compreende seu próprio relacionamento com o passado, o futuro e o presente fazem a diferença em suas ações. Assim, as questões relativas à sua familiaridade, experiência com as estratégias de RSE, bem como a relevância atribuída ao tema em diferentes situações e contextos, são importantes para permitir vislumbrar possibilidades de agência em determinado contexto (EMIRBAYER e MISCHÉ, 1998).

Da mesma forma, ‘dados demográficos’ como idade, nível educacional podem influenciar a capacidade de agência e de realização escolhas quanto ao agir

e ao não-agir. 'Idade e Educação localizam as pessoas em categorias sociais, geram identidades e crenças comuns', e provavelmente afetam a determinação da ação 'pela ideologia e pela competência em lidar com as situações em questão' (CHILD, 1997, p. 51).

Nesse sentido, destaco, para análise no nível micro, os seguintes fatores dentre os já mencionados como influenciando a predisposição individual para a ação: a) origem e formação; b) familiaridade e experiência com estratégias de RSE; c) relevância atribuída ao tema; d) inserção na organização.

Ao levar em conta a determinação da ação, no nível micro, crio a possibilidade prever um espaço para a predisposição individual na ação e os elementos que possam influenciar a não-ação em estratégias de RSE. Assim, o conceito de co-determinação mostra-se bastante adequado à resposta do problema de tese proposto. Essas questões não estavam originalmente previstas no modelo dominante em estratégia de RSE. Ou seja, ao conjugar diferentes fatores e níveis de análise em um quadro mais amplo que contemple a co-determinação da ação no nível micro, permito re-situar adequadamente a teoria dos stakeholders dentro desse quadro (sem um papel central), ao abrir espaço para problematizar a dimensão individual na formação das estratégias de RSE.

O conceito de agência estruturacionista considera que a intervenção dos atores possui um caráter recursivo e reflexivo, controlando não só suas próprias ações, mas também as dos outros atores (CASSELL, 1993). Porém, ao trabalhar com o conceito de co-determinação, faço com que o foco não esteja localizado somente na experiência do ator individual e no individualismo metodológico. Ou seja, considero que não são somente as pré-condições da ação no nível micro-individual que definem a ação e a não-ação em relação às estratégias de RSE. Apresento na próxima seção, a co-determinação pela dimensão organizacional para o entendimento da agência, no nível meso.

- ***Nível Meso: as Pré-condições Organizacionais***

Em sua concepção estruturacionista de agência, Giddens (2003) considera que os agentes são competentes e reflexivos, sendo a ação consequentemente

recursiva em função da reprodução de atividades e condições que as tornam possível. Os indivíduos se organizam e agem por meio de processos dinâmicos de interação social com os grupos e organizações nos quais estão imersos.

Mesmo que consideremos que a dimensão subjetiva seja importante para a determinação da ação, há um certo limite à autonomia de ação do indivíduo que é dado tanto pelas propriedades da estrutura quanto pela regularidade da conduta. A conduta individual não deve ser percebida como sendo simplesmente realizada em função da determinação da ação pelos indivíduos, ou como sendo mecânica ou rígida em função das regras estruturalmente dadas. Há uma tendência de padronização da conduta individual, dada pela rotinização, mas, ao mesmo tempo, também há um certo grau de autonomia para a escolha entre o agir e o não-agir em determinados contextos e momentos (ver BACHRACH e BARATZ, 1962).

Em termos estruturacionistas, a agência possui três características fundamentais que permitem compreender a interrelação entre os níveis micro e meso: a) racionalidade - agir socialmente implica em certo grau de racionalidade, ao menos prática sobre quando e como agir na organização, afastando a visão voluntarista e aproximando das propriedades estruturais; b) reflexividade – dá aos atores a possibilidade de se perceberem como “escultores” e “esculturas”, em contextos de múltiplas influências organizacionais; c) intencionalidade indireta – traz um elemento impremeditado para a ação, já que, embora a ação ou a não-ação busquem a consecução de um objetivo estratégico, há elementos da intencionalidade que acontecem indiretamente ou impremeditadamente.

Da conjugação desses elementos, entendo que a agência em estratégia de RSE é definida a partir de um processo de construção social que ocorre ao longo do tempo e do espaço em uma dada organização. Constitui-se num conjunto de práticas complexas e distintas que depende da maneira particular como cada ator apreende papéis a ele designados, da relação com outras pessoas, bem como dos contextos culturais nos quais estão inseridos (COHEN, 1999). Nesse sentido, as pré-condições organizacionais possuem um papel importante por apresentar a preocupação com a rotinização e com os parâmetros de ação como influenciando a escolha da alternativa de ação a ser seguida.

Incorporo essa dimensão no quadro de análise da tese ao recuperar a perspectiva organizacional apresentada na versão original da *strategic choice*.

Segundo essa perspectiva, as limitações para escolha da ação não surgem apenas da estrutura social, mas do conhecimento sobre a política interna (CHILD, 1997). Ao adentrar em determinados temas ou área de atenção da RSE, os agentes carregam consigo um conhecimento sobre como agir, ou não-agir, em função do 'processo de integração social dos atores em contextos de co-presença' (MACHADO DA SILVA et al, 2006).

As condições organizacionais somam-se ao quadro de análise por colocar atenção nas alternativas de ação e nas escolhas que podem ser coletivamente aceitas segundo o grupo dominante, ou aceitáveis para o grupo mais amplo de empregados ou membros da organização (CHILD, 1997). A incorporação dessa dimensão organizacional, permite reconhecer o processo de negociação interna pelo qual pode ocorrer uma coalizão de diversas preferências para ação.

Nesse sentido, torna-se importante reconhecer como co-determinante da agência os elementos e propriedades organizacionais que influenciam a alternativa de ação, ou não-ação, a ser adotada. Por exemplo, as políticas e objetivos de RSE formulados e que previamente estabelecem um 'curso de ação ideal', a participação dos diferentes níveis hierárquicos na escolha de alternativa de ação ao longo do processo, a existência de regras e normas previamente estabelecidas, o processo histórico de alocação de recursos que pode viabilizar ou restringir as alternativas de ação.

Ao focalizar as pré-condições organizacionais relacionadas à agência em estratégias de RSE, passa a ser possível explorar o vínculo existente entre a ação individual, no nível micro, e o conhecimento sobre a dimensão de interação na organização que influencia na construção ou reforço das práticas, no nível meso-organizacional. Essa visão socialmente construída como relacionadas às pré-condições individuais e coletivas permite compreender como a agência mantém, transforma ou reforça determinadas ações ao conjugar elementos da estrutura relevantes para a organização. Portanto, em função do compartilhamento de significados e sentidos, é possível afirmar que a formação das estratégias de RSE também deriva das pré-condições para interação no nível meso-organizacional.

- **Nível Macro: as Pré-condições da Estrutura Social**

Trabalhar com a dimensão macro-estrutural implica, nos estudos da área de estratégia, tradicionalmente, em lidar com o reconhecimento da estrutura social como provedora dos elementos direcionadores da ação em estratégia de RSE. Os adeptos da determinação estrutural à ação assumem que o contexto, como demais atores sociais, tamanho da empresa, tecnologia e propriedade impõem 'certas restrições às escolhas estruturais que os gerentes podem ter sem que incorram em altos custos' (CHILD, 1997, p. 45).

Como já discutido, Burrell e Morgan (1979) localizam as teorias pautadas na determinação estrutural da ação no âmbito do paradigma funcionalista. Mas, há diferentes 'continuidades' ou seguimentos em diversas abordagens contemporâneas, como a contingência estrutural (DONALDSON, 1985, 1995), ecologia populacional (HANNAN e FREEMAN, 1989) e a perspectiva neo-institucional (POWELL e DIMAGGIO, 1991). Essas abordagens contemporâneas, em última instância, percebem as propriedades da estrutura social como no fim das contas determinando as características organizacionais. Esses mesmo vínculo com a determinação estrutural é reproduzido nos modelos dominantes de RSE pautados na teoria dos stakeholders (FREEMAN, 1984) e na perspectiva da organização industrial (PORTER, 1980 e 1985).

Porém, a determinação estrutural, quando tratada isoladamente, é inadequada por não 'dar a devida atenção à agência, à capacidade de escolha da alternativa de ação, por quem quer que tenha o poder para direcionar a organização' (CHILD, 1972, p.2). Ao trabalhar com um conceito advindo da perspectiva da *strategic choice* é possível perceber que:

“as condições do ambiente assumem propriedades objetivas que possuem consequências para a organização, entretanto, filtradas pela interpretação do agente ou negociada pelas interações com os atores internos e externos. (CHILD, 1997, p.53 – tradução nossa)

Essa perspectiva permite associar a ação - e conseqüentemente a escolha pelo agente - em um plano micro-individual e meso-organizacional está atrelada ao plano macro-estrutural. Ou seja, quando associada à noção de agência

estruturacionista, a perspectiva da *strategic choice* permite vincular a ação no nível micro, às interações nos níveis meso e macro, sem conceder espaço exclusivo ao determinismo da ação ou ao determinismo da estrutura.

A dualidade entre estrutura e agência (ver GIDDENS, 2003) se dá pelo fato destas serem duas faces do mesmo processo social. O conceito permite, por um lado, o estudo analítico das predisposições individuais para ação e, por outro, a compreensão dos impactos da estrutura sobre aqueles mesmos agentes por meio das pré-condições macro-estruturais. Destaca-se, assim, que os elementos advindos do nível macro-estrutural tanto restringem como facilitam a agência, dando aos agentes diferentes alternativas de ação a serem escolhidas.

A partir dessa perspectiva, os atores não estão passivos ao determinismo social (WHITTINGTON, 2006), sendo percebidos como agentes que recriam as práticas sociais ao realizar escolhas distintas dentre as alternativas de ação. Por um lado, este processo de recriação é permeado pelas características dos sistemas sociais e as propriedades estruturais, de forma a estabilizar as relações entre os diversos atores sociais. Por outro lado, as práticas fazem a conexão entre a integração social (em contextos de co-presença) e a integração do sistema (através do tempo-espaço). A conjugação destas duas características promove um processo onde há espaço simultaneamente para a ação e a interação social.

Grande parte da literatura de RSE, principalmente aquela vinculada ao modelo estratégico e integrador dominante, reconhece uma série de elementos advindos da estrutural social. Dessa literatura é possível destacar como principais influências à ação, no nível macro, o contexto social, econômico e político da ação, bem como os atores envolvidos, seus interesses e focos temáticos. Há que se considerar também as diversas ações e influências associados à determinados temas, bem como a relação dessas ações com a 'infraestrutura' de RSE (ver WADDOCK, 2008). Na visão da referida autora, há a formação de uma infraestrutura de RSE, desde o final da década de 90. Essa infraestrutura reflete as regras, recursos e condições estruturalmente dadas para a 'adesão das empresas ao movimento da RSE', por meio do reconhecimento das práticas tidas como 'relevantes e aceitas'.

- **Análise da não-decisão ou não-ação**

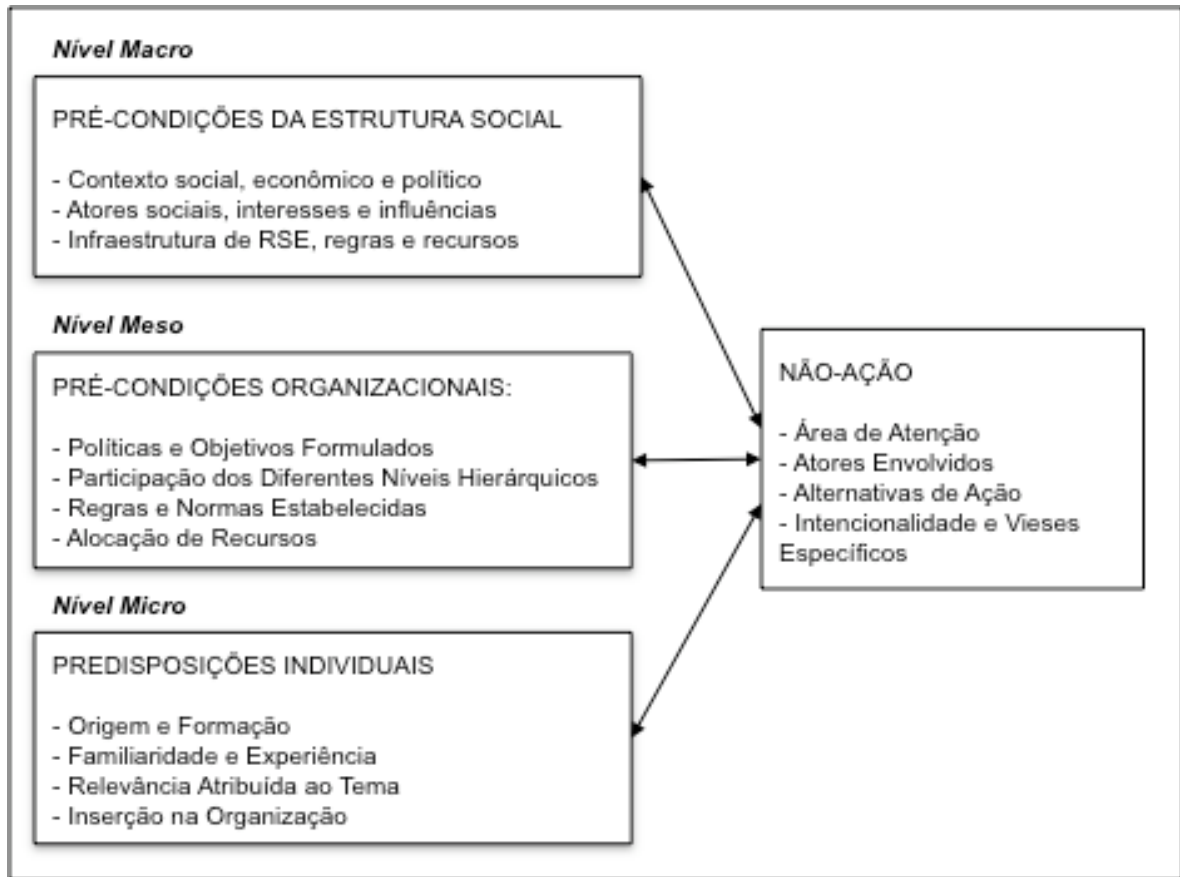
O quadro de análise proposto (ver quadro 7) permite reconhecer que os níveis micro, meso e macro estão simultaneamente implicados na ação, co-determinando as ações e não-ações ao longo do processo de formação das estratégias de RSE. A partir desse quadro considero possível compreender a co-determinação da agência em estratégias de RSE, em contraposição ao modelo dominante que as apresenta como seguindo a teoria dos stakeholders e uma racionalidade econômica de ação centrada na empresa.

A partir de contribuições de Emirbayer e Mische (1998), Stones (2001), Whittington (2006), identifiquei algumas categorias de análise relacionadas à agência e, mais especificamente, à não-decisão ou não-ação, como: área de atenção; alternativas de ação; atores envolvidos; ações, eventos e influências; intencionalidade e consequências da não-ação;

Nas situações envolvendo uma não-decisão será necessário identificar a área de atenção seletiva do agente sobre determinados temas significativos. Esses temas estão relacionados às experiências passadas e indicam situações rotineiras ou emergentes às quais ação se vincula. A identificação da área de atenção, quando relacionada à não-decisão deve dar conta das diferentes alternativas de ação em questão, expor a anterior mobilização de interesses, a manutenção de agendas e o confronto e supressão de temas.

As ações e não-ações vividas e experimentadas não são mecanicamente determinadas, elas estão associadas às opções de ação disponíveis para os agentes em cada momento no tempo (GIDDENS, 2003). Essas ações e não-ações são selecionadas pelo agente, de forma habitual ou negociada, dentre as alternativas disponíveis. As alternativas disponíveis, que compõem um repertório de práticas segundo Emirbayer e Mische (1998), podem ser caracterizadas ou descritas quanto a atividades, recursos alocados, interesses, papéis atribuídos aos atores e relações de autoridade.

Quadro 7: Quadro de Análise da Co-determinação da Não-ação nas Estratégias de RSE



Fonte: elaborado pela autora

Ao lidar com as alternativas de ação e lançar mão de um tipo específico de agência, a não-ação, há a garantia de vieses, expectativas e intencionalidades, algumas vezes passíveis de (re)conhecimento. Devido ao conhecimento limitado do indivíduo sobre a força social que orienta a ação, as alternativas disponíveis não são tão claras ou o 'resultado' não é re-conhecido pelo agente. Nesses casos, não há previsibilidade em relação às consequências da ação, sendo necessário ao pesquisador identificar a intencionalidade e os possíveis vieses envolvidos quando da adoção dessa alternativa, como forma de especificá-la.

Esse quadro de análise que apresento no final da parte I da tese (ver quadro 7) tem por finalidade ilustrar as principais dimensões da co-determinação do processo de formação das estratégias de RSE e, simultaneamente, as categorias de análise da não-ação. Na sequência, apresento na parte II da tese a metodologia utilizada na realização da investigação da tese.

PARTE II - METODOLOGIA

CAP. 1 - PERSPECTIVA DE INVESTIGAÇÃO

O dilema entre estrutura e agência tem atraído o interesse de pesquisadores interessados na área de estudos organizacionais (ver REED, 2003) e na área de estratégia (ver POZZEBON, 2004). Alguns esforços na área de estratégia tem sido feito no sentido de superar esse dilema, por meio da teoria da estruturação (GIDDENS, 1979 e 2003). Giddens sugere em sua teoria a necessidade de aprender com as limitações do estruturalismo e do funcionalismo, que suprimem as intenções individuais, mas que, ao mesmo tempo, nos afasta da posição oposta das abordagens hermenêuticas e fenomenológicas que perceber a sociedade como criações da subjetividade humana (GIDDENS, 2003, p. 26).

Provavelmente, um pesquisador de orientação objetivista perceberia as estratégias de RSE como uma realidade objetiva que existe em uma organização independente dos indivíduos, enquanto um subjetivista estaria interessado apenas na perspectiva individual sobre o processo, sem se interessar pelo contexto organizacional (PETTIGREW et al, 2002). Destaco que nenhuma das duas posições isoladamente estão alinhadas à minha perspectiva de investigação apresentada nos últimos capítulos. Entendo que estão simultaneamente implicados na ação tanto as propriedades estruturais (histórica e contextualmente dadas) quanto o monitoramento reflexivo da ação, superando a dicotomia por um dualismo estruturacionista (STONES, 2001).

Ao adotar na tese uma concepção estruturacionista de agência permito reconhecer, a partir da noção de dualidade da estrutura (ver GIDDENS, 2003, p. 29-40), que a agência e a estrutura formam a dualidade do sistema social, sendo aparente a existência dos dois elementos. Porém, Giddens (2003), considera que a estrutura não é externa à agência, ou que a agência é externa à estrutura. Segundo alguns críticos, isso gera uma confluência que a estruturação tenta solucionar ao adotar uma postura mais a favor da perspectiva individualista (STONES, 2001 e 2005; REED, 2003). Contudo, considero que essa postura não é suficiente para os

estudos em estratégias de RSE que, tradicionalmente, são marcados pelo voluntarismo de ação (MARENS, 2004). Há que se reconhecer que a estrutura se materializa nas atividades individuais, no entanto vai além do controle individual quando analisada em termos espaço-temporais (MACHADO DA SILVA et al, 2006).

A análise do processo de estruturação só é possível por meio do estudo das atividades e ações dos atores, que são suportadas pelas regras e recursos que estão disponíveis no contexto da ação. Grupos e coletividades devem ser percebidos como sistemas de interação, nos quais os atores produzem e reproduzem esse contexto, continuamente reformulando o sistema social. (MACHADO DA SILVA et al, 2006, p. 42)

Assumir a agência estruturacionista como conceito central na tese implica em uma série de dificuldades para superar a perspectiva voluntarista em RSE. Por isso, a perspectiva de teórica da tese foi viabilizada pela a incorporação da co-determinação (CHILD, 1997) e de uma ‘insistência realista’ ao estruturacionismo (STONES, 2001). A combinação desses dois conceitos permite marcar as como estrutura e agência estão implicadas na ação (ou na não-ação) em cada momento no tempo. Ou seja, essa perspectiva permite observar as pré-condições dos diferentes níveis de análise que não existiam em um momento 1 mas que existiam nos momentos 2 ou 3 (STONES, 2001), e que viabilizaram determinadas alternativas de ação – dentre elas a não-ação. Portanto, considero que uma perspectiva de investigação que combina a estruturação, a co-determinação e uma ‘insistência realista’ oferece a possibilidade de ampliar a compreensão sobre a agência em estratégia de RSE, por meio de um quadro de que trate simultaneamente da agência nos níveis individual, organizacional e estrutural. Essa perspectiva de investigação é relevante para o problema de tese por permitir analisar os diferentes atores sociais e ações que co-determinam o processo, bem como dos eventos de não não-ação que garantem a manutenção dos vieses de interesse da grande empresa na formação das estratégias de RSE.

A perspectiva de investigação construída assume um contorno sócioconstrucionista (MORGAN e SMIRCICH, 1986) ao levar em conta os significados dados por agentes dotados de conhecimento para o entendimento da realidade, mas que ao mesmo tempo reconhece a existência de uma forma de conhecimento que pode ser obtido em termos de fatos sociais (ver MORGAN e

SMIRCICH, 1980, p. 494-496; VERGARA e CALDAS, 2005, p. 70). Nesse sentido, o mundo social é percebido como um padrão de relações e significados sustentados ao longo do processo de ação e interação dos atores sociais. Mas, embora um certo grau de continuidade seja preservado pelas atividades regularizadas, o processo é sempre aberto a confirmação ou transformação por meio das ações dos atores (MORGAN e SMIRCICH, 1986). A realidade é vista como imersa em uma rede de significados que sustentam as ações regularizadas e as atribuem um forma duradoura (GIDDENS, 2003). A realidade não é dada somente pelas regras ou rotinas, mas por um conjunto de ações significativas que podem ser observadas (LANGLEY, 1999). Portanto, reconheço a importância do processo, da regularidade das ações e das propriedades da estrutura social presentes na formação das estratégias de RSE. No nível da organização, existem fatos e dados oficiais que tratam das ações intencionais no processo de formação das estratégias de RSE. E, ao mesmo tempo, há os relatos dos indivíduos que participam direta ou indiretamente que atribuem significados ao processo e os expressam por meio da linguagem.

1.1 Pesquisa Processual e Interpretativa

Sigo na tese uma perspectiva que considera a ação e a prática social, como sendo contextualmente situadas, definidas a partir de um processo que ocorre ao longo do tempo e do espaço, em função das propriedades da estrutura social (GIDDENS, 1979 e 2003; PETTIGREW, 1992 e 1997; WHITTINGTON, 1996 e 2002). Ao considerar em termos espaço-temporais que os níveis meso-organizacional e macro-estrutural disponibilizam e limitam as alternativas de ação disponíveis (CHILD, 1972 e 1997), a ação e a não-ação passam a pertencer ao repertório de alternativas em um dado momento ao longo do processo (BACHRACH e BARATZ, 1962 e 1963). Mais especificamente, segundo Emirbayer e Mische (1998, p. 963), as alternativas de ação dependem dos contextos sociais nos quais os atores sociais estão inseridos, já que a agência pressupõe um engajamento social informado pelo passado (em seus aspectos habituais), orientada para o presente

(pela contextualização dos hábitos em função do momento) e para o futuro (pelas possíveis alternativas).

“A persistência de práticas como o planejamento estratégico são difíceis de explicar sem tatear entre as ações. Avaliar as práticas em uma organização particular requer uma compreensão das práticas anteriores. A atenção às práticas atuais pode revelar informação relevantes sobre as práticas influentes e contestadas, permitir compreender os papéis relativos da prática e inspirações teóricas na criação de novas práticas.” (WHITTINGTON, 2006 – tradução nossa)

Portanto, as alternativas de ação podem ser observadas reflexivamente pelo pesquisador ao longo de um processo, em suas dimensões espaço-temporais, mas não podem ser consideradas como ‘objetos fixos e estáticos’ (ORLIKOWSKI, 2002). Isso advém do reconhecimento de que os atores sociais realizam suas ações, em um processo contextualmente significativa, ao negociar as restrições, passando-as adiante em um constante fluxo de truques, estratégias e manobras (WHITTINGTON, 1992) que podem ser capturados dentre as diferentes vozes que relatam sobre um mesmo processo (ROONEY, 1986).

A promessa dos estudos na área de estratégia, que explicitamente se baseiam em teóricos práticos (ver RECKWITZ, 2002; WHITTINGTON, 1996 e 2002), está em desenvolver conexões entre o que ocorre por dentro das organizações e um fenômeno mais amplo lá fora. Em função do compartilhamento de significados e sentidos, Giddens (2003) afirma que a prática deriva dos amplos campos sociais ou sistemas nos quais os diferentes atores sociais estão imersos. Essa orientação para a prática social reforça a possível contribuição da co-determinação para a tese, uma vez que as ações no nível micro-organizacional não poderiam ser separadas dos níveis meso-organizacional e macro-estrutural devido às regras e aos recursos disponíveis e negociados, e aos significados compartilhados. Por isso, reconheço que a organização e as suas estratégias são produzidas ou reforçadas pelas ações e influências em um processo formado por elementos dos níveis micro-individual, meso-organizacional e macro-estrutural, sendo a co-determinação um conceito central para o estudo da não-ação em estratégia de RSE.

A construção apresentada ao final da parte I do documento procurou promover as conexões entre os diferentes níveis de análise como forma de revelar

as implicações de um tipo específico de agência, a não-ação, para as estratégias de RSE. As categorias de análise da não-ação serão identificadas e analisadas ao longo do processo de formação das estratégias de RSE, de forma a viabilizar o reconhecimento da co-determinação entre os diferentes níveis e os vieses de interesse que direcionam o processo.

Há que se destacar o fato de não ser frequente o estudo da não-ação na área de estratégia. Normalmente, os estudos em estratégia estão relacionados à valorização de conteúdo e processo (VER PETTIGREW et al, 2002), sem necessariamente reconhecer as alternativas de ação ou a intencionalidade associada aos mesmos (EMIRBAYER e MISCHÉ, 1998). Assim, para o estudo da não-ação em estratégia de RSE, sustento a posição de alguns autores favoráveis ao reconhecimento de um conjunto de práticas que depende da relação entre os diferentes atores, bem como dos contextos culturais nos quais estão inseridos (WHITTINGTON, 1996 e 2002; RECKWITZ, 2002; CLEGG et al, 2004). Portanto, os atores lidam ao longo da interação com as alternativas de ação disponíveis e com diferentes agendas e vieses de interesse para a ação.

Assim, considero que as estratégias de RSE são uma realização social em curso, constituída e reconstituída ao longo do processo, inclusive quando a alternativa praticada é a não-ação. Nesses casos, como afirmam (SHARKANSKY e FRIEDBERG, 2002), a não-ação pode representar uma competição por recursos na qual a manutenção do poder de interesses arraigados que estão associados a uma falha em decidir claramente e implementar uma estratégia. Ou seja, a não-ação pode envolver situações nas quais os agentes ou determinados grupos não estão obtendo os resultados que esperavam em função de suas ações no processo; quando os agentes sabem que não realizaram uma escolha dentre as ações disponíveis, apesar de avaliarem suas condições ou consequências; ou quando o pesquisador percebe que uma alternativa de ação poderia ter sido adotada. Essas e outras opções de não-ação foram investigadas e alguns casos serão apresentados na parte III da tese.

Desta forma, no desenvolvimento da tese assumi uma perspectiva processual de estudo, devido ao interesse em compreender como a não-ação em estratégia de RSE garante a perpetuação de determinados vieses de interesse da

grande empresa, quando observados à luz da co-determinação dos diferentes níveis de análise e as alternativas de ação disponíveis em um dado contexto.

Nesse sentido, segui o argumento de Pettigrew (1990 e 1992) e de Tsoukas e Knudsen (2002) procurando me engajar em modos de pesquisa processuais e históricos a fim de explicar a distinção e a singularidade de determinadas ações, e incorporar o tempo e as influências dos diferentes níveis de análise nos estudos sobre a agência nas estratégias de RSE. Por meio de explicações processuais, procurei revelar os links entre a ação e as influências oriundas dos diferentes níveis à medida que eles se desenrolam no tempo, além de manter o interesse na historicidade do contexto social (as dinâmicas culturais e políticas) que rodeiam a formação de estratégias (CHILD, 1997).

“A chave para compreender as possibilidades dinâmicas da agência é vê-la como algo composto de orientações variáveis e mutáveis dentro da corrente do tempo. Somente então ficará claro como os ambientes estruturais da ação são tão dinamicamente sustentados quanto alterados através da agência – por atores capazes de formular projetos para o futuro, bem como de realizá-los, mesmo que em pequena parte, e com resultados imprevisíveis, no presente.” (EMIRBAYER e MISCHÉ, 1998, p. 964)

Uma pesquisa sobre o processo de formação das estratégias de RSE permite compreender como as coisas evoluem ao longo do tempo e porque elas evoluem de certa forma, já que dados processuais consistem em grande parte de histórias sobre eventos, atividades e escolhas ordenadas ao longo do tempo (LANGLEY, 1999). Assim, a pesquisa processual prove explicações em termos que qual sequência de eventos levou a determinado resultado (A e depois B levam a C). O ordenamento temporal e a interação entre entidades são importantes para compreender o padrão subjacente aos eventos, influências e ações é a chave para desenvolver uma teoria processual (PETTIGREW, 1992 e 1997). Eventos são diferentes de variáveis e são definidos quanto às suas categorias de análise, e se referem a sua localização no tempo (PENTLAND, 1999). É nesse sentido que as categorias de análise do evento de não-ação serão apresentadas adiante em suas dimensões constitutivas e operacionais, aproximando a investigação da análise da conduta estratégica, do que da análise institucional (ver GIDDENS, 2003, p. 339)

Como a agência em Giddens (2003) é um processo intencional, a perspectiva processual aqui apresentada é, portanto, histórica e interpretativa. A história é tanto “a narração dos eventos protagonizados pelos diferentes atores sociais no decorrer do tempo”, quanto “a explicação desses eventos pelo pesquisador” (GIDDENS, 2003, p. 237). Nesse sentido, a pesquisa interpretativa permite, por um lado, capturar a experiência, a intencionalidade e os significados das ações e práticas sociais (BOHMAN, 1999), mas, por outro requer o reconhecimento do caráter reflexivo crítico do pesquisador. Por esse motivo, apresento a seguir alguns elementos que permitem compreender meu papel como pesquisadora.

- ***Pesquisadora e Produção dos Dados***

O pressuposto de que o pesquisador é o principal instrumento de investigação em pesquisas qualitativas está relacionado à idéia de que o repertório de interpretações do pesquisador limita as possibilidades de realizar certas interpretações (ALVESSON e SKÖKLDBERG, 2000).

Explicar um fenômeno social supõe que se dê conta das ações individuais e dos elementos estruturais que o compõem. “Mas que é ‘dar conta’ de uma ação? Dar conta de uma ação é compreendê-la” (BOUDON e BOURRICAUD, 2004, p. 4). Para compreender, o pesquisador deve ser capaz de colocar-se no lugar dos entrevistados. E, para colocar-se no lugar do outro, é preciso em geral informar-se sobre sua socialização, sobre a situação em que se encontra, sobre a estrutura em que se move.

“A relação de compreensão que pode instaurar-se entre o observador e o ator não é imediatamente dada. Ela geralmente supõe, por parte do observador, um trabalho de informação e a preocupação com o distanciamento: para compreender a ação do outro, o observador deve tomar consciência das diferenças que distinguem sua própria situação da do observado.” (BOUDON e BOURRICAUD, 2004, p. 5)

Segundo os autores, a concepção weberiana de ‘compreensão’ comporta duas conseqüências fundamentais. A primeira é que um observador, contanto que

tenha realizado o esforço de informação necessário, pode sempre, em princípio, dar conta do comportamento do outro ator. Qualquer que seja a distância cultural entre um observador e um ator, o primeiro pode em princípio compreender o segundo. A segunda consequência fundamental resulta de uma observação elementar: pode-se ter a impressão de 'compreender' a ação de um outro mesmo que a interpretação que se dê esteja errada. A compreensão é, portanto, um momento essencial da análise sociológica. Porém, é um só momento. O pesquisador que se contenta em reconstituir a subjetividade dos atores por quem se interessa arrisca-se a cair na arbitrariedade e a projetar a sua própria subjetividade. (BOUDON e BOURRICAUD, 2004, p. 5)

Assim, como afirma Hardy (2001, p. 30), o risco está em, ao tentar dar conta da ação e seu contexto, pesquisadores vão além do texto particular e atribuem aos respondentes significados dados por suas próprias interpretações sobre o contexto. Assim, ao impor seu próprio sentido sobre os elementos em estudado, o pesquisador pode assumir o papel tanto de analista quanto de produtor. Isso implica em assumir que a linguagem, do pesquisador e do pesquisado, constrói ao mesmo tempo em que revela a realidade; que diferentes vozes atravessam o texto e que nem todas as possíveis vozes são expressadas ou se apresentam em termos iguais; que a pesquisa deve ser fundeada em processos históricos de forma a evitar a retórica e a convenção (HARDY, 2001, p. 31).

Como forma de lidar com as dificuldades associadas ao (re)contar estratégico e ao confronto de alternativas disponíveis, preoquepei-me em reconhecer que o pesquisador é, ao mesmo tempo, analista e produtor dos dados pesquisados (HARDY, 2001; CHASE, 2005). Por esse motivo, utilizo a expressão 'dados produzidos' porque em uma abordagem reflexiva (ALVESSON, 2003) deve-se reconhecer que o pesquisador é um participante ativo no processo em que os dados são gerados.

Uma abordagem reflexiva apresenta duas vantagens potenciais: (1) evitar a ingenuidade associada à crença de que os 'dados' simplesmente revelam a realidade; e (2) ampliar a criatividade pela apreciação da potencial riqueza de significado no material empírico. (ALVESSON, 2003, p. 14 – tradução nossa)

A reflexividade opera em um framework que estimula o *interplay* entre a produção de interpretações e o desafio das mesmas. Inclui abrir-se ao fenômeno ao explorar mais do que um conjunto de significados, reconhecendo a ambigüidade do fenômeno e as linhas de investigação favorecidas, e superando a lacuna existente entre as orientações epistemológicas e o método. Reforço que essa abordagem reflexiva é extremamente importante ao exercício do pluralismo crítico, conforme explicitado na parte I da tese.

Adotar um ‘enfoque balanceado, pragmático e reflexivo’ na análise dos dados (GRANT et al, 2001, p. 14), implica em refletir sobre minhas bagagens e experiências de forma a dar ao leitor a oportunidade de avaliar meus vieses cognitivos e emocionais que possam ter afetado as interpretações que apresento na parte III da tese.

Conforme destacado pelos autores anteriormente mencionados, a reflexividade é realmente importante ao balanceamento do meu papel como pesquisadora e a possibilidade de revelar a minha voz em contraposição à voz dos pesquisados no texto. Certamente, minha trajetória pessoal também contextualiza e serve de pano de fundo para os dados produzidos e análises resultantes.

Meu interesse pela temática da RSE teve início no ano de 1998, quando ainda atuava em uma empresa de petróleo multinacional, de origem norte-americana, com sede no Rio de Janeiro há mais de 80 anos. Atuei durante cinco anos nessa empresa e a minha breve conexão com a temática da RSE esteve, somente no meu primeiro ano de atuação, vinculada aos programas de SHE – safety/health/environmental – preocupados com o alinhamento de objetivos e metas relacionados à operação de produtos e instalações que possuíam risco de acidentes.

Essa breve atuação junto ao programa de SHE teve alguma influência inicial sobre meu interesse sobre o tema, uma vez que me relacionei com diferentes atores sociais ao longo desse ano. Mas, fundamentalmente, a influência mais marcante está associada a minha graduação em economia na UFRJ (entre 1991 e 1995), uma escola que assume a economia muito mais como uma ciência social aplicada, do que como uma ciência a parte em busca do equilíbrio. As bagagens iniciais de economia política, de ciência política e sociologia econômica estavam todas lá, de alguma forma. De alguma maneira, a preocupação com a realidade socioeconômica

do país e com os enfoques sociológicos, históricos e críticos tiveram papel preponderante em minhas escolhas subsequentes.

No ano de 1999, iniciei no programa de mestrado da EBAPE/FGV já com a certeza de trabalhar com a temática da RSE. Nesse momento, a temática da RSE começou a ser tratada timidamente em jornais e revistas de grande circulação. Com isso, fortaleci a idéia de trabalhar a temática e comecei a buscar na literatura internacional o que estava sendo tratado sobre o tema. Desenvolvi minha dissertação sobre um programa social e de envolvimento comunitário da Light (pós-privatização) em áreas de situação irregular. Participei de seminários na escola e de congressos nacionais, comecei a lecionar em cursos de graduação de administração (Universidade Santa Úrsula e Universidade Cândido Mendes).

Logo após o término do mestrado, me envolvi também em pesquisas e atividades de consultoria relacionadas ao desenvolvimento de estratégias de responsabilidade social em empresas de grande porte no Brasil: Banco do Brasil, Petrobras, Grupo Pão de Açúcar, Vale, Renner, dentre outros. Porém, cabe destacar que ao longo desses anos não tive qualquer contato com a empresa que em 2008 seria selecionada para a realização da investigação da tese.

Em diversos momentos ao longo desses anos de atividade, atuei diretamente junto aos profissionais envolvidos na formação das estratégias de RSE nessas empresas, apoiei e investiguei a busca de alternativas de ação. Realizei inúmeros contatos com diferentes atores sociais, de ONGs à líderes comunitários.

Nesse período, participei também de alguns fóruns, seminários e cursos que discutiam os principais modelos de ação em RSE que começavam a ser formados e difundidos. Esse envolvimento começou a despertar grande inquietação quanto à proposta de ação voluntarista que começava a ganhar espaço junto alguns praticantes com os quais tinha contato.

Por esse motivo, após quase quatro anos, decidi iniciar o curso de doutorado, como forma de aprofundar as reflexões e os estudos sobre o crescente desenvolvimento da RSE. A dimensão que a temática da RSE havia alcançado no Brasil, em 2004/2005, demandava o envolvimento em projetos de pesquisa de maior profundidade, como o doutorado.

Entrei no doutorado com a preocupação de buscar na literatura de RSE uma crítica as práticas correntes na época. Aproximei-me da literatura da área de estratégia e identifiquei, com grande apoio do meu orientador, suas lacunas e deficiências. Nesse momento, eu já conseguia formar um pano de fundo para minha tese. Porém, trilhei muitos caminhos nessa fase inicial de busca pela identificação de um problema de tese. Primeiro, identifiquei que a responsabilidade social seria apenas o lócus de investigação escolhido por mim. Segundo, entendi que meu desafio estava na construção de uma perspectiva epistemológica pluralista crítica que associasse as lacunas da área de estratégia com as lacunas da literatura de RSE. Terceiro, enfrentei muitas dificuldades teóricas e práticas para conseguir definir meu objeto de estudo a agência, mais especificamente a não-ação, e o recorte pautado na noção de co-determinação e na insistência realista.

Desde a realização dessas definições, após a qualificação tardia, (re)trabalhei na proposta metodológica da tese, na implementação das etapas de pesquisa, e na análise e apresentação dos resultados (parte III da tese).

O desafio metodológico da tese se encontrava em estudar a não-ação, que está normalmente oculta no (re)contar de um padrão estratégico e que é relevante para compreender a formação das estratégias de RSE sob uma perspectiva distinta. A resposta a esse desafio encontra-se associado ao argumento de Weick (1995) a favor da natureza retrospectiva do sensemaking. Colocar foco nas preocupações retrospectivas dos indivíduos é uma forma de estudar o que é considerado estratégico ao longo do processo (ver WESTLEY, 1990), possibilitando identificar as alternativas de ação não adotadas ou os vieses e agendas que prevaleceram ao longo do caminho, por meio das diferentes vozes que (re)contam um mesmo processo (EMIRBAYER e MISCHÉ, 1998).

Nesse momento, a reflexividade foi fundamental para compreender que o pesquisador é, ao mesmo tempo, analista e produtor dos dados pesquisados (HARDY, 2001; CHASE, 2005). Por esse motivo, utilizo a palavra 'produção' no título da seção, porque um estudo de orientação construtivista reconhece que o pesquisador é um participante ativo do processo no qual os dados são gerados. O uso do termo tradicional 'coleta de dados' pode distorcer o real papel do pesquisador (ALVESSON & SKÖLDBERG 2000).

A partir dessa perspectiva, reconheço também o risco do pesquisador impor seu próprio sentido sobre os dados produzidos e colocar-se em uma posição superior aos entrevistados e aos leitores (GRANT et al, 2001). Como já mencionado, procuro adotar um enfoque balanceado, reflexivo e pluralista crítico na análise do discurso narrativo sobre as estratégias de RSE (ROONEY, 1986; BOHMAN, 1998; SCHLOSBERG, 1998; HARDY, 2001; CHASE, 2005).

Considero importante destacar que os dados produzidos em estudos qualitativos normalmente resultam de um relacionamento entre o pesquisador, a comunidade de pesquisa e os entrevistados que pertencem à organização em estudo. Partindo da perspectiva de que o pesquisador é, ao mesmo tempo, produtor e analista, apresento no próximo capítulo uma breve caracterização da pesquisa, o que certamente condicionou a produção dos dados.

1.2 Caracterização do Estudo

Como forma de viabilizar empiricamente uma investigação de orientação pluralista crítica, em função do quadro teórico formulado, delimito a coleta de dados à apenas uma empresa. Sigo a argumentação de Stake (2005) na qual um estudo de caso é, ao mesmo tempo, 'um processo de aprendizagem sobre o caso e o produto do nosso conhecimento' (IBID, p. 87), sendo seu objetivo a 'representação do caso' ao invés da 'representação do mundo' (IBID, p. 104).

Nesse sentido, um estudo de caso único é aplicável à perguntas de pesquisa amplas mais, desenvolvidas em função da importância do fenômeno e da falta de teorias viáveis e evidências empíricas sistematizadas (EISENHARDT e GRAEBNER, 2007). Pesquisas acadêmicas devem, sempre que possível, encontrar instâncias nas quais a teorização existente ainda não sustenta adequadamente o fenômeno (STAKE, 2005). Nesse caso, o estudo de caso único faz sentido por provocar insights, por viabilizar pesquisas com base em estrutura conceitual nova e que não limita demasiadamente o fenômeno, por ajudar a estreitar teorias existentes ao destacar possíveis lacunas e começar a preenchê-las (SIGGELKOW, 2007).

Ademais, o estudo de caso único é um método de pesquisa valioso em ciências sociais, quando usado com o propósito de analisar como as pessoas

estruturam e resolvem problemas em suas atividades diárias (EISENHARDT e GRAEBNER, 2007). Isso faz sentido, uma vez que o problema da tese não busca a generalização de dados amplamente coletados, mas sim a compreensão de um objeto relacionado à intersubjetividade dos entrevistados quanto a um tipo específico da agência, localizado no tempo e no espaço (BARZELAY, 1993). Por isso, considero que o estudo de caso único é aplicável.

Nesse sentido, percebo o estudo de caso único como parte integrante de uma proposta qualitativa de pesquisa. Gephart (2004) descreveu a pesquisa qualitativa como “uma pesquisa de múltiplos métodos que usa uma abordagem interpretativa, naturalista do assunto em questão, que direciona perguntas sobre como as experiências sociais são criadas e como adquirem significado” (GEPHART, 2004: 454–455). De acordo com essa visão, a pesquisa qualitativa enfatiza a construção social da realidade, e se concentra em revelar como a teoria existente opera em exemplos particulares. Essa visão é diferente em termos de atividades de pesquisa, metas e epistemologia daquela visão mais objetiva e positivista, como os estudos caso múltiplos (EISENHARDT e GRAEBNER, 2007).

Os defensores dos estudos de caso múltiplos partem da suposição de que os casos deveriam representar alguma população, como nas pesquisas que envolvem testes de hipóteses (JÓIA, 2003). Amostras teóricas simplesmente significam que os casos são selecionados porque eles são úteis simplesmente por iluminar e estender relacionamentos e lógicas entre construções (EISENHARDT e GRAEBNER, 2007). Um estudo de caso único pode descrever ricamente a existência de um fenômeno, e prover um insight conceitual: “podemos dizer que há algo faltando na teoria, o que acaba motivando pesquisas futuras, justificando conceitualizações mais refinadas e investigações adicionais em empresas normais” (SIGGELKOW, 2007, p. 21). Além disso, um estudo de caso único permite riqueza e variedade de análise.

“Estudos de casos singulares são melhores explicando as nuances dos fenômenos sociais e direcionando mecanismos específicos que produzem, reproduzem, mudam, ou estão de alguma forma relacionados com os fenômenos. (...) O olhar longitudinal abre um leque para múltiplas observações tanto das variáveis independentes quanto das dependentes.” (ARMATO e CAREN, 2002, p. 97-98)

O estudo de caso único na tese assume características de um caso instrumental, uma vez que o caso é escolhido após a definição do problema e do recorte teórico, em contraposição aos casos intrínsecos que dão origem a essas definições e antecedem a realização do estudo em si (ver STAKE, 2005). Ou seja, desde o princípio, o objeto é dado e definido, sendo o caso a oportunidade de estudá-lo e observá-lo.

Para a seleção do caso, avaliei algumas empresas alternativas. Nessa avaliação, levei em consideração a argumentação favorável à realização de um caso instrumental único, associado ao quadro teórico formulado. A seleção dessa empresa para o desenvolvimento do estudo de caso único foi realizada em função dos seguintes critérios:

- primeiro, como a literatura e os modelos da área de estratégia foram desenvolvidos principalmente visando um tipo específico de organização – as grandes corporações –, selecionei uma empresa de grande porte atuando no Brasil.
- segundo, como a literatura de RSE se desenvolveu no âmbito das escolas de negócios norte-americanas e prevendo um tipo específico de agência individual em função da teoria dos stakeholders, busquei uma empresa norte-americana de grande porte atuando no Brasil.
- terceiro, a acessibilidade aos dados foi também bastante importante na seleção da empresa. Como a coleta de dados em grandes corporações norte-americanas no Brasil normalmente pode ter algumas restrições, a existência de um contato prévio com um profissional na empresa, favoreceu a abertura de portas e a realização dos contatos com os níveis gerenciais envolvidos com as estratégias de RSE.
- quarto, pelo fato da empresa possuir estratégias de RSE, reconhecidas dentre os parâmetros apresentados na literatura dominante de RSE (WADDOCK, 2008).

Dentre as alternativas, selecionei uma empresa multinacional norte-americana, do ramo de alimentos e bebidas, cujo escritório central da unidade de negócios no Brasil está localizado no Estado do Rio de Janeiro. A empresa CC (nome fictício) atua há mais de cinquenta anos no setor de bebidas não-alcoólicas no Brasil, possuindo mais de 150 produtos. A operação da empresa CC em escala nacional é realizada em conjunto com 37 fabricantes franqueados, além de algumas empresas coligadas e parceiras. Esse conjunto de empresas forma o sistema CC (nome fictício). No total de sua operação, no Brasil, estão envolvidos 38 mil funcionários, cerca de 340 mil empregos indiretos, quase R\$ 5 bilhões de investimentos nos últimos cinco anos. Ligado à empresa CC, foi criado em 1999 um instituto de responsabilidade social (ao qual atribuí o nome fictício ICC) que desenvolve ações de RSE nas mais diversas áreas, sendo considerado a “principal ferramenta de investimento social privado do sistema CC” (ver GIFE-USAID, 2008).

Como meu objeto de estudo é a não-ação no processo de formação das estratégias de RSE, delimito o estudo às ações relacionadas às estratégias de RSE no âmbito da empresa CC e do ICC. A delimitação adotada deve-se ao fato de que a tese não tem o objetivo de desenvolver um estudo de caso descritivo sobre todas as ações de RSE no âmbito do sistema CC no Brasil. Pelo contrário, o estudo de caso único deve ser entendido como meio de alcançar profundidade e aproximação com um tipo específico de agência – a não-ação –, em um determinado contexto e dimensão espaço-temporal. Ou seja, o objeto do estudo não é a empresa ou seu instituto, mas sim a agência e a não-ação em estratégias de RSE. Desta forma, caracterizo a investigação da tese como sendo em uma pesquisa processual, baseada em um estudo de caso único, cuja unidade de análise é a ação e as suas influências oriundas de diferentes níveis.

O quadro de análise apresentado na primeira parte da tese explicita a contribuição da co-determinação dos níveis micro, meso e macro para o entendimento da não-ação nas estratégias de RSE. Por esse motivo, delimito o contexto e dimensão-espaço temporal do caso às estratégias de RSE no âmbito da empresa CC e do ICC, tratando as organizações que compõem o sistema CC (fabricantes) como pertencendo ao nível macro-estrutural de análise da co-determinação e a estrutura internacional à qual a empresa CC está vinculada como nível meso-organizacional.

Conforme afirma Pettigrew (1990, p. 269), a análise contextual de um processo deve dar conta do objeto buscando as interconexões entre os níveis de análise vertical e horizontal ao longo do tempo. O autor entende essas conexões verticais como sendo relacionadas às interdependências entre níveis mais altos e mais baixos de um fenômeno, como por exemplo os reflexos socioeconômicos sobre características intraorganizacionais e comportamentos de grupos de interesse. Enquanto isso, as conexões horizontais fazem referência as inter intra-organizacionais em termos históricos, de passado, presente e futuro.

Procurei produzir dados e analisá-los de forma a refletir nos resultados da pesquisa os principais elementos nos níveis micro, meso e macro que influenciam a agência e que foram apresentados no quadro de análise. Dessa forma, caracterizo a tese como sendo multinível, em busca das interconexões verticais e horizontais em um modelo de co-determinação. Por esse motivo, reforço que os elementos desses três níveis foram analisados a partir dos dados produzidos sobre as estratégias de RSE, sendo a sua co-determinação apresentada na próxima parte da tese.

- ***Entrevistados e Condição de Produção dos Dados***

A opção por reconhecer que os dados são produzidos durante o processo de interação entre pesquisador e pesquisados, como já mencionado, implica em explicitar as condições de sua produção. Seguindo nesse sentido, considero necessário esclarecer para o leitor uma parte principal dessa caracterização: quais foram os meus entrevistados e sob quais condições as entrevistas foram conduzidas.

Para a identificação dos entrevistados, procurei seguir a recomendação de Eisenhardt e Graebner (2007), na qual o desafio de trabalhar com estudos de caso únicos está em garantir durante a pesquisa de campo a disponibilidade e adequação de entrevistados que conheçam o problema de diversas perspectivas. Normalmente, estudos dessa natureza procuram selecionar uma amostra de indivíduos de forma a representar as áreas funcionais da empresa em questão. Porém, como meu estudo possui um lócus de investigação específico, as estratégias de RSE, selecionei meus entrevistados em função da proximidade e do envolvimento com a temática. Em

função dessa característica, minha amostra de respondentes já estava previamente ‘restrita’ aos profissionais que atuam com as estratégias de RSE da empresa CC e do ICC, não sendo possível a seleção de uma outra amostra dentro de um universo já bastante restrito (ver quadro 8).

Quadro 8 – Perfil dos Entrevistados na Empresa CC

Entrevistados	Cargo	Formação	Tempo de Empresa
01	Analista	Administração	3 anos
02	Gerente de Responsabilidade Social	Psicologia	8 anos
03	Gerente de Comunicação	Comunicação	8 anos
04	Gerente de Marca	Engenharia	5 anos
05	Analista	Psicologia	2 anos
06	Gerente de Marca	Administração	5 anos
07	Coordenador do ICC	Psicologia	1 ano e meio
08	Analista	Comunicação	4 anos
Não Entrevistados	Cargo		
01	Vice-Presidente de Responsabilidade Social		
02	Gerente de Relações Institucionais		

Fonte: Elaborado pela autora

Destaco somente que nem todos os profissionais envolvidos foram entrevistados em função da dificuldade de acesso aos mesmos: níveis hierárquicos superiores, ou profissionais de áreas sensíveis (como relações institucionais, por exemplo). Em função dessa restrição, o perfil dos entrevistados variou devido à função que desempenhava em relação às estratégias de RSE. Isso permitiu a construção de um quadro dos profissionais que lidam mais diretamente com a RSE, seja na definição e coordenação das estratégias, quanto no desdobramento das mesmas no dia-a-dia da organização. O quadro 8 indica o perfil dos profissionais da entrevistados na pesquisa da tese. Observe que destaco também, na segunda parte

da tabela, os entrevistados que possuem relações diretas com as estratégias de RSE, mas aos quais não tive acesso, conforme mencionado.

Realizei, pessoalmente, as entrevistas com todos os profissionais, nas instalações da empresa CC, em salas de reunião ou a própria sala do entrevistado. As entrevistas duraram entre 1h10min à 2h20min, foram gravadas com a permissão dos respondentes (ver protocolo de entrevista no anexo deste documento) e transcritas na íntegra. As transcrições das oito entrevistas com os oito profissionais resultaram em quase 300 páginas (com espaço 1,5). O tamanho das entrevistas individuais variavam entre 20 e 66 páginas, cada.

Um ponto interessante em relação ao perfil dos entrevistados, e que está refletido nos dados e resultados que apresento na próxima parte da tese, é a forte conexão dos mesmos com a função de comunicação e marketing na empresa CC. Essa característica, em diversos momentos dificultou, o estudo da não-ação devido ao fato de alguns desses profissionais estarem diretamente envolvidos em RSE como 'representantes' ou 'porta-vozes' da empresa para o assunto. Isso fez com que dados produzidos estivessem permeado por 'respostas certas' ou 'perspectivas idealmente produzidas' para alcançar determinados benefícios para a empresa, principalmente em termos de imagem.

Foi exatamente nesses momentos que procurei formular questões adicionais no sentido de adentrar alguns tópicos cuja problematização dos elementos ocultos merecia maior profundidade, ou que as contradições estavam aparentes. Em busca de revelar aos possíveis eventos de não-ação ou suas influências que não estavam presentes no discurso produzido, intercalei a produção de dados de entrevistas com o levantamento de dados secundários, o que se mostrou uma estratégia complementar bastante interessante para os propósitos da investigação.

- ***Documentos e Dados Secundários***

Coletar e examinar documentos é frequentemente um elemento básico em estudos qualitativos (DENZIN e LINCOLN, 2005). Uma função da análise documental é prover “um diferente nível de análise a partir de outros métodos, como o intervalo entre políticas e práticas oficiais e não-oficiais” (BRYMAN, 1989).

Documentos são, por natureza, textos escritos que sustentam e apresentam uma perspectiva histórica. Por esse motivo, os documentos relacionados às estratégias de RSE proveram dados adicionais acerca do processo e do conteúdo das estratégias de RSE, no sentido de capturar novos elementos associados às diferentes vozes e discursos sobre um mesmo processo em estudo.

Os dados da pesquisa documental foram posteriormente conectados aos dados obtidos por meio das entrevistas narrativas históricas. Normalmente, a combinação de mecanismos de coleta de dados permite alcançar resultados que reflitam o pluralismo teórico e metodológico que é necessário a pesquisa em estratégia (BALOGUN et al, 2003; MAHONEY, 1993; HAFSI e THOMAS, 2005; HAFSI e MARTINET, 2008).

Parte dos dados documentais utilizados na tese foi produzida em uma fase preliminar à realização das entrevistas e atuaram como material preparatório. Foi nessa fase preliminar que procurei conhecer as estratégias de RSE da empresa CC, oficialmente apresentadas na mídia especializada. Os dados documentais adicionais consistiram de dados internos e confidenciais e dados públicos. Esses documentos estavam, normalmente, relacionados às estratégias e ao processo de constituição das organizações: agendas, atas de reunião, relatórios anuais, resultados de pesquisas internas e externa. Especificamente, os documentos coletados eram de uso interno ou externo, e de acesso confidencial, restrito ou público.

Quadro 9 – Dados Documentais Utilizados na Tese

Tipo Documento	Uso da Informação	Acesso	Tipo de Informação
Documentos de Trabalho	Interno	Confidencial	Estratégias de RSE da empresa
Atas de Reunião		Restrito	
Relatórios	Externo	Público	Influências dos níveis de análise
Releases para Imprensa			
Notícias veiculadas			

Fonte: Elaborado pela autora

Detalhadamente, dentre os dados secundários obtidos por meio de pesquisa documental, destaco que os documentos internos e confidenciais da empresa foram acessados somente quando das entrevistas com os profissionais; os documentos produzidos pela empresa para ampla divulgação foram acessados por meio dos respondentes ou pela a internet; os releases para imprensa e notícias em jornais e revistas eletrônicos, que tratavam de diferentes níveis e categorias de análise, foram indicadas ou não pelos profissionais durante as entrevistas.

CAP.2 - MÉTODOS E ETAPAS DE ANÁLISE

Início a discussão sobre os métodos e etapas de investigação, recuperando brevemente o confronto de perspectivas: a proposta dominante em RSE *versus* uma proposta pluralista e estruturacionista (ver quadro 5 – parte I). A forma como percebo a agência nas estratégias de RSE está fundamentada em um entendimento de que a ação é socialmente formada¹² e situada no tempo e no espaço. A abordagem ao tema é processual e sistêmica, nos moldes propostos por Whittington (2002a), ao invés de clássico ou evolucionário. Consequentemente, as estratégias assumem diversos significados sendo simultaneamente deliberadas e emergentes, assumindo a forma de padrões, planos, perspectivas e pretextos explicitados em documentos de trabalho, relatos das atividades diárias e registros históricos ou jornalísticos sobre o mesmo. Nessa perspectiva, podem existir múltiplos atores e grupos que participam da formação das estratégias de RSE e que interagem entre si ao longo do processo, nos episódios de prática e nas atividades cotidianas.

Como foram de viabilizar a investigação, procurei desviar o foco de estudo da abordagem clássica na área de estratégia que *a priori* estaria interessada no mapeamento do ambiente externo, no uso de modelos prescritivos e na análise dos resultados para a organização. Localizei meu problema de tese no estudo *a posteriori* do processo e das práticas em estratégia de RSE, buscando identificar ao longo desse processo as situações que envolvessem um tipo específico de agência, a não-ação.

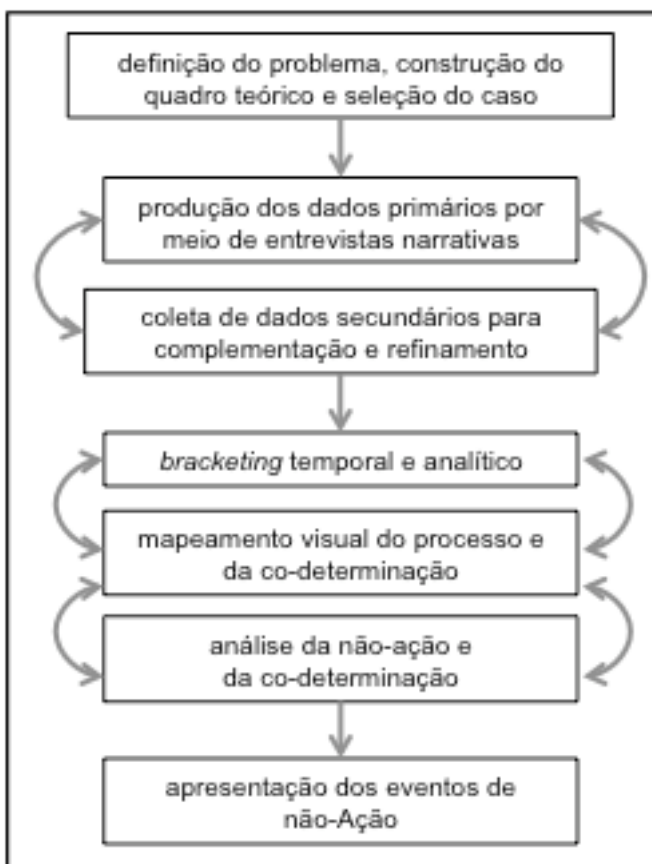
A definição da proposta metodológica para o estudo da agência, mais especificamente da não-ação, é uma decorrência da construção teórica realizada na primeira parte da tese. Advoguei nas passagens anteriores a adoção de uma proposta pluralista crítica, que permitisse revelar as diferentes vozes que (re)contam o processo de formação das estratégias de RSE, por meio do uso de diferentes

¹² Utilizo a expressão “socialmente formada” e “contextualmente situada” para diferenciar a proposição de Whittington (2002) quanto ao caráter de intencionalidade e racionalidade presentes na abordagem sistêmica que permitem ao agente o ‘fazer a diferença’; enquanto na abordagem processual há um destaque maior para as influências de rotinas e condições estruturais que acomodam o agente às alternativas previamente dadas ou estabelecidas reduzindo sua capacidade de ação.

métodos ou técnicas de análise de dados. A adoção do pluralismo crítico como orientação central na tese tem como implicação o uso de uma multiplicidade de ferramentas e metodologias em resposta à complexidade, heterogeneidade e turbulência dos problemas de pesquisa na área de estratégia (JACKSON, 1999). Por esse motivo, procurei no desenvolvimento da tese mediar o uso e os resultados esperados de cada metodologia, bem como confrontar as diferentes perspectivas e as racionalidades alternativas.

Proponho da tese que a compreensão de um tipo específico de agência, a não ação, pode ser obtida por meio da produção de dados primários sobre a trajetória da RSE na empresa, por meio de entrevistas narrativas, pela realização do *bracketing* temporal e analítico das categorias de análise propostas, do mapeamento visual do processo, suas das ações e influências (LANGLEY, 1999). Todas essas estratégias mostraram-se úteis ao tratamento das seqüências temporais e causais dos processos e foram utilizadas em uma estratégia que apresento na figura 3.

Figura 3: Estratégia de Pesquisa Utilizada



Fonte: elaborado pela autora

Os métodos que apresento nesse capítulo foram empregados para estudar o processo de formação das estratégias de RSE, no sentido de reconhecer a co-determinação das ações e influências, as alternativas de ação formadas e os eventos de não-ação. A identificação e análise de cada ação e influência ao longo do processo é relevante, uma vez que a mesma está situada em relação aos contextos estruturais, sendo que estes influenciam profundamente a composição das alternativas de ação disponíveis e a trajetória formada (EMIRBAYER e MISCHÉ, 1998).

2.1 Discursos e Narrativas

De acordo com os pressupostos teóricos, estabeleci como sendo a primeira etapa metodológica a fase de produção dos discursos por meio de entrevistas narrativas, encadeada com a complementação e refinamento por meio de dados secundários. Chamo na tese de ‘discurso narrativo’ uma construção discursiva, ‘produto’ de uma entrevista narrativa, que envolve tanto o entrevistado (narrador) quanto o entrevistador (audiência), e que apresentam como as ações em um processo contextualmente relevante foram socialmente construídas em diferentes períodos de tempo (LANGLEY, 1999). Pelo (re)contar de uma trajetória, os discursos narrativos permitem o exame dos padrões de interação ao longo do tempo e do espaço (PENTLAND, 1999) e facilitam a visualização de situações emergentes, ambíguas, ou não solucionadas ao longo do processo (POZZEBON, 2004).

Optei por trabalhar com discursos narrativos, pois entendo que experiência humana em toda sua particularidade, variedade e riqueza pode ser melhor captada em histórias: narrativa, anedota, mito recontado (PENTLAND, 1999). É por meio da história presente na fala, no discurso e na interação que a estrutura social é materializada (REED, 1984 e 1997). Uma ‘narrativa’ refere-se, normalmente, a uma história cronologicamente contada, que se move entre o tempo e o espaço à medida que satisfazem a análise de um dado tema. A meta de um pesquisador tradicional é preservar o senso de cronologia que abrigam os atores e eventos da situação histórica desenvolvida, o qual tenta reconstruir.

Porém, os pesquisadores interpretativos vão adiante e estão preocupados no que se refere às interpretações subjetivas e divergentes das narrativas. As análises interpretativas frequentemente identificam comunidades diferentes de interpretação, especialmente no que tange à maneira de cada uma contar histórias diferentes sobre um mesmo evento, notam também como narrativas diferentes podem se entrelaçar e se desdobrar para criar novas possibilidades de ação (HOLSTEIN e GUBRIUM, 2005). Ao longo da análise, a organização da hierarquia das vozes em competição nas narrativas, permite colocar foco nas ações alternativas, sem perder de vista as perspectivas e pressuposições inatas de cada entrevistado (JEREMY, 2002).

Assim, os discursos narrativos provêm o sentido de movimento do agente ao longo de práticas distintas, facilitam a visualização de situações emergentes, ambíguas, ou não solucionadas. Os discursos narrativos ajudam a expressar um alto grau de autenticidade (o senso de “estar lá”) e emergem como algo central para o exame dos padrões de interação ao longo do tempo e espaço.

A produção dos dados primários, no âmbito da empresa CC e do ICC, seguiu os procedimentos estabelecidos para o que se convencionou chamar de entrevistas narrativas (LANGLEY, 1999). A escolha pela entrevista narrativa (BAUER e GASKEL, 2000) teve o objetivo de alcançar uma compreensão sobre o objeto da tese (a agência) a partir das experiências dos entrevistados. A entrevista narrativa é não-estruturada e foge desse esquema pergunta-resposta. As questões normalmente emergem mais da própria conversa e das respostas anteriores, do que de um roteiro predeterminado (HANCOCK e EPSTON, 2008).

“As perguntas históricas básicas são ‘O que aconteceu no passado?’ e ‘Como chegamos ao presente?’(...) Sua metodologia central é a familiaridade e o acesso às fontes: encontrar primeiramente melhores evidências; testar a confiabilidade das fontes; triangular fonte contra fonte; colocar um ponto de vista contemporâneo contra o outro; questionar a fonte com provedora da teoria atual; fortalecer a evidência com o elemento que permite que afirmações e interpretações sejam confirmadas e checadas; apresentar os resultados na narrativa e na análise.” (JEREMY, 2002, p. 453-454)

Conforme aponta Jeremy (2002), as perguntas indicadas nessa citação normalmente direcionam as pesquisas que trabalham com entrevistas narrativas.

Tradicionalmente, no esquema pergunta-resposta, o entrevistador seleciona o tema ou os tópicos, ordena as perguntas, verbaliza as perguntas com sua própria linguagem (BAUER e GASKEL, 2002).

Desta forma, sigo a orientação de Bauer e Gaskel (2002) que sugerem algumas fases e regras na condução de entrevistas narrativas (ver quadro 10). Apresento no anexo do documento um roteiro semi-estruturado para realização das entrevistas narrativas. Esses roteiro apresenta questões que partem de uma compreensão preliminar do tema da entrevista e servem para: facilitar o início da entrevista com uma formulação convincente do tópico inicial central; evidenciar alguns pontos que a entrevista deve atender; produzir um discurso narrativo pela interação de entrevistado e entrevistador.

Quadro 10: Regras e Fases principais da entrevista narrativa

Fases	Regras
0. Preparação	Exploração do campo Formulação de questões exmanentes ¹³
1. Iniciação	Formulação do Tópico inicial para narração Emprego de auxílios visuais
2. Narração Central	Não interromper Somente encorajamento não verbal para continuar a narração Tomar nota de possíveis perguntas para serem feitas posteriormente Esperar para os sinais de finalização (“coda”)
3. Fase de Perguntas	Somente “Que aconteceu então?” Não dar opiniões ou fazer perguntas sobre atitudes Não discutir sobre contradições Não fazer perguntas do tipo “por que?” Ir de perguntas exmanentes para imanentes ¹⁴
4. Fala conclusiva	Parar de gravar São permitidas perguntas do tipo “por que?” Fazer anotações imediatamente depois da entrevista

Fonte: Bauer e Gaskel (2002, p. 97)

¹³ Questões exmanentes refletem os interesses do pesquisador, suas formulações e linguagem.

¹⁴ Questões imanentes fazem referência aos elementos (temas, tópicos e relatos) narrados pelo informante

A produção dos dados por meio de entrevistas narrativas ocorreu em um único momento de pesquisa de campo, no período de novembro/2008 a fevereiro/2009, seguido simultaneamente pela análise e consolidação dos resultados produzidos. Foram quase 40 dias para o agendamento das entrevistas e dois meses para a realização das mesmas e, ao longo desse período, realizei oito entrevistas narrativas com os profissionais direta ou indiretamente relacionados às estratégias de RSE.

A preocupação com meu papel de produtora-analista e meu envolvimento anterior com o tema fez com que eu procurasse iniciar as entrevistas, geralmente, comentando temas frequentes ou familiares, que poderiam me aproximar do entrevistado (por exemplo, participação em congressos voltados para praticantes da área ou notícias recentes veiculadas na mídia especializada). Após essa conversa informal sobre temas da área, explicava brevemente meu interesse em conhecer a trajetória da RSE na empresa. Ao longo dessa breve introdução da entrevista, solicitava a gravação da mesma (ver protocolo da entrevista no anexo X).

Pesquisadores qualitativos estão mais propensos a confrontar e se deparar com as restrições da realidade cotidiana. Eles percebem o mundo em ação e seus achados estão imersos nele [...] eles podem se aproximar da perspectiva do ator por meio de entrevistas e observações [...] eles crêem que as descrições densas do mundo social são valiosas. (DENZIN e LINCOLN, 2005, p. 12)

O tema central das entrevistas foi a trajetória das estratégias de RSE na empresa e o envolvimento do profissional com a questão. O foco de cada entrevista foi, normalmente, dado em função do cargo que a pessoa ocupava e das relações que ela possuía com as estratégias de RSE. Devido ao meu interesse sobre as ações, segundo a perspectiva do entrevistado, procurei destacar também suas principais práticas, ações e dificuldades que foram percebidas ao longo da trajetória da RSE.

Assim, as entrevistas narrativas transcorreram visando resgate da trajetória a RSE na empresa, destacar a proximidade do respondente com a temática e com as situações relatadas, bem como os elementos marcantes dessa trajetória. Ao

longo de cada entrevista, procurei levantar junto aos respondentes questões relacionadas aos diferentes níveis de análise apresentado no quadro de análise da tese. Procurei também identificar suas atividades cotidianas e recursos ou insumos de trabalho, como forma de procurar a similaridade entre diversos respondentes quanto as práticas, as ações realizadas, questionamentos postos e as diferentes influências ao longo do processo.

Também ao longo das entrevistas, percebi contradições ou incongruências entre a perspectiva do entrevistado, a perspectiva de outros entrevistados e os dados secundários coletados com o discurso oficial sobre as estratégias de RSE. Fui atrás dessas pistas nesses momentos e procurei concentrar brevemente cada entrevista no entendimento das alternativas de ação que se apresentavam ou as (des)continuidades e (des)encontros entre perspectivas.

Adicionalmente, realizei um esforço de teorização, confrontando as análises e os dados com o referencial teórico e o problema de pesquisa, como forma de orientar a coleta de dados secundários adicionais. Assim, os discursos narrativos foram produzidos na primeira etapa por meio de entrevistas narrativas, visando marcar o desenvolvimento da história das estratégias de RSE pelos agentes em termos cronológicos.

Como veremos adiante, após a aplicação da técnica de mapeamento visual, a análise dos discursos narrativos foi realizada, por meio do *bracketing* temporal e analítico (POZZEBON e PINSONNEAULT, 2005), visando identificar e compreender a não-ação, estabelecendo conexões entre elas em um quadro de co-determinação.

2.2 Bracketing Temporal e Analítico

Considero na tese que a dimensão espaço-temporal desempenha um papel importante em função da adoção de uma perspectiva estruturacionista e pluralista crítica.

“toda ação está inserida no tempo e no espaço. Estas dimensões, que são inseparáveis, definem os quadros geohistóricos da ação, pois um movimento no espaço é também um movimento no tempo” (CHANLAT, 1996, p. 31).

Segundo Vergara e Vieira (2005, p. 116), a dimensão espaço-temporal é bastante útil nos estudos sobre organizações (e sobre suas estratégias consequentemente), pois “é no tempo-espaço que estruturas, processos, tomadas de decisão, modelos de gestão, tecnologias, poder, enfim as tradicionais categorias de análise ocorrem”. Ou seja, para o estudo da não-ação ao longo do processo de formação das estratégias de RSE, considero fundamental reconhecer as condições espaço-temporais e contextuais.

Por outro lado, segundo Cunliff et al (2004), noções objetivas do tempo implicam em que todos experimentamos a passagem do tempo da mesma forma e podemos, portanto, generalizar os contextos cruzados. Pesquisadores que trabalham a partir de noções objetivas do tempo frequentemente se concentram em compreender as conexões causais entre eventos, coisas e histórias. Porém, noções subjetivas implicam em que a passagem do tempo não existe a menos que os atores a experimentem e essas conexões não sejam feitas cruzando contextos. Assim, no esquema estruturacionista, a produção e análise do discurso narrativo representa uma concentração em um ou outro aspecto da vida social. Segundo Weaver e Gioia (1994), se o interesse do pesquisador estiver localizado nos processos de estruturação, ele deve assumir uma perspectiva histórica e amplamente interpretativa e intersubjetiva. Alternativamente, se o interesse estiver na natureza e na operação das estruturas no seu estado presente, sem dúvida ele deve assumir uma perspectiva de inquérito menos histórica e mais “estrutural”, concentrando-se nos modelos temporalmente situados.

“Quanto mais estreitamos a “fatia temporal” de interesse, mais perdemos o caráter histórico do inquérito e mais chances de haver “especificações de ordens institucionais” teremos. Quanto mais alargarmos a “fatia temporal”, menos “estrutural” e mais estruturacionista o inquérito se tornará. Alargar a “fatia temporal”, também, torna a generalização funcionalista tradicional menos praticável. À medida que o tempo é expandido, oferecemos oportunidades melhores para a emergência intencional ou não intencional de novas estruturas, destruindo, desse modo, os modelos estruturais organizados.” (WEAVER e GIOIA, 1994, p. 580)

Por esse motivo, será utilizado um *bracketing* temporal associado *bracketing* analítico. Esta combinação permite revelar a prática, sua relação com a estrutura e a forma de compreensão e ação do agente frente essa estrutura. Isso é possível, pois o discurso narrativo apresenta também uma concentração nos aspectos temporais

da vida social como, por exemplo, a dinâmica da ação intencional ao mesmo tempo em que mantém o interesse sobre os aspectos da intersubjetividade dos agentes. O discurso narrativo expressa um alto grau de autenticidade e possibilitam o exame dos padrões de interação ao longo do tempo e espaço. (POZZEBON e PINSONNEAULT, 2005).

Assim, seguindo algumas recomendações de Langley (1999) e Pozzebon e Pinsonneault (2005), a investigação da agência por meio do discurso narrativos dos profissionais, direta ou indiretamente envolvidos, requer situar temporalmente as ações. Decompor os dados em sucessivos períodos permite posteriormente o exame de como as ações em um período levam a mudanças no contexto que irão afetar a ação em períodos subseqüentes, essa decomposição temporal ajuda a identificar quando e como as mudanças são despertadas. Para tal, é necessário incorporar outras dimensões que permitam identificar a interação entre estrutura e agência.

A noção de tempo-espaço nas organizações muda com a evolução do pensamento e do que ele produz, sejam tecnologias, sejam relações. Quando novos espaços socioeconômicos são criados e novos métodos de gestão são desenvolvidos, demarca-se, claramente, as ordens de sucessão dos eventos organizacionais, em seqüências não recorrentes. A análise do tempo-espaço nas organizações fundamenta-se na importância da base social, em que o sujeito individual e coletivo encena os atos de sua vida e os experimenta. (VERGARA E VIEIRA, 2005, p. 116).

Portanto, para a análise dos dados primários e secundários produzidos, proponho uma combinação de *bracketing* temporal e analítico (LANGLEY, 1999; HOLSTEIN e GUBRIUM, 2005) como forma de lidar com a dualidade da estrutura e a interação entre os níveis micro, meso e macro. Primeiro, o *bracketing* temporal do discurso narrativo pode facilitar a observação detalhada dos eventos ao longo do tempo por causa de seu foco nos detalhes contextuais, na variedade e riqueza dos incidentes descritos e nas conexões entre os incidentes (POZZEBON, 2005). Segundo, o *bracketing* analítico do discurso narrativo permite analisar os principais elementos que materializam simultaneamente estrutura e ação na prática das estratégias de RSE. Ou seja, o *bracketing* temporal ajudar a identificar quando e

como as mudanças são despertadas, enquanto o bracketing analítico ajuda a explicar por que.

A decomposição analítica dos dados produzidos permite a observação das categorias de análise anteriormente apresentadas. Essa etapa permite reconhecer os principais elementos que materializam simultaneamente estrutura e ação na prática e atividades sociais que formam as estratégias de RSE. Para tal, torna-se fundamental rever as principais categorias de análise da não-ação.

O quadro de análise da co-determinação da não-ação, apresentado ao final da primeira parte da tese, explicita os principais elementos e influências à ação oriundos dos três níveis de análise considerados. Nesse quadro são apresentadas também as principais categorias de análise que serão consideradas no estudo da não-ação, a partir das contribuições de Giddens (2003), Emirbayer e Mische (1998), Jarzabkowski (2008), Stones (2001 e 2005), Whittington (2006). Dentre as categorias a serem analisadas nos dados produzidos encontram-se: área de atenção seletiva; atores envolvidos; as alternativas de ação; intencionalidade da ação.

Na análise dos dados produzidos é possível identificar a área de atenção seletiva ou temas significativos ao longo do processo. Essas áreas ou temas estão relacionados às experiências passadas e indicam situações rotineiras ou emergentes às quais as ações se vinculam (EMIRBAYER e MISCHÉ, 1998). Nessa análise é necessário identificar, adicionalmente, os atores sociais envolvidos e reconhecer as ações realizadas por meio da busca por padrões típicos envolvendo os atores. Essas ações podem ser caracterizadas por atividades realizadas, recursos alocados, interesses expressos em documentos, papéis atribuídos aos atores e relações de parceria estabelecidas.

As ações experimentadas não são mecanicamente ou situacionalmente determinadas, elas estão associadas às alternativas de ação estruturalmente disponíveis para os agentes em cada momento no tempo (GIDDENS, 2003). As ações são selecionadas pelos atores dentre repertórios (individual ou coletivamente estabelecidos) que estão disponíveis, de forma consciente ou semi-consciente, para uso de forma habitual ou negociada (STONES, 2001).

Ao lidar com as alternativas e lançar mão de práticas rotineiras, os atores seguem expectativas, motivações ou intencionalidade já re-conhecidas dando estabilidade e continuidade à agência. Nas situações em que a capacidade de agência se materializa, as alternativas de ação não são tão claras ou seu 'resultado' não é conhecido (EMIRBAYER e MISCHÉ, 1998). Nesse caso, não há previsibilidade em relação às conseqüências da ação, sendo necessário identificar sua intencionalidade quando da adoção. Nesse sentido, a intencionalidade da ação é uma categoria importante.

Portanto, na análise e produção dos resultados, conceituo um evento de não-ação como um momento ao longo do processo de formação das estratégias de RSE no qual há a necessidade de realizar uma escolha dentre as alternativas de ação disponíveis. Esse evento pode ser caracterizado em função de uma área de atenção específica, das diferentes ações contextualmente situadas, das influências dos diferentes atores, das alternativas de ação disponíveis e da intencionalidade e vieses específicos.

A partir da consolidação da revisão da literatura apresentada na primeira parte da tese, foi possível compor um quadro de análise que detalha os principais elementos que fundamentam a proposta de pesquisa de tese. Apresento a seguir (ver quadro 11) as categorias de análise segundo suas definições constitutivas e operacionais (VIEIRA e ZOUAIN, 2003):

"A definição constitutiva refere-se ao conceito dado por algum autor da variável ou termo que vai utilizar (...). A definição operacional refere-se a como aquele termo ou variável será identificado, verificado ou medido na realidade" (VIEIRA e ZOUAIN, 2003, p.19).

Conforme veremos adiante, eu comparo os dados obtidos em cada categoria de análise nos diferentes períodos. A partir dessa comparação é possível identificar as ações e as influências relacionadas à prática das estratégias de RSE, indicando as opções estruturais disponíveis para os agentes e as contribuições da agência em cada prática temporalmente situada.

Quadro 11: Definições Constitutivas e Operacionais das Categorias de Análise

Categoria	Definição Constitutiva	Definição Operacional
Área de Atenção	É o tema significativo para os atores envolvidos em um dado processo de formação das estratégias de RSE	É identificada nos discursos narrativos por meio dos temas e das ações sociais relacionadas.
Atores Envolvidos	São indivíduos ou organizações envolvidos, direta ou indiretamente, nas estratégias de RSE.	São identificados nos discursos narrativos como implicados, direta ou indiretamente, no processo de formação das estratégias de RSE. São identificados também pela sua associação à área de atenção e possíveis interações no processo.
Alternativas Disponíveis	São as opções de ação estruturalmente disponíveis para os agentes em cada momento no tempo, de forma consciente ou semi-consciente, para uso de forma habitual ou negociada.	São observados por meio das alternativas de ação declaradas pelos atores em suas narrativas ou identificadas nos documentos internos. ¹⁵
Intencionalidade na ação	Toda ação é contextualmente situada e possui uma intencionalidade, mesmo que não seja conscientemente expressa, ou de sua consequência ser premeditada ou impremeditada	A intencionalidade é observada entre a ação e suas consequências, em um processo histórica e contextualmente significativa, por meio da análise da conduta estratégica.

Fonte: elaborado pela autora

Na análise dos dados, procurei investigar os eventos de não-ação e as categorias de análise formulada, ao longo do processo de formação das estratégias de RSE. A análise procurou, por meio do *bracketing* temporal e analítico, observar as condições estruturalmente dadas que não existiam em um momento 1 mas que existiam nos momentos 2 ou 3 (STONES, 2001), e que viabilizaram determinadas alternativas de ação – dentre elas a não-ação. Também a partir da análise dos dados foi possível investigar, por meio da co-determinação, as conexões históricas e sociais presentes nas categorias de análise apreendidas nas narrativas temporalmente situadas dos diferentes atores. Essa análise permite retirar o foco

¹⁵ É claro que, para o estudo das alternativas de ação com base no discurso narrativo, temos a limitação de acessar apenas a consciência discursiva do agente. A consciência discursiva do agente é definida como “o que os atores são capazes de dizer, ou expressar verbalmente, acerca das condições sociais, incluindo as condições de sua própria ação (GIDDENS, 2003, p. 440)

dos discursos narrativos individuais, situando as práticas e delineando suas relações sociohistóricas.

Enquanto a análise dos dados permitiu a observação das regularidades e especificidades ao longo do processo, procurei adicionalmente explicitar os mecanismos geradores de ações distintas (LANGLEY, 1999) e o vieses de interesse associados à não-ação (BACHRACH e BATRATZ, 1962 E 1963). Nesse sentido, foi necessário investigar o relacionamento entre as categorias de análise ao longo do tempo, observando diretamente ou indireta de diferentes elementos que compõem o processo (PENTLAND, 1999). Isso permitiu compreender como o estudo da não-ação nas estratégias de RSE permite revelar elementos que desafiam o modelo dominante pautado na teoria dos stakeholders.

2.3 Mapeamento Visual

Entendo que a análise dos dados produzidos, por meio de entrevistas narrativas e pesquisa documental, está associada a um conjunto de pressupostos em relação ao referencial teórico que utilizo e constantemente examino. Os materiais analisados constituem um conjunto de significantes, nos quais o pesquisador atribui a eles significados sobre seus conhecimentos e teorias. A emergência e comunicação desses novos sentidos e significados é o objetivo da pesquisa qualitativa, ocorre segundo os pressupostos explicitados e é orientada pela definição das categorias de análise consideradas relevantes para o problema de pesquisa (DENZIN e LINCOLN, 2005).

Em função dessa posição, desenvolvi na análise dos dados o método de mapeamento visual. Isso porque, conforme apresentado por Langley (1999), a análise de dados processuais pode envolver a manipulação de palavras (estratégias narrativas ou *grounded theory*), de números (quantificação) ou formas matriciais ou gráficas (ver Miles e Huberman, 1994). Tais formas possuem uma série de vantagens sobre os enfoques narrativos, pois permitem a apresentação de grande quantidade de informações em relativamente pouco espaço e podem ser poderosas ferramentas para o desenvolvimento e verificação de construções teóricas em suas dimensões espaço-temporais.

O mapeamento visual possui uma aplicação mais ampla por permitir preservar algumas dimensões de ambigüidade dos dados e abre espaço para a observação de questões relacionadas à política e aos dilemas envolvidos. Relações de precedência temporal, autoridade e influência entre objetos, ações ou indivíduos são representadas. Entretanto, formas gráficas podem facilitar a representação de certos tipos de informação em detrimento de outras. Por exemplo, emoções e sentimentos dos agentes em relação às alternativas de ação são menos fáceis de expressar visualmente, ou definir temporalmente. Essas análises são extremamente relevantes se considerarmos a necessidade de analisar a agência e a não-ação também à luz das predisposições individuais para ação, ou seja, as afiliações, interesses e sentimentos dos agentes em relação às alternativas de ação.

As representações gráficas visuais são particularmente atrativas para a análise de processos – e relações causais entre ações e fatores de influência – por permitir simultaneamente a representação de um grande número de dimensões e mostra precedências, processos paralelos e passagem do tempo. Assim, o mapeamento visual foi utilizado na tese de forma a apresentar uma cronologia das ações de RSE, sendo codificada de diversas formas. Procurei uma certa inspiração na legenda de formas apresentada por Langley e Truax (1994). Assim, apresento inicialmente, na próxima parte da tese, os resultados do trabalho de campo a partir da seguinte 'legenda'.

- As ações e suas influências são apresentadas em figuras, como: (a) retângulo – ações de RSE realizadas, ou não; (b) hexágono – eventos ou situações que envolvem uma convocação para ação; (c) formas ovais – influências dos níveis micro, meso e macro.
- Os três níveis – micro-individual, meso-organizacional e macro-estrutural – são indicados pelas cores das figuras mapeadas. Em branco, estão indicadas as influências do nível micro. Em cinza, as influências do nível meso. Em preto, as influências no nível macro.
- As figuras são, quando aplicável, conectadas por setas com indicação de direção (por exemplo, ← ou →) procurando indicar a relação entre as ações e influências com o evento de não-ação.

- A escala de tempo horizontal na parte superior de cada quadro visa demonstrar o ordenamento dos eventos e as questões que temporalmente ocorriam em paralelo. Porém, destaco que essa dimensão temporal está indicada de forma pouco precisa, (contemplando apenas os anos) já que foi muito difícil precisar visualmente o início-término dos eventos em períodos de tempo menores.

Seguindo esse detalhamento, as figuras que apresento na parte III da tese são obviamente representações visuais que resumem as principais ações e as influências advindas dos demais dos níveis micro, meso e macro, indicadas como relevantes nas entrevistas narrativas realizadas. O uso de tal estratégia mostrou-se adequada somente quando da associação à construção de descrições densas sobre cada elemento apresentado na figura, incluindo extratos das entrevistas gravadas.

A partir preocupação de Langley (1999, p. 702), considerei a estratégia de mapeamento visual como “uma etapa intermediária entre os dados brutos e uma conceituação mais abstrata”. Assim, no sentido de obter a resposta ao problema de pesquisa, realizei posteriormente uma análise comparativa das representações visuais construídas. Essa etapa foi realizada no sentido de procurar por sequências comuns de ações, eventos e influências, principalmente as alternativas de ação disponíveis aos agentes. O produto gerado foram alguns mapas causais que procuram especificar a co-determinação de cada evento de não-ação em seções analiticamente significantes.

Portanto, como será possível observar, apresento na parte III da tese os eventos de não-ação e realizo a análise dos mesmos em termos da co-determinação dos três níveis propostos no quadro teórico. Como forma de permitir ao leitor uma compreensão adequada dos eventos de não-ação, decomponho os grandes mapas produzidos em mapas intermediários em função de sua associação ao quadro teórico e às categorias de análise propostas. Nessa apresentação, além dos mapas, utilizo também alguns extratos dos discursos narrativos produzidos.

2.4 Desafios da Proposta Metodológica

Ao adotar um estudo de caso único, reconheço que essa escolha pode apresentar algumas limitações. Segundo os cânones da pesquisa da ciência social, a adoção de estudo de caso único, quando comparado com formas quantitativas de pesquisa ou múltiplos estudos de caso, é normalmente caracterizada como carente em rigor, comparabilidade e replicabilidade (BARZELAY, 1993). Contudo, conforme já argumentei, um estudo de caso único é aplicável:

- a pesquisas interessadas em encontrar instâncias nas quais a teorização existência ainda não sustenta adequadamente o fenômeno (STAKE, 2005).
- por provocar insights que viabilizam pesquisas com base em estrutura conceitual nova, ao destacar possíveis lacunas e começar a preenchê-las (SIGGELKOW, 2007).
- a perguntas de pesquisa amplas mais, desenvolvidas em função da importância do fenômeno e da falta de evidências empíricas sistematizadas (EISENHARDT e GRAEBNER, 2007).

Ao propor uma pesquisa associada a um estudo de caso único, combinando a produção de dados por meio de entrevistas narrativas e pesquisa documental, procurei acessar o processo de formação das estratégias de RSE, característicos da empresa CC. Segundo Cunliff et al (2004), tanto entrevistados quanto entrevistadores são responsáveis por reconstruir o que conhecemos como realidade, sendo a pesquisa, portanto, uma maneira de estabelecer o link entre o conteúdo das histórias (discursos narrativos) e questões organizacionais (estratégias de RSE).

“Membros organizacionais e pesquisadores criam e recebem narrativas escritas: os pesquisadores estudam e analisam memorandos, minutos de reuniões, relatos pessoais de incidentes críticos, nossas próprias anotações de pesquisa, e daí por diante. Ler essas narrações pode também ser constituído como um ato de interpretação que ocorre no momento da leitura, sendo também temporária e contextualmente sensíveis.” (CUNLIFF *et al*, 2004, p. 273)

Os pesquisadores que trabalham com discursos narrativos, não podem evitar intervir e se colocar dentro das histórias. As entrevistas narrativas em estudos de caso são relatos negociados baseados em experiências também momentâneas subjetivas intrinsecamente ligadas ao tempo e ao contexto em que estão inseridas. Nesse sentido, é importante reconhecer a influência da dupla hermenêutica em projetos dessa natureza. Giddens (2003, p. 441) apresenta o conceito de dupla-hermenêutica para se referir a...

“interseção de duas redes de significado como parte logicamente necessária da ciência social, o mundo social significativo constituído por atores leigos e as metalinguagens inventadas por cientistas sociais; há uma ‘oscilação’ constante de uma rede para outra envolvida na prática das ciências sociais.” (GIDDENS, 2003, p. 441)

Uma pesquisa dessa natureza deve ser compreendida como sendo “re-narrada”. Um processo no qual pesquisadores e membros organizacionais, ao participarem da pesquisa em si, negociam juntos os significados de suas experiências (CUNLIFF et al, 2004).

Adicionalmente, alguns autores indicam que os discursos produzidos em entrevistas narrativas podem ficar limitado a histórias idiossincráticas de alguns informantes, apresentando interesses marginais, sem uma contribuição conceitualmente valiosa (LANGLEY, 1999, p. 697). Procurei superar essa limitação, na primeira etapa, ouvindo novamente as entrevistas e analisando-as em conjunto. Depois, ao organizá-las e compará-las por meio da associação entre os métodos do *bucketing* temporal e analítico e do mapeamento visual, as questões idiossincráticas foram destacadas, mas estas só foram consideradas interessantes quando capazes de contribuir para a investigação da não-ação segundo o quadro de análise apresentado.

Outro aspecto limitante está no fato da análise do discurso produzido em entrevistas narrativas, em algumas situações, permitir apenas a compreensão de um continuum de elementos amarrados a uma noção de espaço e tempo, não sendo possível formar uma hierarquia ou classificação clara dos elementos e categorias de análise (LANGLEY, 1999; PENTLAND, 1999). Críticas dessa natureza são superadas na tese pela separação da análise em etapas distintas. Primeiro, situei e limitei a análise dos elementos em termos cronológicos e causais somente à

primeira etapa, com o uso do mapeamento visual. Segundo, a partir do quadro de análise, é localizei as principais categorias para a análise da não-ação, bem como as suas conexões com as influências dos níveis micro/meso/macro a partir da perspectiva da co-determinação.

Superar essas limitações foi um desafio para uma pesquisadora que se propôs a analisar reflexivamente os dados e refletir sobre o processo de pesquisa em si. Isso implica no entendimento do papel do entrevistado como sendo distinto daquele previsto pela ciência social positivista (MORGAN e SMIRCICH, 1986; HARDY, 2001; DENZIN e LINCOLN, 2005). Como uma reflexão de segunda-ordem, a pesquisa social pode pressupor um contexto social de pesquisa diferente, que tenha os sujeitos da pesquisa igualmente como participantes reflexivos, como agentes sociais dotados de conhecimento (BOHMAN, 1999). Nesse sentido, limitações dessa natureza – cooperação (ou não) dos informantes, dificuldade de amarração teórica, dificuldade de manutenção do foco de análise na identificação não-ação, dentre outras – constituem em si parte do processo de pesquisa que, quando conduzido de forma reflexiva e pluralista crítica, compõem parte dos resultados em si (CHASE, 2005). Por esse motivo, essas questões estão presentes na apresentação dos resultados da pesquisa na próxima parte da tese.

PARTE III - RESULTADOS DA PESQUISA

APRESENTAÇÃO

A parte III da tese, que apresento nas próximas páginas, tem a finalidade de responder à pergunta de pesquisa, promovendo conexões entre os dados produzidos e a revisão da literatura construída na primeira parte do documento. Por esse motivo, além de apresentar os resultados da investigação, deve revelar as contribuições da tese para a área do conhecimento (PATTON, 2002).

Os resultados que são apresentados nessa terceira parte do documento estão relacionados à não-ação, como objeto de investigação da tese. Considerei no recorte teórico que a agência é um fluxo de intervenções causais reais ou observáveis ao longo dos processos (BERTILSSON, 1984), sendo constituída por uma série de ações em curso e eventos nos quais o agente é perpetrador, expressando a capacidade de realizá-las em primeiro lugar (GIDDENS, 2003, p. 10). Por ser a agência um processo de engajamento social temporalmente situado, ela é informada pelos aspectos habituais e orientado pelas alternativas de ação formadas ao longo do mesmo (EMIRBAYER e MISCHÉ, 1998).

Soma-se à essa definição, o fato de ao longo da revisão da literatura e do desenvolvimento da tese, aproximei-me de um tipo específico de agência – a não-ação – como um objeto a ser observado no processo de formação das estratégias de RSE. A não-ação é um tipo específico de agência que é adotada quando as demais alternativas não são adotadas e, conseqüentemente, um curso de ação intencional é mantido (BACHRACH e BARATZ, 1962 e 1963). Ou seja, a não-ação é uma alternativa que direciona e ‘limita o escopo’ da agência de acordo com ‘vieses específicos’ (BACHRACH e BARATZ, 1963, p. 632). Assim, o estudo da não-ação está normalmente relacionado ao estabelecimento de agendas e à manutenção de vieses de ação (GREEN, 1996). Como veremos adiante a forma como defini a agência e propus o estudo da não-ação, em termos pluralista crítico, permitiram

contribuir para a construção e o reconhecimento de uma posição epistemológica-metodológica distinta para o estudo das estratégias de RSE.

Ao longo do documento, defendi a tese de que a não-ação, ao longo do processo de formação das estratégias de RSE, é co-determinada por elementos dos níveis micro-individual, meso-organizacional e macro-estrutural, e contribui para a manutenção dos interesses da grande empresa na sua relação com a sociedade. Cabe reconhecer a importância dessa perspectiva devido ao fato da literatura de agência em estratégia não tratar da não-ação e sua associação ao conceito de co-determinação, bem como a literatura de RSE não tratar adequadamente a ação intencional e dos interesses e vieses associados.

Conforme argumentei, essa posição é bastante interessante para superar a perspectiva voluntarista característica da literatura dominante em RSE e trabalhar com um novo modelo de ação e uma outra concepção de agência. Seguindo a argumentação de Levy et al (2003, p.92), considerei na tese que a formação das estratégias de RSE deve ser tratada à luz das “condições históricas e políticas que atendem a interesses particulares”, principalmente das grandes empresas, no contexto da globalização (MARENS, 2004; BANERJEE, 2007).

Uma lente crítica permitiu explorar como um tipo específico de agência – a não-ação – serve a interesses das grandes empresas ao longo de um processo de formação de estratégias de RSE, possuindo implicações para os demais atores sociais e a sociedade. Ao revelar tais implicações, por meio do estudo dos eventos de não-ação na empresa CC, cria-se a possibilidade de apresentar contribuições teóricas e práticas para os estudos sobre estratégias de RSE a partir do adequado reconhecimento da ação intencional de grandes empresas no contexto da globalização, em termos espaço-temporais.

A construção dessa tese teve como base a inquietação quanto à natureza da agência no modelo dominante em estratégias de RSE (ver PRAHALAD e HAMMOND, 2002; PORTER e KRAMER, 2006; BRUGMAN e PRAHALAD, 2007). A literatura contemporânea de RSE apresenta os estrategistas e as empresas como agentes de mudança capazes de resolver problemas sociais mais amplos, ao desenvolverem voluntariamente estratégias de RSE integradas aos seus objetivos estratégicos. Conseqüentemente, a inquietação na tese está associada ao fato de esse modelo dominante defender a integração (ou submissão) de interesses sociais

mais amplos à agenda das grandes empresas, pressupondo a adoção de uma perspectiva racional de caráter fundamentalmente econômico. A integração de interesses sociais aos interesses das empresas, por meio da RSE, é necessária e útil em um contexto de globalização no qual há o aumento do poder das empresas frente outros atores sociais (KORTEN, 1996; ARNOLD, 2003; AKTOUF, 2005). Certamente, essa perspectiva mascara o envolvimento de outros atores, suas ações e influências ao longo do processo de formação das estratégias de RSE, em uma tentativa de restringir o entendimento a agência e de excluir ou minimizar as alternativas de ação que esses demais atores apresentam ao longo do processo.

Partindo da suposição de que o voluntarismo de ação em estratégias de RSE é insuficiente explicar a formação dessas estratégias de RSE, construí na parte I da tese uma argumentação, pautada no pluralismo crítico (ROONEY, 1986; SCHOLSBERG, 1998), que revela as limitações da agência preconizada por esse modelo. Esse modelo dominante fundamenta-se em uma deliberada determinação da ação pelos estrategistas do topo da organização, que analisam um ambiente externo, criando e selecionando estratégias de RSE que são simultaneamente direcionadas ao stakeholders e integradas ao seu negócio (ver POST et al, 2002; SACHS, 2006; GEVA, 2008). Portanto, a revisão da literatura que apresentei procurou revelar que é necessário e possível trabalhar com outra concepção de agência nos estudos sobre estratégia de RSE, principalmente aquelas relacionadas ao reconhecimento do interesse público associado. O estudo da não-ação ao longo de um processo de formação de estratégias de RSE permitiu explicitar como esta serve aos interesses das empresas, possuindo ramificações e implicações políticas para os demais atores sociais e a sociedade implicados com o interesse público em questão.

O foco sobre o processo de formação das estratégias de uma grande empresa, permitiu revelar que a agência é co-determinada por ações e influências dos diferentes níveis de análise (CHILD, 1972 e 1997; PETTIGREW, 1992 e 1997; WHITTINGTON, 1988, 1992 e 2002a; PETTIGREW et al, 2002). Normalmente, as pesquisas processuais examinam as questões de poder em uma perspectiva intra-organizacional que desconsidera estruturas sociais e políticas mais amplas (LEVY et al, 2003, p. 92-93). Por esse motivo, reconheço a agência como sendo exercida dentre as alternativas de ação macro-estruturalmente negociadas (EMIRBAYER e

MISCHE, 1998), inclusive a não-ação, como forma de revelar que a opção pela não-ação limita a agência à alternativa de ação que garante o atendimento à agenda e vieses de ação previamente estabelecidos (BACHRACH e BARATZ, 1962 e 1993; GREEN, 1996;). Desta forma, uma pesquisa processual de orientação pluralista crítica, em busca do reconhecimento de um tipo de agência específico, permitiu desafiar o voluntarismo em estratégia de RSE e, ao mesmo tempo, revelar a manutenção de vieses e a garantia de agendas de interesse da grande empresa em RSE em dois eventos de não-ação.

Conforme argumentado anteriormente, a posição epistemológica mais frequente nos estudos norte-americanos (O'SHAUGHNESSY, 1997) em estratégias de RSE – realizados com base no modelo dominante criado a partir das influências da área de estratégia sobre a temática –, mantém o foco em apenas uma das posições dicotômicas, no que tange estrutura/ação e determinismo/voluntarismo, prejudicando o entendimento adequado da agência (PETTIGREW et al, 2002; TSOUKAS e KNUDSEN, 2002). O debate entre voluntarismo e determinismo, característico das ciências sociais e mais antigo nos estudos organizacionais (ver BURREL e MORGAN, 1979; REED, 1997), já pertence também aos fóruns acadêmicos da área de estratégia mesmo que de forma limitada (WHITTINGTON, 1988, 1992; KNITHS e MORGAN, 1991 e 1993; CHILD, 1999; CLEGG et al, 2004), também associada ao interesse da estratégia como prática social (WHITTINGTON, 2002b; CHIA, 2004; JARZABKOWISKY, 2006 e 2008; CHIA e MACKAY, 2007). Porém, esse debate ainda não avançou suficientemente sobre o entendimento da agência em estratégias de RSE, apesar de ser crescente o interesse de autores críticos da área de estratégia pela temática (ver CLEGG, 2002; AKTOUF, 2005; ADLER et al, 2007, BANERJEE, 2007 e 2008).

Considero que, isoladamente, nenhuma dessas duas posições é suficiente para permitir a compreensão do fenômeno. Por esse motivo, lancei mão da noção de pluralismo (ver MAHONEY, 1993; JACKSON, 1999), de orientação crítica (ROONEY, 1986; SCHLOSBERG, 1998) como forma de aproximar diferentes conceitos e arcações teóricas pelo reconhecimento de suas posições políticas distintas e das limitações existentes em cada um deles para a compreensão da não-ação em estratégias de RSE. O pluralismo crítico mostra-se interessante para a aproximação de um problema de tese que vem sendo adotado pelos principais

autores da área de estratégia, devendo ser considerado como uma forma de produzir resultados que sejam mais influente politicamente e eticamente responsável (CLEGG et al, 2006, p. 9)

Para dar conta da posição epistemológica-metodológica desenvolvida e de atender o objetivo de tese, estruturei essa apresentação dos resultados em três capítulos. No primeiro, apresento os dois eventos de não-ação em estratégia de RSE na empresa CC, procurando analisá-los segundo as categorias e os níveis de análise propostos no *framework* construído na 1ª. parte do documento. As duas seções (uma para cada evento) começam a revelar os resultados da tese gradualmente (em algumas sub-seções) de forma a mergulhar nos eventos de não-ação, respondendo aos dois elementos iniciais que endereçam a contribuição teórica de uma tese – ‘o quê’ e ‘como’ (ver WHETTEN, 2003).

A partir das categorias de análise da não-ação – construídas e definidas em termos conceituais e operacionais na parte II da tese –, destaco os elementos que são considerados como parte da explicação do fenômeno da não-ação em estratégias de RSE na empresa CC – ‘o porque’. Na sequência, discuto como esses elementos, que constituem os processos subjacentes à formação das estratégias de RSE, estão relacionados ao longo do processo. Apresento-os graficamente, por meio do método de mapeamento visual, visando esclarecer as relações entre os elementos e níveis de análise para o leitor.

Então, procuro nessa seção (re)construir minha tese ao responder as questões ‘o que’ e ‘como’. A partir da reflexão sobre os resultados produzidos, é possível compreender a não-ação como um tipo específico de agência em estratégia de RSE. Uma agência que se contrapõe àquela inicialmente associada a um caráter voluntarista que não reconhece adequadamente as influências dos demais atores da sociedade na formação das estratégias de RSE. A contribuição dessa seção está também no fato de tratar em termos empíricos, pela primeira vez na tese, a articulação dos diferentes níveis de análise para a compreensão de como ocorre a co-determinação em cada evento de não-ação em estratégia de RSE na empresa CC. Esse aspecto é fundamental para a construção das duas seções subsequentes e para a adequada apresentação dos resultados e contribuições da tese.

No segundo capítulo, a partir das análises realizadas no capítulo anterior, construo uma tipologia de co-determinação em estratégias de RSE, procurando

destacar a contribuição de cada tipo de co-determinação identificado para a compreensão da não-ação em estratégias de RSE. Conforme afirma Bertero (1981, p. 32), a construção de uma tipologia tem por finalidade “agregar os resultados da pesquisa” e “organizar o conhecimento produzido, de forma a aprimorar futuras análises”. Cabe destacar que a tipologia formulada não se propõe a ser uma explicação integral e exaustiva de uma dada realidade, sendo apenas um meio heurístico de estabelecer o sentido do assunto que está sendo investigado (PATTON, 2002).

Desta forma, por meio da construção de uma tipologia de co-determinação, destaco dos resultados da tese a relevância do conceito para o entendimento da não-ação em estratégias de RSE. Nesse sentido, a seção apresenta “explicações plausíveis e convincentes do porquê devemos esperar determinados relacionamentos [...] chamar para a discussão a estrutura fundamental de uma nova proposição teórica.” (WHETTEN, 2003, p. 70). Consequentemente, a tipologia pode permitir que novos estudos na área de estratégia tratem a co-determinação como uma forma viável de reconhecer as influências dos diferentes níveis de análise sobre esse um tipo específico de agência.

No terceiro e último capítulo, discuto as principais contribuições da tese. Procuro trazer novas implicações teóricas e práticas para os estudos em estratégia e RSE, a partir da investigação realizada e da incorporação de novas literaturas não previstas na revisão realizada inicialmente. Nessa última seção, associo os processos de não-ação e co-determinação a alguns conceitos subjacentes às duas literaturas, tratados na parte I da tese, como forma de avançar no entendimento do fenômeno social. Portanto, procuro trazer contribuições ao debate desses conceitos centrais, visando estender o conhecimento existente apesar das limitações à generalização associadas à proposta de estudo.

CAP. 1 - NÃO-AÇÃO E CO-DETERMINAÇÃO NA EMPRESA CC

Descrever o contexto que serve de pano de fundo ao processo de formação das estratégias de RSE da empresa CC no Brasil é uma tarefa importante para os propósitos da tese e, ao mesmo tempo, bastante complexa. Certamente, por ser uma construção preliminar dos dados da tese, essa breve contextualização está longe de dar conta dos debates sobre polêmicas e controvérsias que circundam a atuação da empresa CC no Brasil e, principalmente, da CC Company no mundo.

Transcendo o foco intra-organizacional mais frequente nas pesquisas processuais e o foco no indivíduo bastante comum nos estudos sobre agência, procurarei em algumas páginas trazer à tona alguns elementos relevantes para a análise da não-ação e da co-determinação. Por exemplo, discuto: a constituição da empresa no mundo e no Brasil; a expansão do negócio para o Brasil em associação a grupos importantes no contexto local; o destaque que a atuação no Brasil ganhou nos últimos anos frente aos negócios da empresa no mundo; e as influências do contexto social e político que marcam um possível início para as estratégias de RSE da empresa.

A Empresa CC atua no Brasil, desde 1941, em parceria com 17 grupos empresariais franqueados que formam o Sistema CC e são responsáveis pela operação de 37 fábricas voltadas à produção e distribuição do produto final no país. Desde então, a Empresa CC atua há mais de cinquenta anos no setor de bebidas não-alcoólicas no Brasil, possuindo mais de 150 produtos e coordenando o “grupo de franquias e as estratégias nacionais e regionais, atuando como consultora exclusiva do Sistema CC” (ver MASSA e CAMPOS FILHO, 2006, p. 112).

O Sistema CC forma a divisão Brasil, ligado à unidade de negócios América Latina, da multinacional norte-americana CC Company. A CC Company foi criada nos EUA na última década do séc. XIX e, desde essa época, sua operação esteve cercada de controvérsias quanto à composição de seu principal produto (uma bebida

gasosa à base de cola) e aos envolvimento da empresa com o Estado norte-americano (FOSTER, 2008).

Assim como em diversos países no mundo, a criação da “Empresa CC” no Brasil está diretamente associada à 2ª. grande guerra¹⁶ e a expansão da cultura e dos negócios norte-americanos: “durante a guerra, 64 engarrafadoras foram estabelecidas em todos os continentes e, na maior parte, com despesas custeadas pelo governo” (PENDERGRAST, 1993, p. 188). Os negócios da “CC Company” nesse período cresceram em todo o mundo, associando sua expansão a um modelo de capitalismo-estatal vitorioso à época (FOSTER, 2008)¹⁷.

Os reflexos dessa expansão são percebidos também no Brasil. A entrada da empresa CC no país ocorreu em 1939, quando Getúlio Vargas baixou um decreto modificando o uso de aditivos químicos em refrigerantes no país e, conseqüentemente, permitindo a comercialização do principal produto da empresa (CAMPOS, 2003). O Brasil, por ser aliado de guerra, abrigou uma das maiores bases aéreas militares norte-americana, e a operação da empresa CC foi realizada inicialmente por duas mini-fábricas situadas em Recife e Natal que davam um tratamento industrial final ao produto. Porém, em menos de 5 anos, a empresa já havia inaugurado outras 4 fábricas próprias e franqueadas (ver Balanço Social 2006-2007).

Ao longo de sua trajetória de negócios no país, a expansão da empresa CC está associada também à constituição de relações locais relevantes em termos sociais e políticos, desde a década de 60. Uma parte expressiva dos franqueados da Empresa CC no Brasil é comandada por famílias de políticos importantes¹⁸ em termos regionais e nacionais. Por exemplo, a família do ex-governador é franqueada em Pernambuco; o franqueado no Maranhão possui negócios com membros de uma

¹⁶ Segundo Pendergrast (1993), o exército dos EUA concedeu aos representantes da CC em todo o front de guerra o status de ‘observadores técnicos’, designação criada na I guerra mundial para designar os civis necessários aos esforços de guerra, como a manutenção de equipamentos militares: “cada representante da empresa usava uniformes do Exército e recebia um posto militar compatível com seu salário na empresa, o que levou certos gracejos espirituosos a chamá-los de ‘os coronéis da CC’ (IBID, p. 189).

¹⁷ O histórico de expansão internacional da “CC Company” é bastante interessante e controverso. Entretanto, para os propósitos da tese, procurarei direcionar o foco dessa contextualização para a operação da empresa no Brasil como pano de fundo que permite chegar à meados da década de 90 e o início dos processos associados à não-ação em RSE.

¹⁸ Foster (2008) afirma que a CC Company teve sucesso em sua massiva expansão para outros países em função da imersão do seu principal produto, em um conjunto importante de relações sociais locais.

importante família que se mantém há décadas no poder do Estado e do país; um senador de Brasília é franqueado no Distrito Federal; no Ceará os negócios da empresa estão também sob o controle da família de um ex-governador (DIEGUEZ, 1998; LEO, 1999).

Essas relações históricas, estabelecidas ao longo das últimas décadas, marcam o contexto de atuação da empresa CC e conseqüentemente o processo de formação das estratégias de RSE no Brasil. Como veremos adiante, o envolvimento e a aproximação dos fabricantes por meio das ações de RSE será considerada um elemento relevante em um dos eventos de não-ação apresentados adiante, em função da dimensão política. Certamente, essas questões relacionadas ao envolvimento político no nível macro-estrutural local são relevantes para o reconhecimento de história, política e dimensão pública de países emergentes na formação de estratégia (ver FARIA e IMASATO, 2008; FARIA e GUEDES, 2007) e para desafiar, por meio do pluralismo crítico, a neutralidade inicial das estratégias que são apresentadas segundo o modelo dominante e desconsideram as dimensões de política e interação com demais atores.

Segundo o Balanço Social 2006-2007, o Sistema CC gera mais de 38 mil empregos diretos e 340 mil indiretos, possui uma frota com mais de nove mil veículos e se relaciona com cerca de um milhão de pontos de venda distribuídos por todo o país. Esses dados refletem a operação do Sistema CC no Brasil em um contexto de expansão de uma indústria específica nos últimos anos. Segundos dados da Associação Brasileira das Indústrias de Refrigerantes e de Bebidas não Alcoólicas (ABIR), os brasileiros consumiram 4% mais refrigerantes em 2008 do que no ano anterior, foram produzidos mais de 14 bilhões de litros de refrigerantes no país e o faturamento chegou a R\$ 20,7 bilhões (ver ABIR, 2009).

Alguns dados apresentados recentemente confirmam a importância da atuação da divisão Brasil, que representa o terceiro maior volume de vendas da corporação norte-americana no mundo, o que torna a empresa CC uma operação relevante no contexto mundial. Adicionalmente, como veremos adiante, a empresa CC assume um papel importante, em temas políticos e institucionais, para a propagação de um curso de ação em RSE dentre as demais unidades de negócios da CC Company na América Latina.

Há alguns dias, a 'empresa CC' apresentou com orgulho a performance da operação brasileira nos três primeiros meses de 2009. A empresa comemorou vinte trimestres consecutivos de crescimento em volume de vendas no Brasil. A nova safra de consumidores brasileiros que viu sua renda dobrar em 20 anos passou a comprar mais refrigerantes da marca, em vez de adquirir produtos menos conhecidos. Resultado: hoje, o Brasil consolidou-se como o terceiro maior mercado de consumo para a 'empresa CC' no mundo, atrás apenas dos Estados Unidos e do México. Considerando apenas o produto de baixa calorias, o Brasil é número 1. (SEGALA e CILO, 2009)

Considero também relevante destacar outros dados relacionados ao contexto econômico de negócios que direta ou indiretamente são relevantes à compreensão da intencionalidade e da consequência das ações que permeiam o processo de formação das estratégias de RSE na empresa CC no Brasil.

As empresa CC teve como determinante básico para seu sucesso na década de 90 a implantação do Plano Real em 1994. O programa de estabilização da economia permitiu um aumento da capacidade de compra da população de baixa renda e conseqüentemente as vendas de refrigerante crescessem em uma média histórica: "imediatamente após a implantação do Plano Real, que elevou o poder aquisitivo da população, o consumo de refrigerantes cresceu 41,93%" (ABIR, 2003).

Entre os anos de 1998 e o início dos anos 2000, a empresa CC e outras grandes empresas da indústria sentiram os efeitos de concorrentes de pequeno porte – tubaínas –, como a guerra de preços, a redução das margens e a baixa diferenciação dos produtos em função do amplo uso de garrafas PET por todas as empresas da indústria (MASSA e CAMPOS FILHO, 2006). Nesse período, houve uma grande retração na participação de mercado pela empresa CC e ampliação da competição na indústria (DIEGUEZ, 1998).

A deterioração das condições antes favoráveis à empresa CC no Brasil, no final da década de 90, coincide com o crescimento do interesse das empresas por ações de RSE no país (conforme apresentado na primeira seção da parte I da tese). Esse contexto de mercado desfavorável, não coincidentemente, serve como pano de fundo para o estabelecimento formal das estratégias de RSE, na empresa CC, alinhada ao movimento que iniciava no Brasil. Conforme mencionado, esse movimento de expansão da RSE no Brasil está diretamente relacionado ao interesse em reconhecer uma crescente atuação das empresas na sociedade sob o argumento de que o Estado não deve mais ser considerado o único ator capaz de

atender às necessidades públicas e sociais, envolvendo em termos mais amplos uma ação que é co-determinada pela participação de governos-empresas-sociedades em diferentes países.

Essa breve contextualização procurou apresentar algumas influências, do nível macro-estrutural, ao processo de formação das estratégias de RSE na empresa CC no Brasil que são contextualmente situadas e co-determinam os eventos de não-ação apresentados a seguir. Além dessas questões, tratarei de apresentar nas próximas seções os aspectos relevantes dos níveis micro-individual e meso-organizacional que co-determinaram os eventos de não-ação na empresa estuda como caso único.

O estudo realizado sobre a não-ação em estratégia de RSE colocou o foco no processo ocorrido no âmbito da empresa CC, envolvendo também seu Instituto de Responsabilidade Social (ICC). A análise da co-determinação procurou explicar as relações entre as ações e influências associadas aos três níveis de análise, em termos contextuais e espaço-temporais. E, na apresentação dos eventos de não-ação, o foco recaiu sobre as ações e as influências dos diferentes atores ao longo do processo de forma a explicitar a intencionalidade e os vieses associados. Aproveito para destacar que, com base em uma abordagem pluralista crítica, uma contextualização sócio-histórica-política assume destaque ao longo da apresentação desses eventos de não-ação, como forma de dar ênfase às questões macro-estrutural e meso-organizacional que são desprezadas pela perspectiva voluntarista (e micro-individual) dominante nos estudos de RSE.

Portanto, apresentarei na sequência dois eventos de não-ação na formação das estratégias de RSE da empresa CC. Esses eventos foram identificados e analisados, por meio dos métodos de *bracketing* temporal e analítico e de mapeamento visual, com base no quadro epistemológico-metodológico construído. Por meio de uma abordagem pluralista crítica, os dois eventos foram identificados pelo reconhecimento das diferentes vozes que (re)contam (nos dados primários e secundários produzidos) a trajetória de formação das estratégias de RSE e atribuem sentidos e significados distintos para as ações espaço-temporalmente situadas. Desta forma, o acesso a um dos eventos ocorreu por que os entrevistados sabiam e relataram a não adoção de uma alternativa de ação, por avaliarem suas condições ou consequências, sem necessariamente reconhecer nas entrevistas as interações

com os níveis de análise e suas implicações mais amplas. Já no segundo evento de não-ação, os entrevistados mencionam diferentes ações, sem reconhecer expressamente a associação à intencionalidade e consequências, bem como as possíveis alternativas apresentadas por outros atores sociais, questões analisadas à luz dos dados secundários obtidos. Adicionalmente, os dois eventos apresentados estão associados à áreas de atenção e intencionalidades distintas também analisadas a partir dos dados primários e secundários(ver quadro 12).

Quadro 12: Origem da não-ação e acesso aos eventos

Área de Atenção do Evento	Intencionalidade associada à Não-Ação	Acesso aos Eventos
Estratégia de Investimento Social Privado (ISP) por meio do ICC	permitir a manutenção do poder de interesses arraigados por ser a alternativa que lida com a dificuldade em decidir claramente em um determinado grupo de atores	os entrevistados sabem e relatam que não adotaram uma alternativa de ação, por avaliarem suas condições ou consequências, sem necessariamente reconhecer suas implicações mais amplas.
Obesidade	limitar o escopo da ação aos temas seguros e consequentemente direcionar os resultados da ação ao não-agir de acordo com um curso de ação aparentemente mais adequado ou óbvio	Os entrevistados mencionam diferentes ações, sem reconhecer expressamente a intencionalidade, as consequências da mesma e as alternativas apresentadas por outros atores sociais.

Fonte: elaborado pela autora

Na próxima seção, os eventos de não-ação em estratégias de RSE são analisados e apresentados segundo as categorias: área de atenção ou tema relevante no processo; atores sociais que dele participam direta ou indiretamente; alternativas de ação disponíveis; intencionalidade na não-ação e vieses.

A análise realizada procurou, por meio do *bracketing* temporal e analítico, confrontar uma ‘análise funcionalista’ e uma ‘análise da conduta estratégica’ (GIDDENS, 2003; ver seção 3.2 – parte 1 da tese), procurando identificar a intencionalidade e as consequências premeditadas e impremeditadas da ação, como forma de compreender a não-ação e os vieses e interesses subjacentes. Assim, o entendimento da agência, segundo uma concepção estruturacionista, foi facilitado pela comparação desses dois modos de análise, conforme proposto por Giddens

(2003), e a sua relação com a co-determinação pelas diferentes ações e influências que permeiam o processo de formação das estratégias de RSE.

No sentido de caracterizar os resultados apresentados, reforço que os mesmos estão delimitados em seu contexto e dimensão-espço temporal às estratégias de RSE no âmbito da empresa CC e do ICC. Foram reconhecidos como pertencendo ao nível macro-estrutural, os fabricantes franqueados que compõem o sistema CC por serem atores sociais que exerceram e desenvolveram ações em RSE, independente da empresa CC, nos últimos anos. No nível macro-estrutural também estão localizadas as organizações não-governamentais (parceiros ou não da empresa CC), os órgãos governamentais e outras instituições públicas ou privadas que são relevantes no processo de formação das estratégias de RSE em uma determinada área de atenção. Já no nível meso-organizacional estão situadas as ações relacionadas à política interna da empresa CC, nos moldes propostos por Child (1997), como: a estrutura de atuação em RSE no Brasil (ICC) e a estrutura internacional à qual a empresa CC está vinculada (CC Company e CC Foundation). Por fim, no nível micro-individual são reconhecidos os indivíduos cujas atividades cotidianas ou ações específicas são mencionadas, nos dados primários ou secundários, como relevantes à co-determinação do processo de formação das estratégias de RSE.

Para melhor visualização da análise da co-determinação entre os diferentes níveis, apresento as figuras relativas a cada um por meio de diferentes cores: branco para o nível micro-individual, cinza claro para o nível meso-organizacional e cinza escuro para o nível macro-estrutural. O evento que apresenta a não-ação é indicado, no mapeamento visual do processo de formação das estratégias de RSE, pela figura de um hexágono. Esse hexágono apresenta a questão à qual as alternativas de ação fazem referência. As ações dos diferentes atores são indicadas pela figura de um retângulo, enquanto as influências por figuras ovóides. As setas e o tipo de linha que conectam as figuras representam a direção e a relação da co-determinação entre os elementos que constituem o processo.

Ademais, destaco que o estudo adotou um corte seccional, com perspectiva longitudinal. Ou seja, os eventos analisados são constituídos por ações e influências dos diferentes níveis de análise que ocorreram em um intervalo de tempo de mais de 15 anos, quando aplicável, apesar de os dados primários e secundários terem

sido levantados em um período de 6 meses (final de 2008 e parte do primeiro semestre de 2009).

1.1 Não-Ação e Permanência do ICC

Conforme Bachrach e Baratz (1962), a não-ação é um tipo de agência, relacionadas a um determinado tema e processo, em que há a escolha de uma alternativa ao invés de outros modos de ação. Para fins de operacionalização da pesquisa, conceituei o evento de não-ação como um questionamento, ao longo do processo de formação das estratégias de RSE, no qual há a necessidade de realizar uma escolha entre as alternativas disponíveis, sendo estas formadas por diferentes ações e suas influências contextualmente situadas.

O primeiro evento de não-ação, associado ao processo de formação das estratégias de RSE da empresa CC, está relacionado ao questionamento apresentado por alguns entrevistados quanto à permanência do ICC. Esse primeiro evento de não-ação está associado à permanência do ICC, ou a sua não-extinção. Conforme veremos adiante a extinção do ICC foi uma das alternativas de ação formada por uma série influências ao longo do processo. Porém, essa alternativa não foi adotada e um curso de ação foi mantido, de forma a permitir a manutenção do poder de interesses arraigados, por ser a alternativa que lida com a dificuldade de interação com um determinado grupo de atores do nível macro-estrutural.

Ou seja, a análise desse primeiro evento de não-ação está associado a algo que não ocorreu em relação ao ICC, apesar de proposto ou apresentado por alguns atores principalmente dos níveis meso-organizacional e macro-estrutural. Os resultados da análise realizada, que apresento nas próximas seções, revelaram o que ocorreu ao longo do processo e como essas escolhas (e não-escolhas) foram co-determinadas e realizadas ao longo do mesmo, atenuando a perspectiva voluntarista e micro-individual pela qual foram apresentadas em alguns momentos nas entrevistas.

Ao apresentar as categorias de análise iniciais, é possível ter o primeiro contato com os elementos que revelam essa não-ação e as co-determinação da permanência do ICC. Já adianto que alguns elementos ficarão totalmente

esclarecidos apenas ao final da apresentação dos resultados, não apenas dessa primeira seção. A descoberta de novas contribuições ao entendimento das estratégias de RSE e a inclusão de novas discussões e literaturas correspondentes serão realizadas ao longo do capítulo e nos capítulos subsequentes. Certamente, todos os elementos trazidos pelas categorias de análise apresentadas nesse primeiro quadro serão gradualmente tratados ao longo da parte III da tese.

O primeiro evento de não-ação tem como área de atenção a adoção do Investimento Social Privado (ISP), por meio do ICC, como uma das principais estratégias de RSE na empresa CC. O ISP é reconhecido na literatura dominante de RSE como uma das possíveis estratégias para atuação na área social a ser adotada pelas empresas (ASHLEY, 2005; MACHADO FILHO, 2006).

Quadro 13: Categorias de Análise da Não-Ação e a Permanência do ICC

Evento	Dar continuidade do ICC como estratégia de RSE?
Área de Atenção	Estratégia de Investimento Social Privado (ISP) por meio do ICC
Alternativas de Ação	Manter a realização do ISP por meio do ICC Extinguir o ICC e integrar o ISP à operação da empresa CC
Atores Envolvidos	<u>Nível Micro:</u> Gerente de RSE, Gerente de Marca, Gerente de Comunicação, Diretor de Comunicação e RSE <u>Nível Meso:</u> CC Company e CC Foundation. <u>Nível Macro:</u> Franqueados do Sistema CC, Conselho do ICC, ONG parceira na área de Educação, GIFE, Ethos e UNGC ¹⁹
Intencionalidade e Vieses da Não-ação	<u>Quais os interesses associados à não-ação?</u> Alinhar ação à CC Company e CC Foundation Estabelecer mecanismo de interação com Atores Sociais Garantir Aproximação e Alinhamento com Fabricantes Contar com o Conselho Consultivo do ICC Lidar com influências do Ethos, GIFE, UNGC, dentre outros.

Fonte: elaborado pela autora

¹⁹ Apresentei anteriormente na tese as seguintes siglas: GIFE – Grupo de Institutos e Fundações empresariais; UNGC - United Nations Global Compact; CC Foundation – Fundação da Empresa CC nos EUA;

O ISP é normalmente constituído por iniciativas em conjunto com parceiros para a execução de projetos localizados, bem como de trabalhos voluntários associados a campanhas de apelo social. Em termos operacionais, o ISP pode assumir inicialmente duas formas: ISP direto, quando a própria empresa realiza e controla os projetos; ISP indireto, por meio de parcerias; e o investimento a partir da constituição de um instituto ou fundação. (BORGES et al, 2007,)

Conforme mencionado anteriormente, a criação do ICC em 1999 concretizou a transposição da metodologia para a atuação na área de educação, criada nos EUA, ao aproveitar o crescimento do interesse pela RSE no Brasil. Desta forma, como veremos adiante no mapeamento visual da não-ação, essa área de atenção está relacionada à trajetória de atuação em RSE na empresa CC, sendo relevante ao entendimento das experiências passadas, das situações rotineiras e emergentes às quais a estratégia de RSE se vincula.

Apesar de ser considerado a “principal ferramenta de investimento social privado do sistema CC” (ver GIFE-USAID, 2008), em um dado momento na trajetória de formação das estratégias de RSE na empresa CC (no início do ano de 2007), a existência do ICC foi questionada, colocando em questão a possibilidade de sua extinção ou a sua permanência.

*Por que algumas empresas não têm Instituto?
Será que vale a pena ter um Instituto?
(Gerente de Marca e Analista)*

O *bracketing* temporal e analítico dos dados primários e secundários permitiu identificar os elementos que constituíram um evento de não-ação no processo de formação das estratégias de RSE. O evento, no ano de 2007, colocou em questão a permanência do ICC e foi relatado por alguns entrevistados. De acordo com a posição estruturacionista e pluralista crítica à qual a proposta de estudo está vinculada, reconheço que esse questionamento por parte dos atores sociais, e a não-ação correspondente, não surgiram no vácuo. Certamente, o questionamento foi formulado de forma contextualizada, fazendo sentido para alguns indivíduos ou um determinado grupo. As alternativas de ação disponíveis à época eram: manter a realização do ISP por meio do ICC, ou extinguir o ICC e integrar o ISP à operação da empresa CC.

Nesse sentido, a pesquisa procurou compreender como as ações oriundas dos diferentes níveis de análise evoluíram ao longo do processo de formação das estratégias de RSE e porque elas estão relacionadas em termos de co-determinação. Os dados primários e secundários coletados, como quaisquer outros dados processuais, consistem em grande parte de histórias sobre o que aconteceu e quem fez o que e quando, isto é, ações, influências e eventos ordenados ao longo do tempo (LANGLEY, 1999). A pesquisa processual prove explicações em termos que qual sequência de eventos levou a determinado resultado (PETIGREW, 1992).

Assim, compreender a permanência do ICC como uma não-ação implicou em analisá-la segundo as categorias indicadas no quadro de análise da parte I da tese, visando, principalmente, a explorar a sua co-determinação ao longo do processo e dimensões espaço-temporais. Para tal, foi realizada a demarcação temporal das ações e influências no processo – utilizando a noção de insistência realista (STONES, 2001 e 2005) – como forma de destacar as condições estruturalmente apresentadas e as possíveis alternativas de ação.

Como veremos adiante, a não-ação e a consequente permanência do ICC representaram a manutenção de um curso de ação anteriormente estabelecido, em detrimento de outro, e que está diretamente relacionado à determinados fatores relevantes para a interação com os níveis meso-organizacional e macro-estrutural. Observaremos na próxima seção que a permanência do ICC representa a manutenção de uma solução que, no passado, garantiu a superação da situação de disputa ou confronto anteriormente existente entre a empresa CC e seus fabricantes. Será possível perceber também que a permanência do ICC explicita aspectos relacionados à interação entre os atores no nível meso-organizacional.

Assim, pretendo esclarecer ao longo das próximas seções as duas últimas linhas do quadro 13, destacando a interação com os demais atores e influências dos níveis de análise, bem como esclarecer e detalhar a intencionalidade e os vieses associados à permanência do ICC.

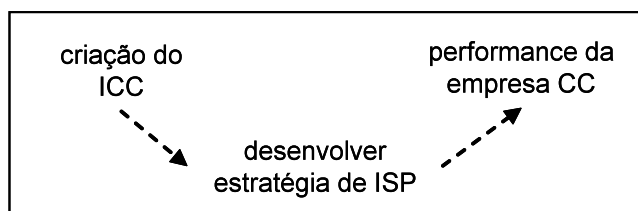
• *ICC e Relação com CC Foundation*

Como mencionado na parte I da tese, a literatura de RSE no final da década de 90 enfatizava fortemente o argumento de que o desenvolvimento de ações socialmente responsáveis voltadas aos stakeholders geraria benefícios à performance da empresa em termos instrumentais (DONALDSON, 1999). Seguindo essa argumentação e o crescente interesse pela RSE no Brasil – fomentado pela criação do GIFE (1995) e do Ethos (1998) –, diversas empresas começaram a criar nesse período seus institutos e fundações empresariais, como forma de desenvolver a estratégia ISP.

Também nesse período ocorreu a deterioração das condições de operação na indústria de bebidas não-alcoólicas no Brasil dos anos de 1998 a 2003 (ABIR, 2009). Há nesse período a não diferenciação de produtos pelo uso da garrafa PET e pelo acesso de uma camada de renda mais baixa aos produtos ‘tubaínas’ (MASSA e CAMPOS FILHO, 2006).

Seguindo a perspectiva instrumental associada à teoria dos stakeholders, a criação do ICC em 1999 foi apresentada, por diversos entrevistados, como atendendo a necessidade funcional de desenvolver a estratégia de ISP e gerar como consequência bons resultados para os negócios da empresa CC.

Análise Funcional



Portanto, aproveitando o crescente interesse pela RSE, o ICC foi criado pela presidência da empresa CC para desenvolver a estratégia de atuação na área de educação, temática em destaque à época entre demais institutos e fundações empresariais no Brasil (IPEA, 2006).

Nesse sentido, o ICC assumiu desde a sua criação o argumento de que o investimento em RSE melhora o desempenho econômico e de mercado da empresa. Ainda atualmente, o ICC é apresentado como “principal ferramenta de investimento

social privado” (ver GIFE-USAID, 2008) e as ações de RSE são apresentadas pela empresa CC como um dos elementos responsáveis pela recuperação de mercado ainda na primeira metade dessa década (ver Balanço Social 2006-2007).

Apesar da criação do ICC ser discursivamente apresentada como uma ação voluntarista dos “estrategistas” da empresa CC em 1999, as ações e influências apresentadas nos mostram o contrário. É possível perceber que a criação do ICC não atendeu apenas ao argumento, camuflado na literatura, favorável à atuação empresarial responsável um vez que o Estado somente não é capaz de solucionar os problemas sociais. A criação do ICC foi também co-determinada por ações específicas, direta e indiretamente relacionadas ao longo da dimensão espaço-temporal, e que geraram determinados resultados e consequências relacionados à não-ação. Pela análise dos dados primários e secundários é possível realizar uma ‘análise da conduta estratégica’, de forma a revelar uma possível intencionalidade e as consequências associadas à criação do ICC.

Ou seja, considero que a argumentação utilizada, favorável à redução da atuação do Estado e do crescente envolvimento das empresas, é insuficiente para explicar o processo de formação da estratégia de ISP via ICC e suas implicações devem ser reconhecidas por pesquisadores da área de administração pública. Certamente, o crescimento do movimento da RSE no Brasil, ainda no final da década de 90, serviu de estímulo a criação do ICC. Porém, a sua criação não foi motivada exclusivamente pelo interesse em melhorar o desempenho da empresa naquele momento e acompanhar o movimento da RSE no Brasil. A criação do ICC representou também a possibilidade de reprodução da estratégia de atuação na área de educação criada há mais de uma década pela CC Foundation nos EUA (ver CCE, 2006).

Porque a gente tem a Fundação CC, nos Estados Unidos, e lá o foco da Fundação é a educação e eles desenvolveram um programa lá, que é o mesmo programa que nós temos aqui... e aí, em 1999, a gente só trouxe essa metodologia pra cá, adaptou à realidade brasileira e incrementou o projeto (gerente de RSE)

Apesar dos entrevistados tirarem o ‘peso’ da influência de outros atores, certamente, a criação do ICC foi influenciada pela ação em RSE da “CC Foundation”

e a possibilidade de reproduzir as práticas de RSE contextualmente desenvolvidas e situadas nos EUA.

A criação da estratégia de atuação na área de educação, nos EUA, está associada às décadas de 70 e 80 período em que as estratégias de comercialização e os produtos da “CC Company” foram intensamente questionadas. Organizações não-governamentais e movimentos da sociedade civil nos EUA cobravam respostas à questões de gênero, à discriminação racial, abusos nas práticas de comercialização de produtos, prejuízos causados à saúde dos consumidores, dentre outros (FOSTER, 2008).

A estratégia envolveu a criação da “CC Foundation”, ainda na primeira metade da década de 80 (PENDERGRAST, 1993). Seguindo o crescimento do interesse pela RSE nos EUA, a CC Foundation passou a ser responsável por programas de apoio à comunidade, principalmente na área de educação, como forma de desenvolver estratégias voltadas aos stakeholders da empresa. A metodologia para atuação na área de educação, originalmente criada em 1984, no Texas, está relacionada até os dias atuais à valorização da educação junto ao jovem (ver CCE, 2006).

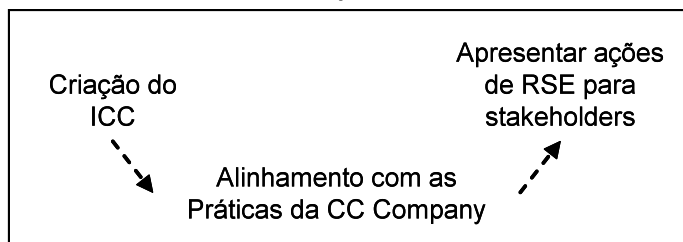
Como argumenta Foster²⁰ (2008, p. 159), a proposta dessa metodologia, voltada à redução da evasão escolar, possui um objetivo audacioso, se considerarmos que a mesma está pautada apenas em convidar 25 alunos a serem monitores de 3 alunos mais jovens da mesma escola, provendo algum apoio financeiro, a distribuição de camisetas com a marca da empresa e alguns encontros periódicos de orientação. Também segundo Foster (2008), a intenção dessa ação junto às escolas estaria associada à possibilidade de valorização da marca junto ao público em idade escolar, sem estar vinculada diretamente a ações de marketing. Essa afirmação não deve ser descartada como relevante ao entendimento das influências para não-ação e conseqüente permanência do ICC.

Certamente, a criação do ICC e a sua trajetória de atuação envolveram o alinhamento com as estratégias de RSE realizadas pela CC Company, via CC Foundation. Reproduzindo a ação realizada nos EUA, a criação do ICC representou

²⁰ Foster (2008) realizou uma análise, com uma perspectiva crítica, a cerca do desenvolvimento das ações de RSE da CC Company em diversos países, destacando as deficiências da metodologia de atuação na área de educação.

no Brasil a possibilidade de ter alguma ação social que pudesse ser apresentada aos diversos stakeholders da empresa CC, criando a possibilidade de associar-se à relevância e ao destaque que o tema começava alcançar no cenário nacional.

Análise da Conduta Estratégica



No contexto Brasileiro, essa ação apresentou ainda uma série de limitações. Dentre os dados secundários obtidos foi possível perceber que o investimento na área de educação, por meio do ICC, permaneceu pequeno e reduzido ao âmbito de um projeto que articulava alguns parceiros locais. A ação envolveu a cerca de 4.400 jovens, em 44 escolas de 9 Estados da Federação (ver CIMA, 2008) e foi recentemente considerada quase insignificante por técnicos do Instituto Ayrton Senna²¹ (IAS), ao ser comparada ao porte da empresa CC e a capilaridade de seu sistema de distribuição nacional.

Essas limitações da ação do ICC na área de educação, frente ao destaque dado às mesmas na apresentação para os diversos stakeholders, corrobora a visão de alguns autores (ver BORGES et al, 2007, FERNANDINO, 2008) para os quais a constituição de um instituto ou fundação para realização do ISP pode ser visto como uma forma de discursivamente destacar a relevância e os investimentos relacionados à RSE. Os institutos ou fundações são discursivamente apresentados como sendo estruturas especializadas cuja razão de ser é proporcionar benefício público e, por natureza legal e estatuto, são entidades independentes das empresas que as estabeleceram.

É possível perceber que essa construção ocorreu no caso da empresa CC, ao compararmos o destaque dado à ação com os resultados alcançados pela mesma. A criação do ICC e a reprodução da metodologia na área de educação foi

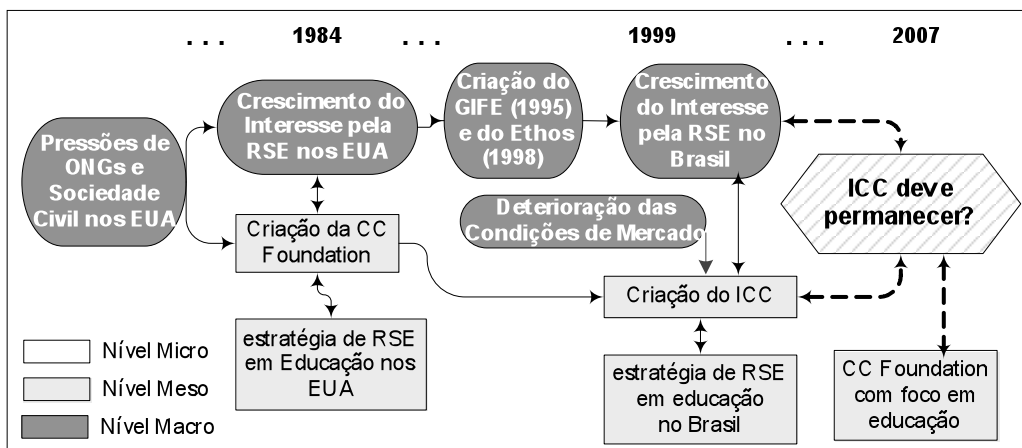
²¹ Como veremos adiante, o Instituto Ayrton Senna, na figura de sua presidente Viviane Senna, passou a integrar o Conselho Consultivo do ICC quando de sua reestruturação para OSCIP. Alguns entrevistados relataram que, nessa oportunidade, o projeto na área de educação foi avaliado e criticado pelos integrantes do Conselho, sendo recomendada a reformulação do programa visando o desenvolvimento de uma nova metodologia de ação.

co-determinada por elementos do nível meso-organizacional, servindo para o alinhamento às práticas da CC Company, em determinado momento em que a operação no Brasil estava em um momento difícil. Nesse sentido, a permanência do ICC associada à não-ação frente aos questionamentos atuais é uma forma de manter o alinhamento à um viés de ação estabelecido pelo escritório central da empresa nos EUA.

No mapeamento visual apresentado na sequência, procuro destacar as ações e influências dos diferentes níveis de análise que levaram à criação do ICC e que posteriormente serão importantes para a definição das alternativas de ação quando do questionamento de sua permanência no ano de 2007.

- as pressões da sociedade civil que a CC Company vinha recebendo nos EUA nos anos 70 e 80;
- a criação da metodologia de atuação na área de educação nos EUA em 1984 junto com a criação da CC Foundation;
- o crescimento do movimento pela RSE no Brasil, com a criação do GIFE e do Ethos e o envolvimento de empresas de diversos setores;
- a deterioração das condições de operação na indústria de bebidas não-alcoólicas no Brasil dos anos de 1998 à 2003;
- a reprodução da metodologia de educação no Brasil no ano de 1999, com a criação do ICC;
- a reprodução no Brasil, paralela à de outros países, fortalece as estratégias de RSE da CC Company em escala global fazendo com que ela permaneça até os dias atuais.

Figura 4: Criação e Permanência do ICC



Fonte: elaborado pela autora

A partir dessas ações e influências, identifiquei a necessidade de discutir em maior profundidade no próximo capítulo as implicações da não-ação e da co-determinação para o entendimento das relações entre matriz e subsidiária no que tange a formação das estratégias de RSE.

• **ICC e Interação com Atores Sociais**

Ao longo dos quase 10 anos que separam a criação do ICC e a realização da pesquisa da tese, diversas ações e influências devem ser adicionadas ao processo de formação das estratégias e RSE e que são relevantes ao entendimento da permanência do ICC. Dentre eles destaco:

- a associação do ICC ao GIFE e ao Ethos com a consequente aproximação das práticas de outras empresas e seus institutos e fundações;
- a reestruturação do ICC em 2003, a sua transformação em OSCIP;
- a constituição de um Conselho Consultivo, de acordo com o marco legal das OSCIPs.

No ano de 2001, o ICC tornou-se associado do GIFE. A condição para associação envolvia, na época, ser um instituto, fundação ou empresa privada que realizasse investimento social com recursos próprios há, no mínimo, dois anos. Ou seja, ao alcançar o tempo mínimo necessário, a empresa CC teve acesso a um grupo a partir do ICC e suas ações na área de educação, importante para garantir destaque às ações desenvolvidas.

Como mencionado anteriormente, o GIFE é uma organização sem fins lucrativos constituída por empresários e profissionais que atuavam na área de desenvolvimento socioeconômico, com a finalidade de incentivar o aumento do ISP no Brasil. Nesse momento, ao aderir ao GIFE, a empresa CC intensificou sua interação com outros institutos empresariais, como, por exemplo, a *Fundação Bank Boston* e *Fundação Bunge* que se associaram também no ano de 2001, ou o *Instituto Ronald Mcdonald* e a *Fundação Vale*, associados anteriormente. Isso favoreceu a aproximação a outros importantes atores no contexto macro-estrutural e

facilitou o acesso e o alinhamento às práticas de RSE realizadas por outras organizações.

Adicionalmente, alguns entrevistados apontaram a influência das práticas de outras empresas em RSE, no nível macro-organizacional, fazendo com que o instituto se transformasse em uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP).

a gente pesquisou vários cases, dentro de Fundação, a gente foi falar com a Vale também, é melhor ter uma Fundação porque a Fundação está submetida ao poder público, então tem algumas limitações [...] Acho que o Mcdonalds faz um trabalho bacana, inclusive a gente estudou muito o Mcdonalds antes de fazer o Instituto, porque eles tem um Conselho Consultivo, assim como a gente. A gente até faz parte do Conselho Consultivo deles [...] Então a gente buscou estudar como cada um agia e escolheu esse modelo pra gente. (Gerente de RSE)

Considero que a constituição do ICC como uma OSCIP revela as implicações dessa alternativa de ação, quanto ao envolvimento da empresa com temas de interesse público e o estabelecimento de uma estratégia formal que permite a empresa CC adentrar temas e agendas sociais de interesse de diversos atores. Essas são questões normalmente desconsideradas na área de estratégia e desafiam a perspectiva voluntarista da literatura de RSE.

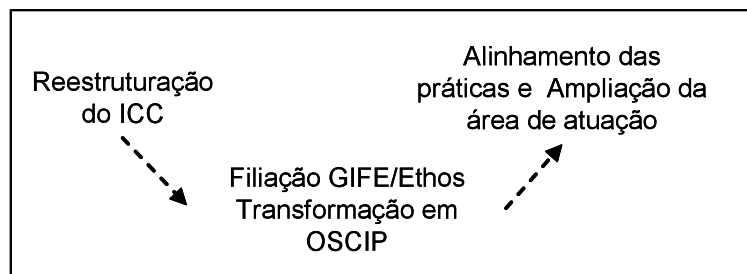
A reestruturação do ICC, segundo alguns entrevistados, foi uma ação necessária para a ampliação do escopo de atuação, antes, limitado à temática da educação e com pequena abrangência.

o Instituto começou muito pequenininho, começou como um piloto em poucas escolas aqui no Rio [...] na verdade a gente tinha nome de Instituto, mas a gente tinha era um projeto social [...] em 2003, quando surgiu a gerência de Responsabilidade Social é que a gente começou todo aquele trabalho de construção de um Instituto independente. (gerente de RSE)

Segundo o mesmo argumento, a ação de reestruturar o ICC como uma OSCIP foi apresentada como sendo uma prática mapeada na época junto a empresas, como Vale e Mcdonalds. Ao reestruturar o ICC, transformando-o em OSCIP, a empresa CC aproximou-se das práticas mais usuais entre as grandes empresas que realizam a estratégia de ISP por meio de institutos e fundações

(ASHLEY, 2005; VENTURA, 2005). Alguns já seguiam o ‘novo’ marco legal do terceiro setor e a reestruturação do ICC seria necessária diante da necessidade de alinhar suas práticas às principais empresas tidas como socialmente responsáveis.

Análise Funcional



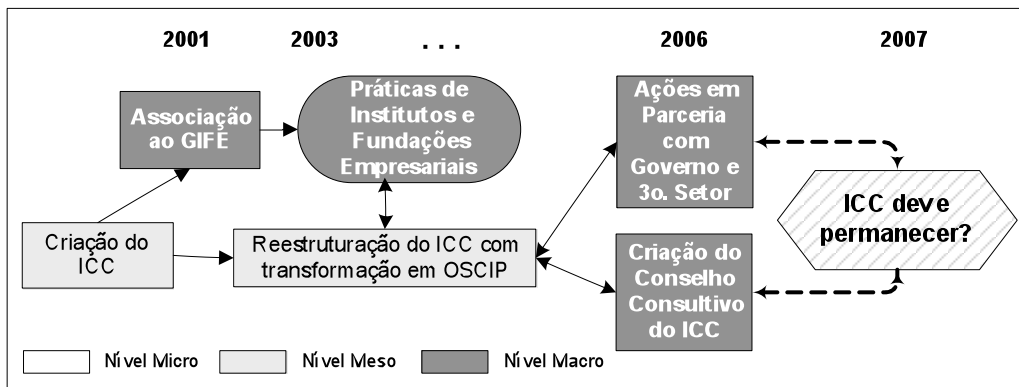
O reconhecimento dessa questão legal não estava inicialmente previsto na tese, mas agrega uma literatura que não era prevista na revisão teórica inicial. O marco legal que introduziu o conceito e a designação de OSCIP foi criado em 1999, associado ao desenvolvimento do Programa Comunidade Solidária e ao movimento de descentralização de serviços de interesse público, antes sob responsabilidade exclusiva do Estado (FISHER e FALCONER, 2007). OSCIP é um título fornecido pelo Ministério da Justiça do Brasil, cuja finalidade é facilitar a constituição de parcerias e convênios com todos os níveis de governo e órgãos públicos (Federal, Estadual e Municipal). A lei nº 9.790, de 23 março de 1999 regula a constituição das OSCIPs e introduz a possibilidade de pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos serem qualificadas, pelo Poder Público, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público - OSCIPs e poderem com ele relacionar-se por meio de parceria, desde que os seus objetivos sociais e as normas estatutárias atendam os requisitos da lei (VEIGA e RECH, 2001).

Com a aproximação da empresa CC com o ‘marco legal’ do terceiro setor, há uma ampliação do conceito de co-determinação ao considerar a possibilidade de constituições formal de alianças e parcerias entre o ICC e outras organizações governamentais e não-governamentais para a ampliação da estratégia de ISP. Assim, a partir do reconhecimento como OSCIP, abre-se caminho para: a) aproximação formal entre o governo e a empresa, pelo intermédio das parcerias via OSCIP (FISCHER e FALCONER, 2007); b) obtenção de um conjunto de benefícios fiscais e outros incentivos governamentais que podem ser pleiteados, em nome de ações e projetos de interesse público (MENDES, 1999); c) ampliação da atuação da

empresa, antes restrita ao primeiro setor, para o terceiro setor e aproximação da esfera pública (TENÓRIO, 2004).

Esses elementos quando analisados em conjunto, ou isoladamente, revelam que a agência no processo de formação das estratégias de RSE não é voluntarista como advogam os principais autores do modelo dominante. Há interações com outros atores que não necessariamente desempenham o papel de simples fornecedores ou receptores de informações e ações, conforme indicado por alguns autores (POST et al, 2002; PORTER e KRAMER, 2006). Por meio do ICC foi possível ampliar as formas de interação entre a empresa CC e outros atores da sociedade e, conseqüentemente, passa a ser possível reconhecer a possível co-determinação da ação (e da não-ação) ao longo do processo de formação das estratégias de RSE.

Figura 5: Reestruturação do ICC e Interação com outros Atores



Fonte: elaborado pela autora

Outro elemento, relevante para a definição da não-ação, está associado também ao nível macro-estrutural: a posse do Conselho Consultivo do ICC, em 2006, em cumprimento à legislação que trata da criação de OSCIP (ver VEIGA e RECH, 2001). A composição multissetorial do conselho foi mencionada pelos entrevistados, que destacaram a presença de organizações sociais relevantes em suas áreas de educação, representantes da associação de fabricantes, formadores de opinião, dentre outros.

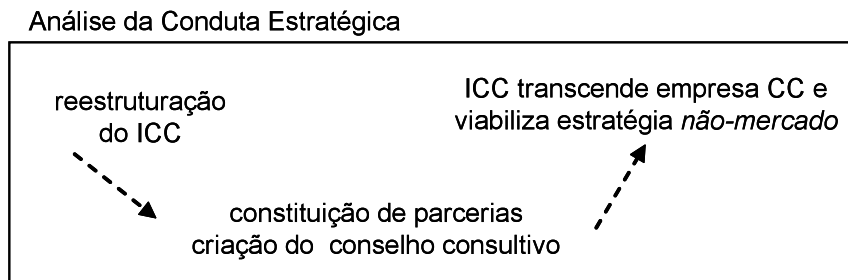
O Conselho também ajudou muito, porque o Conselho trouxe outras visões pra gente, visões do ponto de vista do fabricante, do ponto de vista do formador de opinião, do ponto de vista da ONG que trabalha com isso, de jornalistas, então, assim, todo esse grupo pensante também trouxe esse input pra gente. (Gerente de Comunicação)

A reestruturação do instituto como uma OSCIP teve como consequência dois elementos importantes para o framework da tese: a) a constituição como OSCIP abriu novas oportunidades de constituição de parcerias com organizações do terceiro setor e governo; b) formação de um conselho consultivo trouxe uma nova dimensão, devido à participação de outros atores da sociedade na formação das estratégias de RSE. Porém, essas ações intencionais relacionadas à reestruturação do ICC geram consequências impremeditadas ao processo de formação das estratégias de RSE.

Primeiro, uma OSCIP é uma organização de direito privado, mas de interesse público. A sua continuidade ou extinção não deve estar condicionada apenas aos interesses da empresa privada que a apóia, mas pelo interesse público a que está vinculado e representado na figura de seu Conselho Consultivo e sua Diretoria Executiva (VEIGA e RECH, 2001).

Segundo, a articulação alcançada pelo ICC junto a outros atores da sociedade – ONGs, Governos Locais e outras empresas – é interessante para a operação da empresa CC, pois agrega elementos relacionados ao exercício de estratégias do domínio do *não-mercado*. Por exemplo, a construção de um novo programa piloto na área de educação que envolve um dos fabricantes, o Governo do Estado, uma ONGs da área de educação.

Nesse sentido, sigo a definição de Boddewyn (2003, p. 229), na qual estratégias de “não-mercado são aplicadas a outras macro-instituições, suas organizações e atores que interagem e muitas vezes entram em conflito em interdependências àquelas de mercado”.



Essas consequências premeditadas e impremeditadas trazem um novo elemento para a discussão da não-ação e da co-determinação em RSE: a noção de *não-mercado*. Tratarei de discuti-lo no próximo capítulo com maior profundidade, devido a necessidade de agregar um novo referencial ao entendimento da agência em estratégia de RSE.

• **ICC e Interação com Fabricantes**

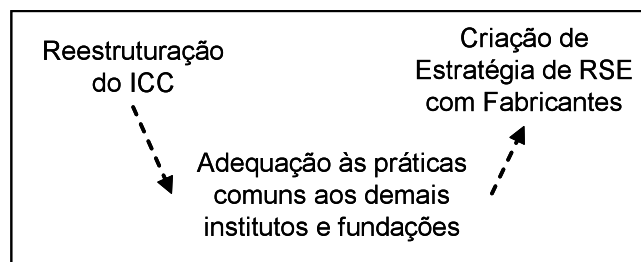
Quando da produção dos dados primários, os discursos narrativos dos entrevistados mantiveram quase sempre uma perspectiva voluntarista a cerca da criação e da reestruturação do ICC. A discussão em torno do voluntarismo de ação está associada à ausência de restrições externas, sendo a agência fruto da determinação ação pelo indivíduo ou pelo 'estrategista' (WHITTINGTON, 1988; CHILD, 1997). O voluntarismo de ação serviu de base para a construção do modelo dominante em RSE, nos últimos anos, e a adoção dessa perspectiva está associada à tentativa de ocultar a co-determinação pelos demais atores sociais no contexto da globalização (MARENS, 2004).

Como visto na seção anterior, a reestruturação do ICC foi apresentada como sendo uma ação voluntarista dos 'estrategistas' da empresa CC para o atendimento a uma necessidade funcional, a adequação às práticas vigentes entre outros institutos e fundações empresariais (LIMA et al, 2005; MACHADO FILHO, 2006). Seguindo esse argumento voluntarista, alguns entrevistados indicaram que essa reestruturação teve como consequência funcional a adesão dos fabricantes em torno do ICC, ao perceberem os benefícios gerados pela atuação do mesmo.

Acho que eles se sentiram muito mais próximos e muito mais comprometidos quando eles viram que os formadores de opinião locais estavam sendo impactados pelas nossas mensagens [...] Logo, eles se sentiram muito mais engajados, é mole? ‘- Alá, estão falando de mim’... Então, eles começaram a ver os projetos de uma outra maneira e até começaram a fazer parte deste grupo. (Gerente de Comunicação)

A formulação de estratégias de RSE para a cadeia de fornecedores é uma prática defendida por alguns autores em RSE, alinhados à agenda apresentada pelo Instituto Ethos (ver ALLI e SAUAYA, 2004; GONÇALVES, 2006). Por esse motivo, uma perspectiva voluntarista está presente o discurso narrativo pelos entrevistados. Em uma análise funcional, o discurso narrativo dos entrevistados situa aos fabricantes como um subnível de *stakeholder* (ver SACHS et al, 2006; MAESSEN et al, 2007) para os quais a empresa, ou seu instituto, são os agentes na formação das estratégias de RSE. Nesse sentido, a ‘adesão’ dos fabricantes em torno do ICC foi apresentada como atendendo a uma necessidade funcional dada pelo modelo dominante em RSE.

Análise Funcional



Como forma de problematizar essa perspectiva voluntarista, adiciono à discussão a análise de um novo conjunto de ações e influências oriundas principalmente do nível macro-estrutural. Essa novo conjunto permitiu construir a argumentação de que a criação e a permanência do ICC não tiveram um caráter tão voluntarista em relação aos fornecedores quanto o apresentado pelos entrevistados, havendo intencionalidade na ação. Para tal, proponho o reconhecimento de elementos ao longo do processo que explicitam a determinação da agência por elementos da macro-estrutura relacionados ao ICC e à empresa CC. Pretendo esclarecer que a não-ação e a conseqüente permanência do ICC permite a manutenção de interesses arraigados, por ser a alternativa que permite a interação com um determinado grupo de atores: os fabricantes.

Ao confrontar os dados primários e secundários, por meio do *bracketing* analítico e temporal, foi possível perceber que o ICC teve no nível macro-estrutural um papel importante de consolidar e integrar os resultados das estratégias de RSE que diversos fabricantes já desenvolviam havia 10 anos, quando da reestruturação do ICC. Dentre os dados secundários, há relatórios de atividades do ICC que apresentam ações anteriores dos fabricantes como, por exemplo: apoio a cooperativas de reciclagem (1996), apoio a organizações de base comunitária com doação de livros e recursos para educação (2001), criação de restaurantes populares (2003), dentre outros.

A partir dos dados primários produzidos foi possível esclarecer que o ICC teve, a partir de sua reestruturação em 2003, o papel de consolidar os resultados de RSE dos diversos fabricantes do sistema CC e aproximar a empresa CC das diversas ações sociais que os fabricantes já exerciam. Até então, a ação em educação havia surgido em alinhamento com a CC Foundation nos EUA e ocorria no âmbito do ICC vinculado somente à empresa CC. Paralelamente, os fabricantes agiam de forma autônoma, não havendo conexão entre as ações de RSE realizadas pelos diferentes atores do sistema CC no Brasil.

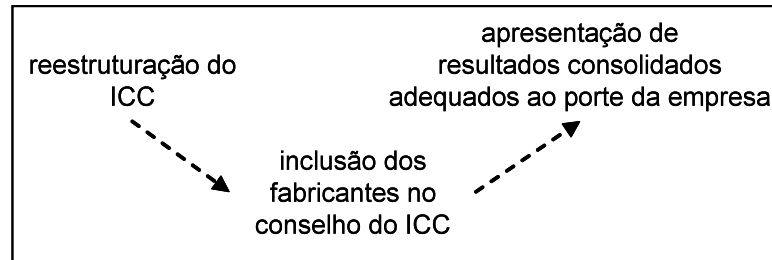
A partir de 2003, o ICC passou a consolidar as ações antes espalhadas nas diferentes empresas franqueadas do sistema CC. Essas ações, quando analisadas isoladamente, representavam muito pouco ao serem comparadas com aquelas desenvolvidas por outras grandes empresas e seus institutos ou fundações, como Vale e Mcdonald.

Esses 40 milhões (em referência ao total de investimentos sociais em um ano) não eram só de investimento do instituto [...] os nossos engarrafadores tem a autonomia de fazer seus investimentos então, somados, davam 40 milhões, de todo o sistema e iniciativas sócio-ambiental: pequenos projetos que eles faziam, coisas locais. [...] O nosso esforço foi exatamente de engajamento com os pilares do Instituto – hoje nós temos educação, meio ambiente... (Gerente de Comunicação)

Por meio da análise da conduta estratégica foi possível revelar a intencionalidade subjacente à inclusão de representante dos fornecedores no Conselho Consultivo e à consolidação dos resultados das ações de RSE realizadas pelos fabricantes em nome do ICC. Como consequência premeditada da ação há o

fato do ICC passar a apresentar resultados consolidados mais representativos e adequados ao porte do sistema como um todo.

Análise da Conduta Estratégica



Nesse sentido, a reestruturação e permanência do ICC assumem um caráter central para a garantia da interação entre a empresa CC e os fabricantes do sistema CC no nível macro-estrutural. Essa ação intencional faz sentido se considerarmos que a interação com os fabricantes já foi, no passado, um ponto bastante sensível. Em 1998, o presidente da empresa CC à época foi incumbido pela CC Company de reduzir e concentrar os fabricantes no país. Mas, conforme apresentado na abertura desse capítulo, os fabricantes no Brasil possuem fortes conexões com a política no contexto regional e nacional (ex-governadores, senadores, e familiares de políticos) e o desgaste gerado pela tentativa de redução dos fabricantes provocou a substituição do presidente da empresa CC no Brasil (ver DIEGUEZ, 1998).

Outro aspecto reforça a dinâmica de interação empresa CC e fabricantes, bem como a intencionalidade associada à permanência do ICC. Observe que, no último trecho de entrevista apresentado e no próximo, as entrevistadas fazem referência aos fabricantes do sistema CC apenas como 'engarrafadores', como estando à serviço da empresa CC e condicionados por suas diretrizes.

o sistema CC é muito complexo, temos muitos engarrafadores... quer dizer fabricantes... ah, tanto faz, eles só engarrafam mesmo. [...] A gente tem políticas, então todos os nossos fabricantes tem que seguir essas políticas para que fiquem dentro da norma. (Gerente de RSE)

Aos fabricantes não interessava apresentar suas ações de RSE como integradas à empresa CC, devido as condições de interação entre as partes. No entanto, sendo o ICC uma OSCIP constituída inclusive pelos fabricantes, o compartilhamento de resultados torna-se viável.

A única ação realizada em conjunto com os fabricantes, até meados de 2006, mencionada por um dos entrevistados, foi a estratégia de captação de recursos para o ICC, utilizando a estratégia de marketing de causas sociais. O marketing de causas sociais é realizado por meio do direcionamento de uma porcentagem das receitas obtidas com a venda de um dado produto para uma causa ou instituição (ver LEE e KOTLER, 2005; ADKINS, 2005; STEAD et al., 2005). A campanha de captação do ICC foi criada em 2006 e está em sua '3ª. edição'. Durante uma semana do ano, 10 centavos de Real de cada produto comercializado pelo sistema CC são destinados ao ICC. Esses 10 centavos de Real são oriundos do lucro da empresa CC e dos fabricantes, em igual proporção. Mesmo sendo uma ação na qual o fabricante partilha igualmente a ação com a empresa CC, essa informação só é revelada por outro entrevistado que reconhece a participação dos fabricantes nesse e em outros processos.

Em quase todos os demais trechos de entrevista, os fabricantes são apresentados como um sub-nível ou destino das estratégias plenamente formuladas pela empresa CC. Esses relatos aparentemente seguem as orientações prescritas pelo modelo dominante (ver MAESSEN et al, 2007). Apenas um entrevistado destacou a relevância dos fabricantes quanto ao conhecimento sobre a realidade local, que permitir a atuação da empresa CC em todo o país. e com grandes diferenças regionais em termos demográficos e culturais. Esse entrevistado chegou a mencionar a importância desses fabricantes, que também são distribuidores, na definição e adaptação local das estratégias criadas pela empresa CC.

se você resolve lançar o produto mesmo vai ter que elaborar projetos, justificar porque aquilo vale a pena, para que os fabricantes se interessem, se engajem e desenvolvam o produto no mercado, ou seja, estamos em uma negociação constante de venda de projetos o tempo inteiro. [...] são os fabricantes que estão dentro de comunidades, então, eles tem por obrigação, vamos dizer assim, fazer algo para beneficiá-las. Logo, eles faziam muitas ações, a gente não tinha nenhuma gerência sobre isso, acredito eu que não tinha mesmo. (Analista 3)

As diferenças entre a forma como os fabricantes são percebidos, ora como meros “engarrafadores”, ora como “conhecedores da realidade local”, explicitam duas formas distintas de entender a ação em estratégia no sistema CC. No primeiro evento, os entrevistados utilizam o argumento de uma ação racional, seguindo um

modelo linear a partir de uma abordagem clássica, na qual a estratégia assume o significado de plano e posição, cabendo ao “engarrafador” um papel na cadeia produtiva do sistema CC. No segundo evento, o entrevistado reconhece que a ação é contextualmente situada, seguindo um modelo de ação interpretativo a partir de uma abordagem sistêmica, na qual a estratégia inclui os significados de perspectiva, padrão e pretexto. Nesse segundo evento, há o reconhecimento da agência por parte dos fabricantes e da capacidade destes em intervir no processo de formação das estratégias da empresa CC.

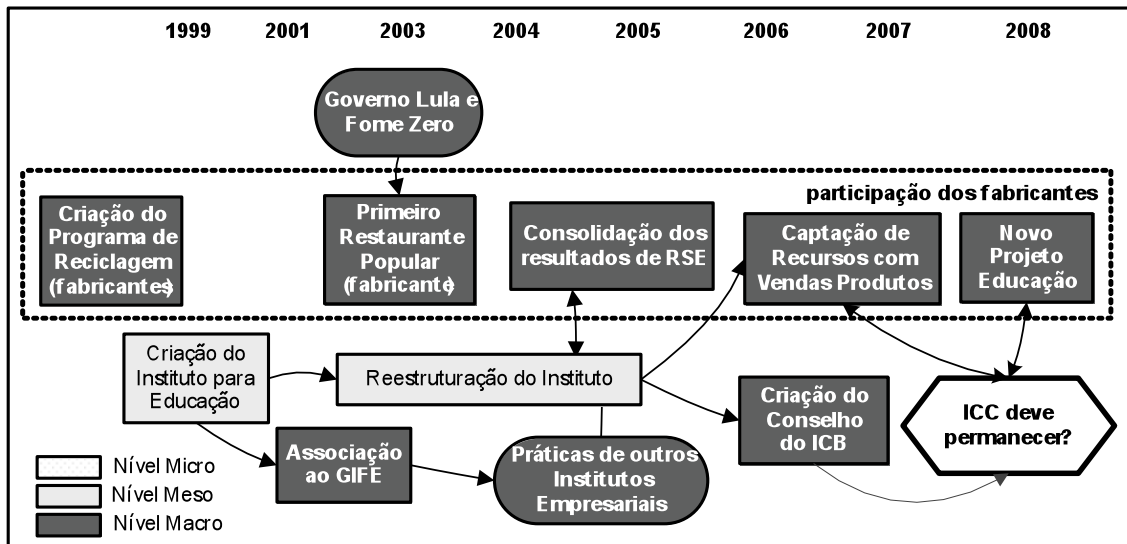
Ao perceber a co-existência dessas duas posições, deparei-me com a necessidade de reconhecer claramente a intencionalidade, principalmente, na reestruturação do ICC. As empresas do sistema CC, que em diferentes momentos foram tratadas como sub-nível, permitiram que suas ações de RSE fossem apresentadas apenas quando associadas à uma organização da qual fizessem parte – e não como resultados da empresa CC.

Esse debate revela, no nível macro-estrutural, a intencionalidade associada à reestruturação do ICC como OSCIP. Ela visava à integração com os fabricantes, devido ao fato da empresa CC, até então, possuir uma pequena ação social na área de educação. A análise de outros trechos de entrevista e dados secundários também revela as falhas dessa perspectiva voluntarista presente nos discursos narrativos, uma vez que a ação (e também a não-ação) é co-determinada pelos fabricantes.

Traçando um paralelo com as escolas de estratégia os fabricantes são agentes no processo em termos macro-estruturais, já que “protagonizam as atividades, possuem conhecimento localmente situado e estão conectados à redes de influência e poder, mobilizando os recursos políticos e culturais a fim de fazer o que tem de ser feito” (TSOUKAS e KNUDSEN, 2002).

A partir dos pontos apresentados, é possível perceber que o argumento voluntarista da ação em RSE é frágil quando utilizado em relação aos fabricantes, na tentativa de apresentá-los como destino de estratégias *‘top down’*.

Figura 6: Criação e Permanência do ICC



Fonte: elaborado pela autora

É importante reconhecer a participação dos fabricantes na co-determinação das estratégias de RSE, sendo a permanência do ICC interessante à empresa CC por permitir a articulação de um determinado grupo de atores e a consolidação dos resultados do sistema CC. Essa análise permite reconhecer que a não-ação, quando dos questionamentos à permanência do ICC em 2007, foi uma alternativa importante para a manutenção de um viés de ação de interesse da empresa CC em relação aos fabricantes.

• *Conselho Consultivo e Interação com Atores*

Em diversos momentos, os discursos narrativos produzidos nas entrevistas destacaram a adesão ao modelo dominante em estratégia de RSE, de forma a justificar as ações segundo a perspectiva funcionalista dominante presente na literatura. A existência de um conselho consultivo multissetorial é um aspecto importante para o entendimento da não-ação. Primeiro, a criação do conselho consultivo atende discursivamente à perspectiva normativa da teoria dos stakeholders (ver DONALDSON e PRESTON, 1995; DONALDSON, 1999), na qual a atuação eticamente correta da empresa deve levar em conta a participação dos stakeholders na formação das estratégias de RSE.

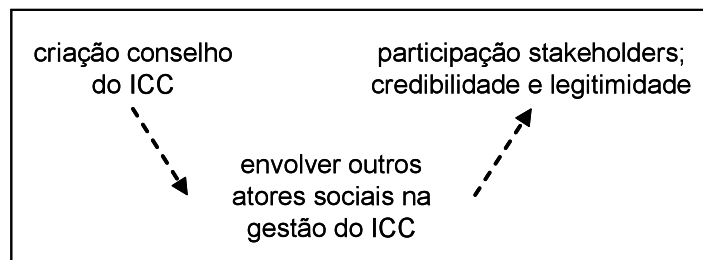
“A criação do Conselho é um passo adiante [...] é o momento em que a sociedade passa a ter voz nos rumos do ‘ICC’, participando da sua gestão. Com isto, garantimos cada vez mais que as nossas iniciativas em responsabilidade social correspondam às expectativas da sociedade. Desta maneira, o Conselho estará colaborando para alcançarmos nosso principal objetivo: fazer a diferença para termos um País melhor” (Presidente da Empresa CC – release de imprensa, 2006)

Segundo, a existência de um conselho consultivo fornece credibilidade e legitimidade, no nível macro-estrutural, às estratégias de RSE (VENTURA, 2005). Por exemplo, a validação das estratégias formuladas para cada semestre quando das reuniões do conselho (ver Balanço Social, 2008).

“A presença de personalidades notáveis em nosso Conselho Consultivo ajudará a garantir a perenidade e a qualidade dos nossos programas” (Diretor de Comunicação e RSE – release de imprensa, 2006)

A criação do conselho consultivo multissetorial do ICC, segundo os entrevistados, fica restrita ao atendimento das necessidades funcionais previstas na literatura, que em termos normativos recomenda a participação dos stakeholders na gestão da RSE das empresas e tem como consequência o endosso de suas ações.

Análise Funcional



Entretanto, por meio da análise dos dados primários e secundários é possível adicionar novas ações e influências necessárias à realização de uma análise da conduta estratégica. Há que se reconhecer a possibilidade da participação dos membros do conselho multissetorial ser influenciada pelos níveis de análise micro-individual e meso-organizacional.

Em pelo menos duas entrevistas realizadas, os entrevistados revelaram que o Conselho atua com base nas análises e recomendações realizadas pela equipe de RSE da empresa CC. Isso aproxima as predisposições individuais dos profissionais

da empresa CC (Diretor de RSE, Gerente de RSE e Coordenadora do ICC) e o viés de ação da empresa CC, ao conselho do ICC.

Na verdade, na reunião do Conselho, a gente não vai zerar e dizer: “Ah, então decidam”, porque, obviamente, o Conselho está de fora da operação do Instituto. (Gerente de RSE)

Então a gente leva uma recomendação e fala: “Olha, baseado nas necessidades, nos custos. [...] Então, assim, eles vão aprovar ou não, baseado naquilo que a gente está levando, porque a gente está no dia a dia. Então a galera diz, não, faz todo sentido... vai em frente sim, tá ok. A gente leva uma recomendação. (Coordenadora do ICC)

Esses relatos têm implicações mais amplas, ao revelar que a ação do Conselho Consultivo do ICC é influenciada por elementos dos níveis meso-organizacional e micro-individual. Assim, quando da criação intencional do conselho consultivo, há como consequência o estabelecimento de uma agência que não está associada apenas ao nível macro-estrutural, mas também co-determinada pelos outros níveis. Essa co-determinação revela a possibilidade de manutenção do viés de ação previamente estabelecido. Ou seja, a não-ação e a consequente permanência do ICC garantem a existência de uma instância que aproxima a agência dos atores do nível macro-estrutural e, ao mesmo tempo, garante a influência dos níveis meso-organizacional e micro-individuais.

A ação intencional de constituição do conselho consultivo multissetorial trouxe uma segunda consequência: o questionamento das antigas práticas do ICC, principalmente a metodologia de educação importada da CC Foundation, e articulação de novas ações em conjunto com as organizações que constituem o conselho consultivo.

O que a gente ouviu nessa reunião do Conselho foi que o programa de educação, para o que ele é, ele é ótimo... a dúvida era de escala, de como esse investimento pode ser aplicado de uma maneira que atinja mais pessoas com um impacto maior e eu acho que é mesmo entender se a evasão escolar... se esse é o caminho certo (Coordenadora do ICC)

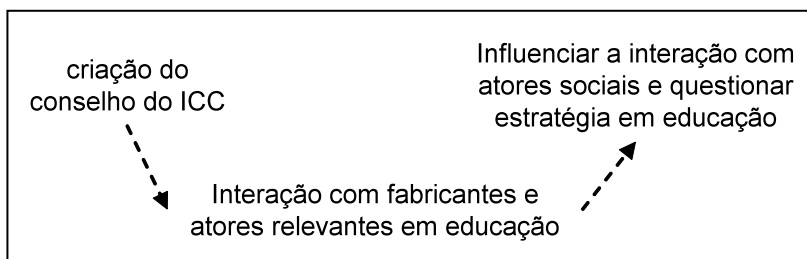
Em função do questionamento proposto pelo conselho consultivo do ICC, foi criado em 2008 um novo projeto de educação, envolvendo a metodologia criada por uma ONG nacional na área de educação (que possui assento no conselho), um

fabricante (que também possui assento no Conselho) e o governo do Estado no qual esse fabricante está instalado (por meio das relações político-familiares locais).

Em maio de 2008, a gente apresentou essa proposta sobre o desafio do Conselho que foi aprovada e, em agosto, começou o piloto, fechou a parceria entre o fabricante, o ICC e a ONG pra fazer um piloto lá, pra ver como funciona em um Estado, pra depois ampliar pra outros. (Coordenadora do ICC)

Há uma consequência funcional já indicada: a garantia de legitimidade com participação de importante ONG na área de educação. Há também uma consequência impremeditada que é a possibilidade de estabelecimento de uma nova parceira para ONG expandir sua atuação, ao mesmo tempo em que a empresa CC consegue justificar a criação de uma ação distinta daquela reproduzida da CC Foundation.

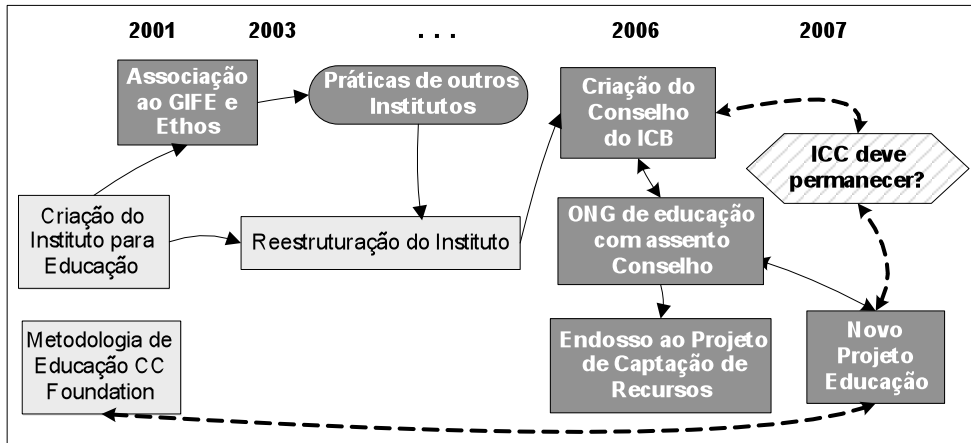
Análise da Conduta Estratégica



Portanto, é possível reconhecer que a permanência do Conselho Consultivo do ICC, permite a formulação de estratégias políticas no nível macro-estrutural e o questionamento às antigas práticas anteriormente co-determinadas pelo nível meso-organizacional principalmente.

O conjunto de ações e influências apresentados anteriormente revelam que a permanência do ICC, e conseqüentemente do seu conselho consultivo, possuem conseqüências premeditadas e impremeditadas aos diferentes níveis de análise que permitem compreender a intencionalidade associada à não-ação. Primeiro, a empresa CC passa a ter no conselho consultivo uma justificativa para questionar a metodologia criada nos EUA. Segundo, a ONG que possui assento no conselho teve seu projeto expandido para mais um Estado da federação. Terceiro, o ICC passa a garantir a possibilidade de desenvolvimento de estratégias políticas associadas ao desenvolvimento de ações de ISP com os governos estaduais.

Figura 7: Conselho Consultivo do ICC e Interação com Atores



Fonte: elaborado pela autora

• **Manifesto: integração da RSE ou permanência do ICC?**

Um quinto conjunto de ações e influências pode ser destacado para explicitar o questionamento associado à permanência do ICC e ao viés de interesse da não-ação. Esse conjunto, que envolve os níveis meso-organizacional e macro-estrutural, está relacionada ao lançamento, em 2004, de um documento de planejamento estratégico corporativo intitulado “Manifesto para o Crescimento”, cuja revisão foi feita em 2007, com o título “Manifesto Refresh”.

O “Manifesto para o Crescimento” tem 5P’s como pilares estratégicos²²: *People, Planet, Portfolio, Partners, Profit*²³. Eles reproduzem as perspectivas instrumentais e normativas associadas à teoria dos stakeholders, favoráveis à adesão à ‘infraestrutura’ de RSE (ver WADDOCK, 2008). Na visão da referida autora, a infraestrutura de RSE é formada pelas condições estruturais que permitem às empresas aderirem ao movimento da RSE, desenvolvendo estratégias que sejam alinhadas às principais práticas tidas como ‘relevantes e aceitas’.

²² Não poderia ser diferente considerando uso desse tipo de artifício pela ‘indústria de estratégia’ (CLARK, 2004), no sentido de simplificar a linguagem na prescrição de soluções.

²³ Transcrevo integralmente a apresentação da visão da empresa com base nos seus pilares – “*People: Being a great place to work where people are inspired to be the best they can be. Portfolio: Bringing to the world a portfolio of quality beverage brands that anticipate and satisfy people’s desires and needs. Partners: Nurturing a winning network of customers and suppliers, together we create mutual, enduring value. Planet: Being a responsible citizen that makes a difference by helping build and support sustainable communities. Profit: Maximizing long-term return to shareowners while being mindful of our overall responsibilities.*”

Segundo essas perspectivas, em termos macro-estruturais, a criação do manifesto na CC Company pode ser visto como fruto da incorporação do conceito do *triple bottom line* ao plano de negócios corporativo, seguindo os modelos prescritivos associados à ‘escola de planejamento em estratégia’ (Mintzberg et al, 2000).

Eu acredito que chegaremos lá porque a RSE foi incluída onde ela é mais importante: no nível do plano de negócios. Nós acabamos de terminar nossa temporada de planejamento dos negócios, e posso dizer a vocês que esse ano – pela primeira vez na história de nossa companhia – cada função e cada unidade de operação de nosso negócio possui objetivos específicos e quantificáveis, alinhados à performance e outros objetivos de negócio. (Discurso do CEO da CC Company – Conferência BSR, 2006 – tradução nossa)

O termo *triple bottom line* foi desenvolvido por John Elkington, cofundador da consultoria de negócios *SustainAbility*, em 1997 (ver PUPPIM DE OLIVEIRA, 2008). O *triple bottom line* é um conceito difundido internacional que associa as dimensões do desenvolvimento sustentável *People, Planet, Profit* (Social, Ambiental e Econômico) aos resultados de uma empresa. Esse conceito foi criado para servir de base para a integração das dimensões de desenvolvimento sustentável ao planejamento estratégico e seus resultados são apresentados nos relatórios corporativos das empresas. No entanto, conforme explicita BANERJEE (2008), o conceito possui problemas por ser muito vago na definição do que seria um ‘*social bottom line*’ universalmente aceito para efeitos de cálculo. Esse ponto é também muito relevante devido ao fato de “ter se tornado extremamente popular entre as grandes empresas e consultores” por permitir que seja dado foco aos “indicadores e medidas que mais facilmente permitem a construção de uma imagem socialmente responsável” (IBID, p.68).

Segundo, BROWN et al (2006), o *triple bottom line* é uma forma ‘duvidosa’ de apresentação de resultados de RSE baseada na metáfora do *bottom line* (lucro líquido) associada aos aspectos sociais e ambientais de uma empresa. A integração do conceito de *triple bottom line* atribui às ações RSE significados direcionados à associação do desempenho da empresa às dimensões econômicas, sociais e ambientais (PAINTER-MORLAND, 2006).

Em termos funcionais, os pilares do Manifesto servem de influência no nível meso-organizacional para o alinhamento das estratégias de RSE em escala global

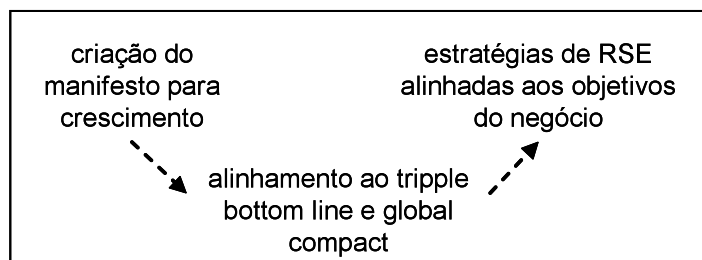
para todas as operações da CC Company no mundo. No Brasil, essa influência sobre a empresa CC inclui o processo formal de desdobramento das estratégias corporativas da CC Company para a divisão Brasil.

isso vai cascateando, porque o Presidente lá de Atlanta se compromete com os acionistas a entregar um determinado resultado, isso desce para os Presidentes de divisão, e aí desce para os vice-presidentes deles [...] Então, no início do ano, o nosso Presidente aqui tem uma reunião com todos os vice-presidentes dele e cada um deles faz um objetivo, então a gente sabe aonde quer chegar, que é o que o presidente tem que entregar. (Gerente de Comunicação)

A perspectiva clássica e linear de ação se faz presente na apresentação desta como seguindo um modelo de ação racional ‘*top down*’, que ignora a influência dos níveis meso-organizacional e macro-estrutural. Da mesma forma, os demais elementos que atuam na ‘*formulação*’ estratégias também não tem suas motivações e intencionalidades consideradas (TSOUKAS e KNUDSEN, 2002), devido ao princípio do *homo economicus* defendido pela teoria da agência (JENSEN e MECKLING, 1976).

Assim, o trecho de entrevista apresentado anteriormente é justificado em termos funcionais, já que exclui a possibilidade de compreender a intencionalidade da ação e suas consequências premeditadas e impremeditada. Assim, o Manifesto para o Crescimento é apresentado como atendendo a uma necessidade funcional de garantir o alinhamento entre as estratégias locais de RSE e as práticas internacionais de RSE por meio do *triple bottom line*.

Análise Funcional



Além da incorporação do *triple bottom line*, em 2006, a CC Company se tornou membro empresarial do Pacto Global das Nações Unidas (United Nations Global Compact - UNGC), sob o argumento do voluntarismo de ação das grandes

empresas que podem colaborar com a resolução dos problemas sociais, relacionados também ao desenvolvimento sustentável (BANERJEE, 2008)

Em março desse ano, a CC Company se tornou um membro do Pacto Global da ONU. [...] O Pacto Global é para nós um compromisso universal que atravessa nosso negócio nesses princípios fundamentais. Ele oferece um framework estratégico e operacional para organizar a RSE, e, como uma iniciativa global como redes locais em todo o mundo, nos permite agir consistentemente em todos os lugares que operamos. [...] Eu realmente gostaria de encorajar as empresas que estão aqui hoje a considerarem a possibilidade de se tornarem signatárias e também declararem seu apoio aos 10 princípios. (Discurso do CEO da CC Company – Conferência BSR, 2006 – tradução nossa)

O Pacto Global da ONU tem foco nos direitos humanos, sustentabilidade e corrupção. O Pacto Global foi lançado em julho de 2000, por Kofi Annan Secretário das Nações Unidas, e alcançou em 2008 mais de 4.300 membros empresariais e 5.600 signatários (WADDOCK, 2008).

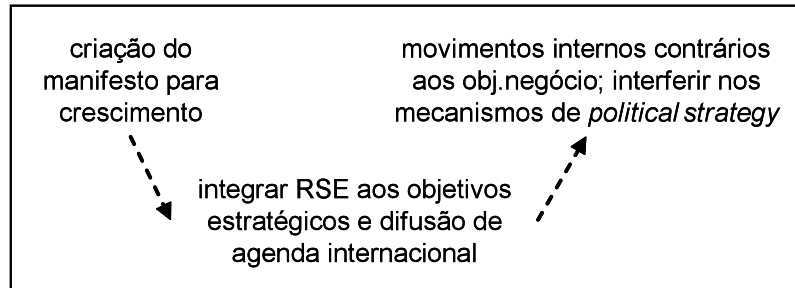
Por um lado, a criação do UNGC foi um marco no estabelecimento de uma agenda internacional em CSR, cuja consequência funcional está associada à incorporação da RSE às estratégias das grandes empresas e a prestação de contas dos resultados alcançados.

Por outro lado, uma análise da conduta estratégica permite revelar que, assim como o *triple bottom line*, o UNGC também está associado ao estabelecimento de uma agenda de RSE e sustentabilidade em escala global (SAMBAQUY, 2008). Essa análise reforça as “críticas de que vêem a RSE como um ‘movimento ideológico’ cuja intenção é legitimar o poder de grandes corporações multinacionais” (BANERJEE, 2008, p. 15). Dentre as críticas, destaco que a criação do UNGC foi também associada ao “*bluwashing*”, ou seja, a prática de ‘agregar valor’ às empresas que tem suas ações endossadas pela bandeira azul das Nações Unidas. (WADDOCK, 2008, p. 91)

Certamente, a adesão da CC Company e o apoio verbal do principal executivo – conforme trecho de discurso na Conferência BSR apresentado anteriormente –, atendem aos interesses de expansão no nível macro-estrutural dessa agenda global cujo viés pró-grandes empresas é marcante. Assim, a criação do ‘Manifesto’ tem a intenção de promover a integração voluntária da RSE aos

negócios e a agenda global de RSE. Esses são elementos revelados apenas quando da análise da conduta estratégica, que transcende a visão limitada às necessidades e consequências funcionais da ação.

Análise da Conduta Estratégica



Como forma de confrontar criticamente essas duas análises, adiciono algumas reflexões quanto ao fato de a ação social da empresa CC ser co-determinada pelos níveis micro-individual, meso-organizacional e macro-estrutural.

Em diversos momentos nas entrevistas, a atuação do principal executivo foi apresentada em termos voluntaristas, ao pressupor que exclusivamente ao CEO coube a agência de: ‘buscar inspiração’ no conceito de *triple bottom line*; reconhecer os benefícios da adesão à agenda do UNGC; ‘perceber que o cenário econômico era favorável ao estabelecimento de uma agenda de integração das estratégias de RSE ao negócio’; colocando ênfase, inclusive, no ‘reconhecimento de seus valores pessoais e sensibilidade para a temática’.

Foi uma iniciativa do [menciona o nome] que era o CEO da companhia na época. Ele é uma pessoa extremamente sensível, é uma pessoa que já morou na África, ele tem essa preocupação, ele não é só um executivo financeiro, ele é uma pessoa humana. [...] e aí, ele juntou todos os executivos pra pensar o negócio de uma maneira mais abrangente. [...] assim, obviamente quando isso parte do líder, acaba contaminando... faz toda a diferença, tem uma influência muito grande. (Gerente de RSE)

Ao confrontar esse trecho de entrevista com dados secundários obtidos, percebe-se que tanto a figura do ‘líder’ da CC Company (uma empresa com atuação global e uma das marcas mais reconhecidas e valorizadas do mundo), quanto suas predisposições individuais (a socialização com o tema, trajetória de vida pessoal e profissional) foram, no nível micro-individual, usadas como justificativa para a prática e ao incentivo à adesão de outras empresas ao UNGC. Essas justificativas foram

usadas também para a expansão da integração das estratégias de RSE aos negócios da empresa CC no Brasil, associada à possibilidade de minimizar a participação de outros atores, principalmente funcionários, nessas definições.

O manifesto veio de cima pra baixo, mas pôde ser facilmente integrado porque tava todo mundo esperando por isso. Então, veio numa época boa, as coisas estavam começando a ir bem, o volume recuperou, a economia do Brasil também cresceu, veio tudo junto e tudo isso também ajuda no clima. [...] Bem ou mal, em 2003 a economia estava muito ruim, em 2004 ela começou a reverter e aí não tem mais demissão, as pessoas são promovidas, expande o negócio, tem permissão, cresce o volume, a gente se sente mais orgulhoso porque está vendo nosso negócio progredir, tudo isso também contribuiu. (Gerente de Marca)

A partir desse trecho de entrevista é possível perceber como a RSE, ao considerar os funcionários como mero stakeholders, é usada como mecanismo para endereçar ou reforçar mensagens internamente, de forma a reduzir a agência desses atores. A RSE pode ser usada para reforçar mensagens positivas internamente, visando minimizar dificuldades, superar barganhas e apresentar internamente a falsa ilusão de *'doing good to do well'* (VOGEL, 2005). Como afirma BANERJEE (2008, p. 14), fazer com que as 'atividades sejam percebidas como vinculadas a algo maior e que fazem sentido em termos sociais'.

Por outro lado, há também indícios de que interessa à empresa construir um discurso de que considera os interesses dos stakeholders e as 'transformações' de valores na sociedade.

a própria mudança mundial, a empresa existe dentro de um contexto mundial, o mundo está mudando, o mundo está em transformação também, os consumidores tem outra postura, o ato de compra, hoje em dia, passa a ser um ato de cidadania também. (Analista 1)

A análise da conduta estratégia revelou, em diversas passagens, a co-determinação da ação e não o pressuposto voluntarista de que coube aos 'líderes da empresa' o reconhecimento das 'transformações às quais o mundo estaria passando', conforme explicitado nos trechos de entrevista.

Foster (2008) apresenta uma série de indícios que configuram as críticas que a CC Company recebeu por parte de organizações da sociedade civil e

movimentos sociais nos EUA. Segundo o autor, ações sociais desenvolvidas no nível meso-organizacional (por exemplo, ações de educação com foco na valorização do jovem criadas no Texas em 1984 e desenvolvidas no mundo todo, inclusive no Brasil) estariam, na verdade, relacionadas à publicidade de produtos. As críticas à 'metodologia de atuação em Educação' nos EUA culminaram em 2002, com um protesto de diversas ONGs ativistas que acompanharam (do lado de fora) uma convenção para acionistas em um grande centro de convenções em Nova Iorque (ver FOSTER, 2008, p. 150). Apesar de não relatado pelos entrevistados, ações de grupos ativistas certamente serviram como pano de fundo para a ação intencional de construção de um 'Manifesto' que superasse as possíveis críticas.

A ação intencional relacionada ao Manifesto gera algumas consequências premeditadas já apresentadas, mas há também consequências impremeditadas relacionadas à não-ação e à permanência do ICC. Assim, o entendimento da não-ação deve contemplar uma discussão sobre as consequências impremeditadas da ação, conforme proposto por Giddens (1979 e 2003).

Uma consequência impremeditada da criação do Manifesto, está associada à proposta de integração da RSE aos objetivos de negócios. Essa proposta fez com que a permanência do ICC fosse questionada por alguns indivíduos ou grupos, expondo os limites que essa possível integração realmente possuía. Ou seja, com esse questionamento motivado pelo Manifesto, foi explicitado o não-interesse em extinguir o ICC e integrar suas ações à empresa CC.

Adicionalmente, em 2007, após a participação de alguns profissionais da empresa CC em cursos de RSE alinhados à filosofia do Ethos, foi sugerido o alinhamento às práticas propostas por este instituto. Dentre elas encontrava-se uma possível extinção do ICC, por possibilitar um 'avanço' no sentido da integração da RSE à empresa ao evitar que as ações fossem desenvolvidas por uma 'instância à parte' da organização.

a gente tinha o Instituto andando sozinho, que quando você olha no Ethos... lá é a primeira fase. Eu continuo fazendo tudo o que eu faço como eu sempre faço, mas eu quero contribuir, então eu separo um ramo da minha receita de vendas pra dedicar pra ações sociais, seja diretamente uma ONG ou seja criando um Instituto. [...] Mas isso aqui é só um primeiro passo... tenho que fazer ação social dentro da empresa, no meu business. Como é que eu faço? A gente até questionou muito a existência do Instituto, não deveríamos ter um Instituto, deveria ser a própria companhia que faz as suas atividades e que, também, faz ações sociais. (Gerente de Marca)

O Instituto Ethos indica a ‘evolução’ das práticas de RSE nas empresas como estando associada à passagem da fase de realização de projetos por meio de instituto ou fundação empresarial para a fase de integração da ação social aos objetivos estratégicos da empresa (ETHOS, 2005). Como apresentado no relato anterior, esse parâmetros de atuação do Ethos aparecem em trechos da entrevista, aparentemente classificando a existência do ICC como sendo uma etapa em ‘desuso’ se comparada à integração das ações sociais à estrutura de negócio da empresa.

Certamente, as práticas propostas pelo Instituto Ethos, no nível macro-estrutural, devem ser reconhecidas como uma influência sobre as predisposições individuais no nível micro-individual. Pelo menos um entrevistado abordou a influência das práticas do Ethos sobre a sua percepção quanto à permanência do ICC ou a integração estratégica da RSE exclusivamente ao negócio. Essa influência ocorreu em função da participação em alguns cursos dessa instituição, motivados por interesses pessoais relacionados à socialização anterior com a temática.

No entanto, por trabalhar com um modelo de co-determinação, há também que se reconhecer a influência das ações da empresa CC e do ICC sobre o Ethos e o GIFE. Por exemplo, a manutenção do ICC foi também uma forma de viabilizar a participação da empresa CC em um ‘grupo’ articulado em termos macro-estruturais, a saber: o Grupo +Unidos, apoiado pela USAID²⁴.

²⁴ Conforme apresentado na primeira parte da tese, a USAID é a Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional. Para não adentrar nas análises históricas quanto ao envolvimento da USAID com a política interna brasileira nos últimos cinquenta anos, restrinjo-me a mencionar o envolvimento da organização no Brasil com temas tidos como sendo de interesse da sociedade brasileira desde as décadas de 50/60 – educação, saúde, planejamento familiar, dentre outros –, procurando promover uma agenda política internacional dos EUA.

A empresa CC, por meio de seu instituto empresarial, se filiou ao GIFE em 2001, quando ainda não era uma OSCIP e suas ações sociais estavam restritas ao projeto de educação com base na metodologia desenvolvida nos EUA. Desde então, o GIFE recebeu novos associados²⁵ e, no ano de 2007, foi constituído um grupo com 104 organizações (empresas, institutos e fundações) de origem norte-americana, chamado Grupo +Unidos. O Grupo é oficialmente apresentado como uma parceria entre a Missão Diplomática dos Estados Unidos no Brasil e a Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (USAID), apoiados pela Câmara de Comércio Americana:

“O +Unidos tem o propósito de desenvolver e divulgar iniciativas de responsabilidade social corporativa no Brasil. Esse estudo é uma forma de incentivo para que as empresas trabalhem de forma conjunta” (SOBEL, 2008 *apud* ZAVALA, 2008, p. 1).

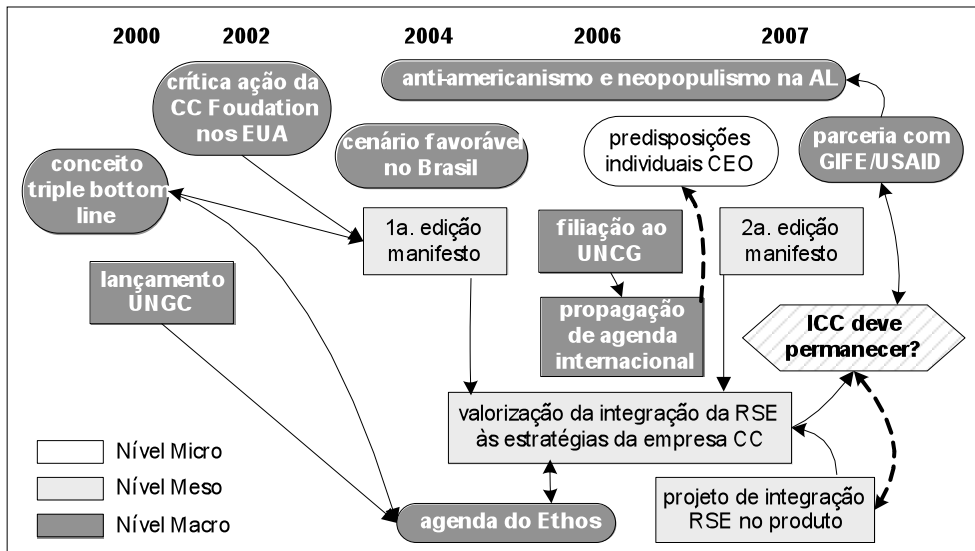
Uma breve observação do contexto local explicita um dos motivos para a constituição do grupo associado a origens norte-americanas comuns aos seus integrantes. O fortalecimento desse grupo no Brasil é bastante conveniente devido a algumas expressões de neopopulismo e anti-americanismo, nos últimos anos, em países da América Latina (ver GREENSPAN, 2008).

"Avalie, dentre os produtos que você consome regularmente, quais podem ser substituídos por similares nacionais ou de países contrários à ofensiva do governo Bush. O bom senso deve ser o principal parâmetro para o boicote." (IDEC, 2003)

Assim, a participação da empresa CC no Grupo +Unidos, por meio da associação do ICC ao GIFE, revela no nível macroestrutural o desenvolvimento de estratégias políticas com outras grandes empresas norte-americanas atuando no Brasil. A manutenção do ICC é ainda interessante no contexto brasileiro, como forma de garantir a posição nesse grupo.

²⁵ Em 2008, o GIFE alcançou o marco de 116 associados, dentre eles 49 institutos e associações, 38 fundações e 29 empresas associadas (ver GIFE, 2008, p.4).

Figura 8: Integração da RSE à Agenda Internacional e interações necessárias



Fonte: elaborado pela autora

Como forma de explicitar a co-determinação desse primeiro evento de não-ação, apresento o último mapeamento visual composto pelas seguintes ações e influências que levaram à manutenção do ICC:

- Contexto de crítica à ação da CC Foundation nos EUA;
- Cenário econômico no Brasil favorável à propagação da agenda do Manifesto;
- Chegada das duas edições do Manifesto ao Brasil, estimulando a integração da RSE ao negócio;
- Lançamento do triple bottom line e UNGC, bem como a adesão da CC Company em escala global;
- Influência das predisposições individuais dos executivos na propagação da agenda internacional;
- Alinhamento à agenda do Ethos e manutenção da parceria com GIFE/USAID em contexto de fortalecimento de 'anti-americanismo';

1.2 Não-ação e Temática da Obesidade

O segundo evento de não-ação, identificado no processo de formação das estratégias de RSE da empresa CC, está associado ao tratamento dado ao problema da obesidade. Conforme veremos adiante o tratamento dado ao tema da obesidade possuía algumas alternativas de ação, dentre elas, não-agir de acordo com o que era esperado pelos demais atores sociais. A não-ação em relação à obesidade envolveu a realização de outras ações, de forma a mudar o foco de atenção desses atores e limitar o escopo de ação aos temas seguros e consequentemente direcionar os resultados segundo um viés de ação específico.

Seguindo a mesma estrutura utilizada para apresentação do primeiro evento, o quadro 14 a seguir apresenta resumidamente as categorias de análise iniciais a partir das quais é possível ter o primeiro contato com os elementos que formaram a não-ação em relação ao tratamento da obesidade e a realização de outras ações direcionadoras segundo os interesses da CC Company e da empresa CC. Reforço que alguns elementos ficarão esclarecidos apenas ao final da apresentação dos resultados, quando da incorporação de novos temas relevantes em termos teóricos e práticos para as literaturas de RSE e estratégia.

O *bracketing* temporal e analítico dos dados primários e secundários permitiram identificar os elementos que constituíram o segundo evento de não-ação no processo de formação das estratégias de RSE. Esse evento, no ano de 2005, colocou em questão o tratamento que a empresa CC poderia dar ao tratamento da temática da obesidade no Brasil. Tanto o evento de não ação quanto as ações subsequentes que garantiram o viés estabelecido foram histórica e contextualmente situados e intencionalmente constituídos.

Quadro 14: Categorias de Análise da Não-Ação e a Permanência do ICC

Área de Atenção	Tratamento da Obesidade
Atores Envolvidos	Nível Micro: Gerente de RSE, Gerente de Marca, Gerente de Relações Institucionais, VP de Global Branding, Diretoria de RSE
	Nível Meso: CC Company, Unidade de Negócios América Latina (AL), Instituto de Bebidas e ICC.
	Nível Macro: Conselho do ICC, ANVISA, ABIA, ABESO, IDEC.
Alternativas de Ação	Tratar o problema da obesidade alinhado às expectativas dos demais atores sociais – no Brasil e no mundo. Redirecionar o foco para “Saúde e Bem Estar”, evitando a associação do tema obesidade ao negócio e mantendo o viés de ação estabelecido pela CC Company.
Intencionalidade e Vieses da Não-ação	Quais os interesses e intencionalidades associados à não-ação? Manter uma agenda estabelecida pela CC Company; Dissociar obesidade aos investimentos sociais privados do ICC e associar às relações institucionais; Direcionar a discussão para saúde e bem estar, associado à diversificação de portfólio de produtos; Minimizar a influência direta do Conselho Consultivo do ICC; Estabelecer novos patamares de interação com governo e com novos atores externos menos engajados com críticas à empresa.

Fonte: elaborado pela autora

Esse segundo evento de não-ação, e o questionamento correspondente, não foram espontaneamente apresentados pelos entrevistados. Apenas as ações subsequentes, que garantiram o viés de ação foram relatadas como pertencendo a um curso de ação deliberado e pretendido.

Assim como o questionamento não foi espontaneamente apresentado pelos entrevistados, as possíveis alternativas à não-ação também não o foram. A não-ação foi relatada apenas como sendo estratégia ‘não realizada’ –a definição de Mintzberg et al (2000) sobre estratégias não-realizadas prevê que estas tenham sido previamente deliberadas e formuladas em um plano de ação, mas descontinuadas ao longo da implementação em detrimento das estratégias plenamente realizadas. A caracterização da não-ação como uma estratégia ‘não realizadas’ permitiu mascarar os questionamentos e desdobramentos sobre a temática. Essa situação ficará mais clara quando do detalhamento do evento nas próximas seções.

Somente por meio de uma posição processual e reflexiva, à qual a proposta de estudo está vinculada, foi possível perceber a existência dessa não-ação e do viés relacionado à mesma. Os dados primários e secundários coletados, como quaisquer outros dados processuais, consistem em grande parte de histórias sobre o que aconteceu e quem fez o que e quando, isto é, ações, influências e eventos ordenados ao longo do tempo (LANGLEY, 1999). Nesse sentido, a pesquisa realizada procurou compreender como as ações e influências oriundas dos diferentes níveis de análise evoluíram ao longo do tempo e porque elas evoluíram para a não-ação.

A pesquisa processual prove explicações em termos de qual sequência de eventos levou a determinado resultado (PETIGREW, 1992). Assim, compreender o tratamento dado à temática da obesidade por meio de uma não-ação implica analisá-la segundo as categorias indicadas no quadro de análise da parte I da tese, visando, principalmente, a explorar a sua co-determinação ao longo do processo e dimensões espaço-temporais.

Como veremos adiante, a não-ação e o redirecionamento do foco temático para “Saúde e Bem Estar” foi a agência adotada para evitar a associação do tema obesidade ao negócio, e ao principal produto da empresa CC, mantendo o viés de ação estabelecido anteriormente pela CC Company. O evento explicita também como as ações subsequentes possuíram implicações para a interação da empresa CC com os demais atores sociais e para a obtenção de benefícios associados ao viés escolhido.

Procuro esclarecer, ao longo das próximas seções, as duas últimas linhas do quadro 14. Para tal, destaco a intencionalidade da ação e o viés pretendido por meio da análise da conduta estratégica (GIDDENS, 2003), e indico os principais atores envolvidos e sua interação por meio dos elementos de co-determinação (CHILD, 1972 e 1997) dos níveis de análise micro-individual, meso-organizacional e macro-estrutural. Apresento também ao final de cada seção uma parte do mapeamento visual do processo de formação da não-ação, procurando explicitar os elementos da co-determinação.

Assim, ao longo das próximas páginas, apresento a não-ação em relação à temática da obesidade a partir dos seguintes argumentos:

- a ênfase na diversificação do portfólio de produtos coloca o foco sobre a livre escolha do consumidor, porém com um escopo limitado;
- o desenvolvimento de ações voltadas à saúde e ao bem-estar mascaram a problemática associada ao principal produto da empresa CC e deslocam o foco de discussões importantes no contexto brasileiro;
- o voluntarismo e a autorregulamentação tentam minimizar a influência dos demais atores da sociedade brasileira;
- A valorização do tratamento pela gerência de relações institucionais revela o afastamento do ICC e da gerência de RSE.

• ***Obesidade vs. Saúde & Bem Estar: o Viés de Ação***

Historicamente, o principal produto da CC Company foi associado à uma série de polêmicas envolvendo a sua composição. Desde a sua criação há quase 120 anos, na cidade de Atlanta nos EUA, surgiram diversos questionamentos quanto a presença de álcool, ópio, morfina, haxixe, cafeína, cocaína e excesso de caramelo (PENDERGAST, 1993). A composição do xarope foi modificada diversas vezes ao longo de suas primeiras décadas de existência como forma de atender alguns questionamentos quanto à composição, inclusive, em função de disputas legais e comerciais envolvendo a empresa (ALLEN, 1994).

A associação da CC Company à temática da obesidade começou a ganhar destaque, nos EUA, no final da década de 1990, quando diversos estudos começaram a associar o consumo de refrigerantes com problemas de saúde.

- a OMS (Organização Mundial de Saúde) trata a obesidade, há quase uma década, como um dos mais sérios desafios de saúde pública do séc. XXI (HAWKES, 2007);
- o *Center for Disease Control* dos EUA, indicou a obesidade como um problema de saúde pública, por envolver cerca de 15% das crianças daquele país (FOSTER, 2008);
- o *Center for Science in the Public Interest* publicou o relatório – *Liquid Candy: How Soft Drinks Are Harming Americans' Health* - sobre o

crescimento do consumo de refrigerantes e suas consequências para a saúde (JACOBSON, 2005).

No centro do debate da obesidade nos EUA, desde 1999, está a política de comercialização de produtos da empresa CC. Como afirma Foster (2008), a empresa CC nos EUA desenvolveu, na década de 90, uma agressiva política de comercialização de refrigerantes nas escolas, incluindo principalmente incentivos financeiros para cada 'instituição fidelizada'. Em decorrência dessa política, organizações de base comunitária e associações de pais formaram um movimento social demandaram, ao longo de mais de cinco anos, a mudança na política de comercialização de bebidas com alto teor de açúcar em escolas (IBID, p.215).

Desde então, a temática da obesidade passou a permear, no nível macroestrutural, a relação da empresa com a sociedade norte-americana. Entretanto, a empresa começou, paralelamente, a mudar o foco da discussão para 'saúde e bem estar' (S&BE) ao invés de obesidade.

Cabe destacar que, historicamente, a CC Company sempre procurou se distanciar da temática devido as altas taxas de açúcar na composição de seu principal produto (PENDERGRAST, 1993). Em 1963, a CC Company se recusou a lançar um produto dietético associado ao seu principal produto, por estar apreensiva quanto aos possíveis impactos à marca. O produto dietético foi lançado com o nome de '*tab*' - verbo que na língua inglesa indica vigilância. Esse nome foi criado como uma espécie de trocadilho com a idéia de que as pessoas queriam 'manter vigilância' (grifo no original) sobre seu peso (ALLEN, 1994).

Em 1975, a CC Company começou a desenvolver um projeto secreto de um novo refrigerante à base de cola para substituir a *tab*. Em 1980, o projeto foi concluído, mas o lançamento foi adiado para que o estudo do uso da marca fosse finalizado. Somente em 1982, foi lançada nos EUA a versão 'sem açúcar' do principal produto da CC Company, visando atender os consumidores com dietas especiais, como diabéticos e atletas. Desde esse momento, a CC Company começou a se associar à noção de saúde e bem estar, procurando dissociar-se da temática da obesidade que poucos anos depois começaria a se tornar crônica (FOSTER, 2008).

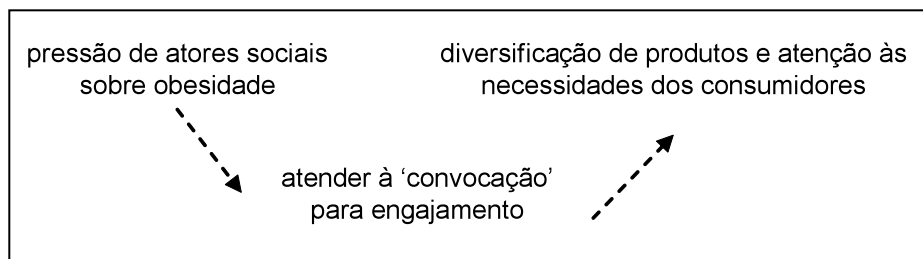
O contexto de contestações nos EUA e contra-argumentações dos ONGs e movimentos sociais nos EUA, na primeira metade dos anos 2000, co-determinou a criação do 'Manifesto para o Crescimento'. Um dos pilares do documento, conforme apresentado anteriormente, é o Portfólio de produtos: "dispor de um portfólio de marcas de bebidas que antecipe e satisfaça as necessidades das pessoas" (ver Balanço Social, 2006).

Como já apresentado, o Manifesto direcionou os esforços para a adoção voluntária de 'pequenas iniciativas' associadas à 'escolha responsável pelos consumidores' (FOSTER, 2008, p. 217). O consumidor deveria ser capaz de, com base na diversidade de produtos no portfólio da empresa, realizar escolhas adequadas ao seu estilo de vida e às suas necessidades de consumo. Foi com base no argumento de que a empresa possui um vasto conjunto de produtos que, desde então, o direcionamento para a livre escolha ganhou força e é reproduzido atualmente no Brasil.

Nós temos um portfólio que é adequado para qualquer tipo de consumidor. Então, a gente acredita que, um consumidor que tenha uma alimentação balanceada e que pratique exercícios, possa tomar refrigerante sem nenhum risco de obesidade enquanto que, para alguém que tenha uma vida diferente e que tenha problemas com o peso, a gente tem uma linha light ou a gente tem uma linha para quem tem alguma restrição de tomar refrigerantes... você pode tomar um suco, enfim. (Gerente de Comunicação)

Ao seguir uma análise funcionalista prevista na literatura de dominante de RSE, seria possível considerar que a diversificação de portfólio da empresa CC atende à uma necessidade funcional e tem consequências positivas para os stakeholders (ver figura a seguir). Ou seja, ao receber pressões de diversos atores quanto à associação de seu principal produto ao ganho de peso, a empresa atende à convocação para engajamento, diversificando o seu portfólio para que os consumidores tenham alternativas para a condução de uma vida mais saudável. Certamente, essa justificativa da ação deve ser problematizado à luz de outros fatores.

Análise Funcional



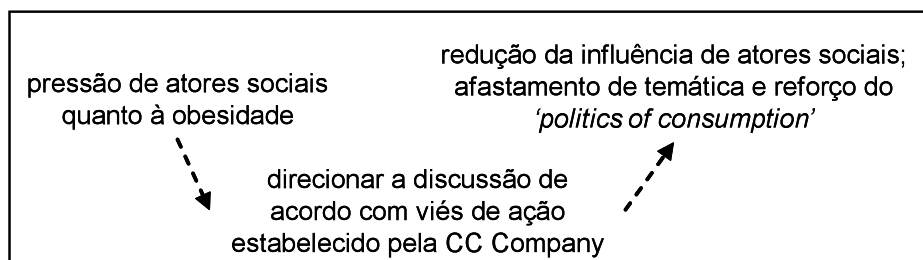
Para a identificação da não-ação, argumento que a adoção desse caminho – ou viés de ação – e a adoção de práticas correspondentes, procurou mudar o foco da responsabilidade da empresa sobre seu produto para a responsabilidade do consumidor e a adequação de suas escolhas.

Com essa argumentação, há a tentativa de minimizar intencionalmente a influência dos demais atores da sociedade na regulamentação e estabelecimento de parâmetros que associem seu principal produto à obesidade (FOSTER, 2008), sem necessariamente minimizar os problemas gerados pelo consumo de seus produtos. No relatório publicado pelo CSPI, o argumento pró “saúde e bem estar”, adotado pela CC Company no mundo, é enfraquecido ao revelar que a queima das calorias de apenas uma lata de refrigerante normal demandaria cerca de 5 km de caminhada em 45 minutos (JACOBSON, 2005, p. 11), e que o consumo de refrigerantes sem açúcar mantém o problema da baixa ingestão e absorção de nutrientes como vitamina A, cálcio e magnésio (IBID, p. 6).

Em seu livro, Foster (2008) discute a estratégia de mercado da CC Company em termos globais e afirma haver uma situação de *'politics of consumption'* na qual a estratégia de 'saúde e bem estar' deve ser considerada como um importante reforço à expansão do consumismo e individualismo contemporâneos. Deslocar a discussão para a livre escolha do consumidor significaria, aparentemente, manter a atenção sobre o nível macroestrutural em termos de consumerismo. Porém, conforme afirma Micheletti (2003), transferir a discussão para o envolvimento do consumidor pode manter o tema em uma esfera que pressupõe um corpo unido de indivíduos, na qual nem mesmo organizações, são capazes de impor restrições às grandes empresas. Mesmo que os atos consumeristas sejam fortalecidos, eles serão provavelmente alcançarão uma pequena dimensão, já que a própria empresa CC provê alternativas

de escolha, por meio da diversificação de portfólio, caso o consumidor resolva adotar uma postura contrária ao seu principal produto.

Análise da Conduta Estratégica



Quando da formulação do objetivo geral da tese, não estava previsto adentrar a discussão sobre consumerismo e *'politics of consumption'*. A identificação da não-ação associada ao tema da obesidade provocou a aproximação de uma literatura, até então não tratada. Irei abordar alguns aspectos relacionados a essa literatura ao longo das próximas seções apenas no sentido de apresentar o segundo evento de não-ação e suas implicações para a formação das estratégias de RSE.

• ***Agenda local como estratégia não-realizada e agenda global***

Procurei na seção anterior apresentar a criação de um viés de ação, ou uma agenda, que permitisse à CC Company 'escapar' do envolvimento com a temática da obesidade. Procurei explicitar as ações e influências que levaram ao estabelecimento de um viés de ação. Começarei a apresentar nessa seção o evento de não-ação em relação ao tratamento temática da obesidade pela empresa CC no Brasil, procurando revelar a interação entre os elementos dos níveis: (a) meso-organizacional – as influências da matriz sobre a subsidiária e a mudança da área responsável pela temática; (b) macro-estrutural – as diferentes ações conduzidas na interações com alguns atores sociais.

Ao longo do texto procurarei explicitar o processo de formação da não-ação e as ações subsequentes para garantir do viés previamente estabelecido. Para tal, apresentarei alguns mapeamentos visuais que apresentam a co-determinação entre os diferentes níveis e suas ações correspondentes.

Início minha argumentação revelando que, após a análise dos dados primários e secundários produzidos, foi possível perceber que os profissionais da empresa CC no Brasil procuram desvincular a temática da obesidade, utilizando o distanciamento do contexto sociocultural norte-americano como justificativa.

eles têm uma questão de obesidade lá que é super forte [...] a gente não tem nenhuma questão de obesidade (Gerente de Comunicação)

Confrontei esse trecho de entrevista com os dados macroestruturais sobre a obesidade no Brasil. A Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF) divulgada pelo IBGE no ano de 2004, com dados coletados em 2002 e 2003, já indicava que a obesidade deve ser considerada um tema preocupante para a sociedade brasileira (ver IBGE, 2004). Em um universo de 95.5 milhões de pessoas de 20 anos ou mais de idade, existem apenas 4.0% com déficit de peso, 40.6% com excesso de peso e 11% são consideradas obesas. Um aspecto que considero importante e também está destacado na POF 2002-2003, é o alto consumo de açúcar, principalmente, por meio de refrigerantes.

“As famílias brasileiras consomem muitos alimentos com alto teor de açúcar, principalmente refrigerantes, e poucas quantidades de frutas e hortaliças. [...] No caso dos refrigerantes, há um aumento intenso e contínuo nas classes de renda mais ricas, de modo que a participação na dieta é cinco vezes maior nas faixas de maiores rendimentos.” (IBGE, 2004, p. 1 e 6)

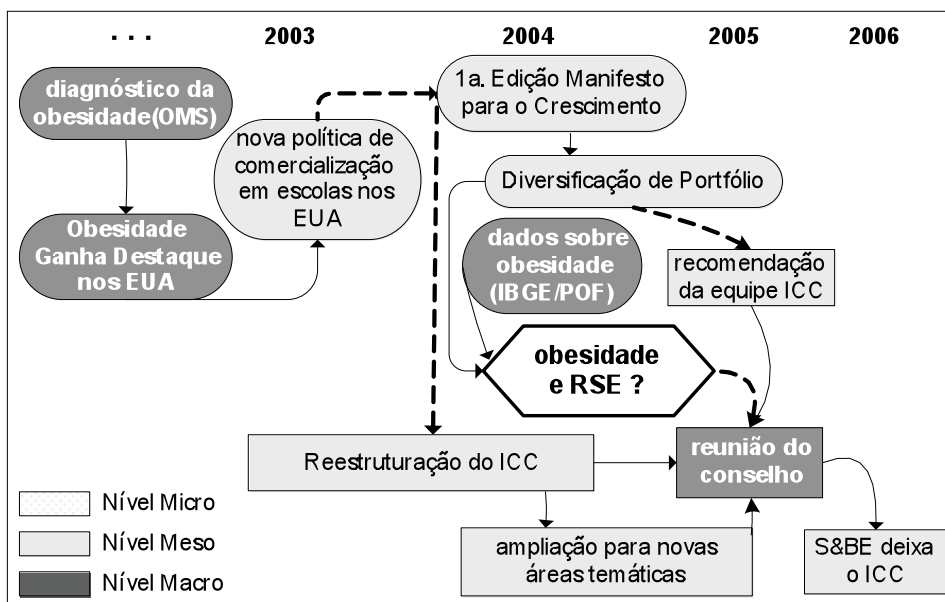
A partir dos dados do IBGE, é possível reconhecer que a temática da obesidade pudesse ser considerada relevante pelos profissionais da empresa CC. Ao analisar novamente as entrevistas e promover conexões com os dados secundários, percebi que o tema foi apresentado como sendo o terceiro pilar de atuação do ICC, quando da sua reestruturação em 2003, junto com Educação e Meio Ambiente. Entretanto, segundo os dados primários produzidos nas entrevistas, a temática saiu da pauta do ICC em 2006, devido à dificuldade de tratá-la por meio da estratégia de ISP, tornando-se uma estratégia não realizada.

a princípio, é um tema que tem uma conexão, que a gente pode ... realmente contribuir com a comunidade na nossa área de atuação e ao longo do processo há uma aprendizagem e você descobre que talvez isso não tenha muito a ver com o Instituto, porque enfim... não tem muito o que fazer então você pode abandonar (Coordenadora do ICC)

Ou seja, o trecho da entrevista apresenta a ideia de que a temática seria tratada no âmbito do ICC, como uma estratégia de ISP pretendida. A estratégia de ISP se torna uma estratégia não-realizada, a partir do momento que os técnicos ‘aprendem’ que não é possível tratá-la. Certamente, os silêncios e as pausas para procurar as melhores palavras revelam o monitoramento reflexivo do entrevistado durante a seção no sentido de apresentar a não-ação como uma estratégia não-realizada no ICC ‘dentre várias outras pretendidas’.

Na verdade, é possível perceber uma tentativa de construir o afastamento do ICC como uma estratégia não-realizada em detrimento de outras – Educação e Meio Ambiente –, ao invés da ação intencional de estabelecer o viés de ação da CC Company no Brasil. Ou seja, estava em andamento um processo de formação de uma estratégia para lidar com a temática no âmbito do ICC quando a mesma foi descontinuada.

Figura 9: Obesidade deixa o ICC e viés de ação da CC Company é adotado



Fonte: elaborado pela autora

A não-ação em relação à obesidade no Brasil se dá com o afastamento da temática da pauta do ICC, por uma ‘recomendação’ da equipe de RSE da empresa CC ao Conselho, em reunião no ano de 2006. Esse evento marca a escolha do curso de ação global, em detrimento de outro local que envolveria mais adequadamente os demais atores da sociedade. Ou seja, ao retirar a temática da pauta do ICC reduz-se a possibilidade de ter o Conselho Consultivo atuando sobre a temática e, eventualmente, propondo ações que entrassem em desacordo com o viés da CC Company. A partir da retirada do âmbito do ICC há uma mudança no processo de formação das estratégias de RSE e as ações posteriores da empresa CC foram conduzidas no sentido de criar uma interação distinta com os atores do nível macroestrutural.

Nesse sentido, considero importante destacar que esse segundo evento de não-ação abre uma discussão importante acerca dos reflexos da relação matriz-subsidiária sobre o processo de formação das estratégias de RSE, bem como sobre o conceito de integração entre estratégias de RSE e estratégias empresariais. Tratarei dessas questões no próximo capítulo, mantendo a argumentação dessa seção vinculada ao entendimento da não-ação segundo o quadro teórico proposto.

Ao colocar ênfase na livre escolha pelo consumidor, em seu perfil de consumo calórico e estilo de vida, a estratégia de RSE passou assumir também no Brasil o argumento voluntarista de desenvolvimento de ações voltadas à saúde e ao bem-estar. Assim, ao reproduzir as estratégias criadas no escritório central nos EUA, a empresa CC no Brasil permaneceu com a orientação equivocada de mascarar o fato de que a temática da obesidade é relevante ao contexto de atuação local.

A gente não tem isso tão forte... mas bem, lá é a Matriz, eles fizeram esse trabalho e eles disseram: “Olha, a gente quer que o mundo todo fale a mesma língua, a gente não quer que cada um tenha uma questão diferente sendo trabalhada, apesar da gente respeitar a particularidade de cada país”. [...] Então, a gente já tem a norma estabelecida, que é aquela questão do balanço entre o que você come e os exercícios físicos que você faz, então, é esse ensinamento que a gente tem que levar para o consumidor, e essa é uma estratégia da área de relações institucionais. (Gerente de Comunicação)

Este último trecho de entrevista reforça o argumento de que o afastamento da temática do ICC foi intencional, para que a temática fosse mantida sob o controle da área de relações institucionais como na CC Company. Ou seja, a estratégia de

ação que poderia estar inicialmente vinculada ao ICC – entre os anos 2003 e 2005 – , foi redirecionada para uma área técnica e sem qualquer tipo de participação de atores da sociedade brasileira para o reconhecimento do vínculo da empresa com o problema da obesidade.

Os profissionais ligados à área de relações institucionais no Brasil, como consequência direta, iniciaram o processo de reproduzir as ações criadas nos EUA. Essas ações estão voltadas para os formadores de opinião na área de saúde e bem-estar, sendo marcada por três ações: a reprodução do site do ‘Instituto de Bebidas’; o lançamento de um movimento voltado ao bem-estar e; a tentativa de valorizar a participação de determinados atores da sociedade em detrimento de outros.

O ‘Instituto de Bebidas para a Saúde e o Bem-Estar’ é uma organização criada em 2004 pela CC Company para o apoio à pesquisa e à difusão de conhecimento sobre bebidas não alcoólicas:

“a pesquisa é centrada na maneira como as bebidas e seus ingredientes podem melhorar a saúde e ajudar a abordar problemas de saúde e nutrição de importância mundial (...) Em 2006, o site do Instituto foi lançado na internet com o objetivo de compartilhar os resultados de seus estudos e pesquisa com as pessoas.” (Empresa CC – release de imprensa, 2008)

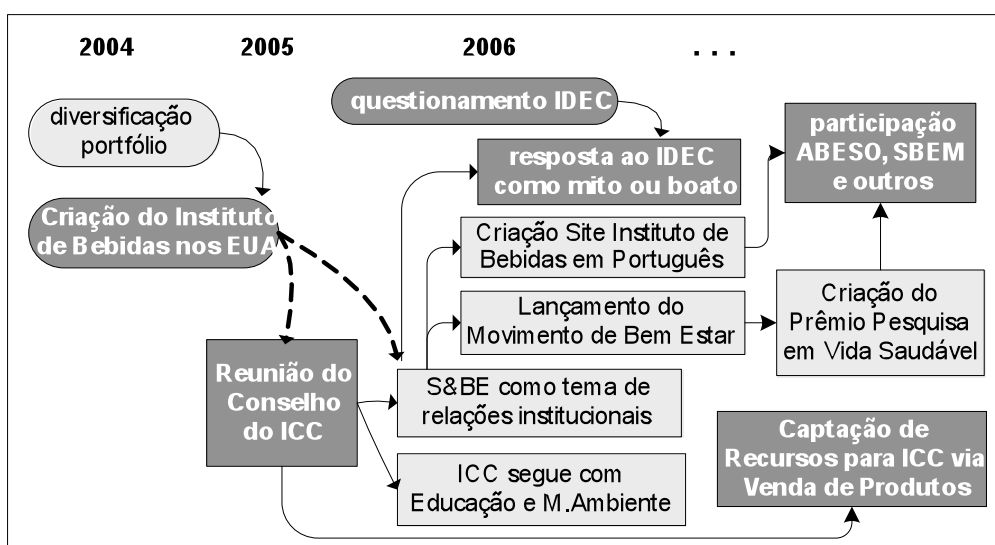
Por detrás das ações realizadas por uma organização de caráter aparentemente científico e neutro – o Instituto de Bebidas –, a empresa CC no Brasil e no mundo iniciou sua estratégia de não-agir e não encarar o problema da obesidade de forma direta. Com essa estratégia, há o estabelecimento de um curso de ação que direciona esforços intencionais para os consumidores e alguns atores do nível macro-estrutural que apóiam sua perspectiva, excluindo a participação de outros atores no processo.

Instituições da área médica e nutricional foram agregadas às ações da empresa no sentido da pesquisa e difusão de informações neutras que diluem o impacto sobre o seu principal produto. Por exemplo, a criação do Prêmio Pemberton, voltado ao incentivo à ‘pesquisa sobre vida saudável’, conta com o apoio da ABESO (Associação Brasileira para o Estudo da Obesidade e da Síndrome Metabólica), do Instituto Movere e da SBEM (Sociedade Brasileira de Endocrinologia e Metabologia) (ver GOMES, 2009).

Atores como o IDEC foram excluídos do processo de participação, sendo suas demandas tratadas como boatos e mitos em algumas oportunidades. Por exemplo, em 2006, o IDEC publicou um relatório questionando a divulgação adequada do uso de edulcorantes nos rótulos de embalagens de produtos light (IDEC, 2006). Já que a empresa CC advoga o direito à escolha do consumidor, inclusive por produtos de baixa caloria (JARDIM, 2007), seria adequado esperar que todas as informações necessárias à avaliação pelo consumidor estivessem disponíveis.

Porém, o questionamento apresentado pelo IDEC – quanto ao cumprimento do código de defesa do consumidor que obriga a divulgação de informação sobre risco à saúde –, foi publicado no site da empresa como sendo apenas uma tentativa de difamação. Apesar de a empresa CC divulgar que alterou seus rótulos para prestar informações nutricionais e dicas de bem estar aos seus consumidores (ver Empresa CC – release de imprensa, 2006), a mesma alteração de rótulos coincidentemente não contemplou as informações adicionais demandas por um ator do nível macro-estrutural.

Figura 10: Relações Institucionais, S&BE e debate com outros atores



Fonte: elaborado pela autora

O terceiro ponto reforça o viés associado à não-ação está na adoção voluntária da autorregulamentação publicitária voltada ao público jovem. Há uma

combinação de fatos e ações que revela a intencionalidade associada às estratégias de RSE. No início de 2008, a empresa CC e a sua principal concorrente (que também comercializa biscoitos e ‘petiscos’) anunciaram que deixariam de fazer propaganda voltada para o público menor de 12 anos. A ação é inicialmente positiva, mas, não coincidentemente, foi feita em “um momento em que o mundo todo debate restrições rigorosas à publicidade de alimentos e bebidas não saudáveis” (IDEC, 2008). No final do mesmo ano, porém em tramitação desde 2007, o Conselho Nacional de Saúde²⁶ (CNS) aprovou uma resolução que serve de diretriz para que a ANVISA estabeleça padrões de identidade e qualidade e regule a publicidade de alimentos e bebidas, principalmente aqueles que contenham quantidades elevadas de açúcar, gorduras saturadas, gorduras trans, sódio e bebidas com baixo teor nutricional (CNS, 2008).

A tentativa de conduzir o processo de regulamentação da publicidade em produtos dessa natureza pode ser relevada também por outra situação envolvendo a empresa CC. Em 2006, a ANVISA produziu e disponibilizou para consulta pública um regulamento técnico que proíbe qualquer iniciativa de arrecadação de recursos a projetos sociais por meio de percentual de vendas de alimentos e bebidas. A referida proposta da ANVISA foi contra-argumentada pela Associação das Empresas da Indústria de Alimentação (ABIA) representando um conjunto de empresas e seus institutos e fundações diretamente impactados pela questão (ZAVALA, 2007).

O desfecho dessa situação ocorreu alguns meses depois com a assinatura de um acordo – entre a empresa CC, o Ministério da Saúde, a ANVISA e a ABIA – que criava o Fórum Nacional de Nutrição. A iniciativa aproximou a empresa CC de atores do nível macro-estrutural em uma possibilidade de co-determinação das estratégias de RSE na área de obesidade, até então conduzidas e determinadas por elementos oriundos do nível meso-organizacional. Por outro lado, o risco associado à criação do referido fórum está na possibilidade de a empresa, por ser um importante agente nesse processo, permanecer conduzindo o debate e excluindo outros atores, no sentido de manter o foco associado somente à geração de bem-estar por meio da escolha adequada do consumidor, ao invés de permitir o adequado reconhecimento dos problemas sociais gerados por seus produtos.

²⁶ O Conselho Nacional de Saúde (CNS) foi instituído pela Lei 8.142/90 e funciona como órgão de controle social no acompanhamento e na definição de políticas públicas de saúde.

análise da conduta estratégica e do estudo da monitoração reflexiva do agente (ver STONES, 2001 e 2005; BERTILSSON, 1984).

Conforme apresentei no capítulo de metodologia, os dados primários produzidos nas entrevistas não permitiram problematizar adequadamente a dimensão individual da ação e a monitoração reflexiva, devido ao fato dos entrevistados portarem-se como porta-vozes da empresa em quase todas as entrevistas. Porém, por meio do *bracketing* analítico foi possível confrontar alguns trechos de entrevista que, à luz dos resultados, permitem compreender a monitoração reflexiva dos agentes em seus discursos narrativas sobre o processo de formação das estratégias de RSE. Assim, apresentarei brevemente alguns trechos que explicitam a co-determinação entre os níveis meso-organizacional e micro-individual nesse segundo evento de não-ação.

Em 2007, quando do lançamento da 2ª edição do “Manifesto para o Crescimento”, alguns resultados indicavam que a operação no Brasil estava trazendo resultados positivos para a empresa: crescimento de 16% no volume de vendas, lançamento de produtos de baixa caloria, chás e sucos, formando um portfólio de cerca de 150 produtos no Brasil (ABIR, 2009). Provavelmente, esses resultados sinalizavam que estava adequado o destaque dado a diversificação do portfólio de produtos e a associação do ‘movimento de saúde e bem estar’ à livre escolha pelo consumidor. Reforçaram também o viés de ação que procura dissociar a empresa CC, e seus produtos, da temática da obesidade.

Devo destacar que esse direcionamento para o envolvimento do consumidor na escolha de produtos também foi intencionalmente limitado. Também em 2007, ocorreu no Brasil a constituição de um grupo de trabalho para o desenvolvimento de uma plataforma mundial voltada à ampliação do envolvimento positivo²⁷ dos consumidores com a marca e seu principal produto. Esse grupo de trabalho desenvolveu uma proposta para integrar alguns princípios do *triple bottom line*, principalmente aqueles associados à sustentabilidade, aos produtos da empresa CC.

²⁷ Essa perspectiva ‘positiva’ está associada à missão declarada “*To refresh the world in body, mind and spirit. To inspire moments of optimism through our brands and our actions. To create value and make a difference everywhere we engage*”.

Esse grupo desenvolveu, durante alguns meses, alguns conceitos e estratégias para o engajamento do consumidor em RSE (com foco em sustentabilidade e consumo consciente) por meio de suas embalagens, comunicação no ponto de venda, propagandas, dentre outros. Parte dessa proposta já era anunciada ou permeava a participação dos representantes da organização em diversos fóruns no Brasil e no mundo.

se a gente vai falar sobre isso pro mundo, se a gente vai usar a força da nossa mídia pra falar de RSE, engajar os consumidores, tem que começar com a marca do principal produto, porque é essa marca que tem a força, é a marca que tem no seu DNA o otimismo, que tem tudo a ver [...] A gente tem uma força enorme, a empresa é muito poderosa. A gente tem um poder transformacional, se a gente quiser... (Gerente de Marca)

O projeto foi conduzido ao longo de alguns meses. Porém, o avanço da proposta, dada a predisposição de profissionais da empresa CC e socialização com o tema, começou a gerar desconforto na organização.

*enfim, tinha muitas pedras no caminho e o que eu gostaria de ter feito, meu projeto original não foi pra frente: não é o que vai entrar no ar esse ano, nem nos próximos [silêncio]
enfim... **tem regras aqui... não podemos ser rebeldes sem causa, quer dizer, somos rebeldes com uma causa, mas com juízo.** (Gerente de Marca)*

Demonstrando a monitoração reflexiva de suas ações, a entrevistada explicita que 'aceita' o fato de quase todas as iniciativas pensadas terem sido engavetadas, por (re)conhecer os limites da sua ação individual quando apresentadas à organização. O engavetamento da proposta, segundo a entrevistada, garante a manutenção de um viés de ação que envolve o consumidor apenas com os resultados das ações que a empresa já faz na área de RSE.

*É... foi engavetado... **acho que fomos muito além do que podíamos...** Bom, algumas ainda ideias estão guardadas comigo no meu diretório na rede, no dia que alguém quiser pegar e fazer, estão ali... **se eu conseguir colocar uma dessas prá frente uma dessas aqui vou ficar muito feliz.** (Gerente de Marca)*

A proposta foi recusada quando de sua apresentação para aprovação junto ao escritório da Unidade América Latina, demonstrando a interação entre as perspectivas micro-individuais e as meso-organizacionais. Em substituição à proposta feita, foi mantida a linha de atuação existente até aquele momento e o grupo de trabalho descontinuado. Assim, entendo que a empresa não avança no sentido de realmente estimular o amplo engajamento do consumidor, evitando possíveis futuras exposições e cobranças.

O pessoal do escritório 'América Latina' não acredita da mesma maneira, enfim, acho que eles não estão tão... tem uma mentalidade diferente. Acha que dá pra crescer em cima do que a gente já faz, e eu acho que deveria partir de uma coisa mais transformacional, eu acho que era possível. (Gerente de Marca)

Além do engavetamento da proposta de envolvimento com maior 'politização' do consumidor, o episódio se encerra com a demissão do vice-presidente global de marcas, idealizador do projeto e mentor do grupo de trabalho.

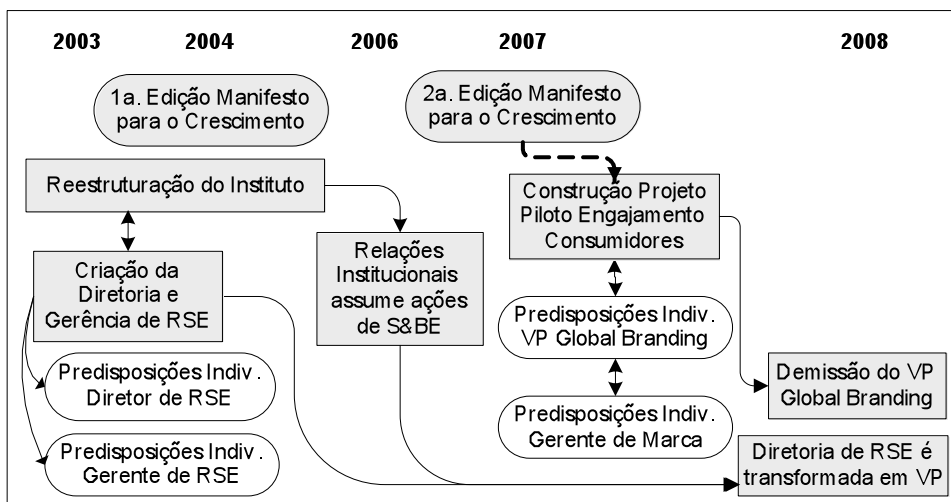
Na época, quem tava no time Global era um cara fantástico... num nível já ligado ao CEO, número 2 da companhia... uma pessoa visionária, uma pessoa de uma mente brilhante... esse projeto ficou com ele, ele ficou responsável por criar e desenvolver... [hesitação em busca de palavras adequadas] mas, infelizmente, ele saiu. (Gerente de Marca)

Com a demissão desse profissional, é possível perceber que o viés de ação relacionado à diversificação do portfólio de produtos reforça a não-ação em relação à temática da obesidade. O foco passou a ser exclusivamente a livre escolha do consumidor, no entanto, com um escopo limitado às alternativas de produto e às relações institucionais, sem que o seu real envolvimento com a temática fosse realizada como estratégia de RSE e com envolvimento do conselho consultivo do ICC.

Além da demissão do VP Global de Marcas, outra ação no nível meso-organizacional reforça o interesse na manutenção do viés de ação. Quando da reestruturação do ICC, a empresa CC passou a contar também com uma Diretoria de Comunicação e RSE, além da Gerência de RSE, da Gerência de Comunicação e da Gerência de Relações Institucionais. Porém, no ano 2008, os resultados obtidos

pelas estratégias de S&BE, conduzidas pela Gerência de Relações Institucionais, foram apresentados à estrutura América Latina. Em um movimento assíncrono, que confirma o viés de ação, ocorreram a demissão do VP Global de Marcas (nos EUA) e a transformação da Diretoria de Comunicação e RSE no Brasil em uma 'Vice-Presidência'. Adicionalmente, são realizadas conferências telefônicas semanais para o 'alinhamento' das práticas entre pares de todas as divisões que respondem à unidade América Latina, revelando as interações no nível meso-organizacional que atendem ao viés estabelecido pela CC Company.

Figura 12: Nível micro-individual e interações no nível meso-organizacional



Fonte: elaborado pela autora

A partir da análise dos dois eventos de não-ação no processo de formação das estratégias de RSE da empresa CC realizado nas últimas seções, apresento no próximo capítulo a tipologia de co-determinação construída.

CAP. 2 – UMA TIPOLOGIA DE CO-DETERMINAÇÃO

Conforme discuti na primeira parte da tese, os estudos sobre estratégias de RSE tendem a reproduzir uma série de problemas devido ao avanço de autores da área de estratégia sobre a temática da RSE. Dentre eles destaco novamente:

- uma perspectiva voluntarista tende a atribuir a agência ao estrategista no ‘topo da organização’ e omite a influência de outros atores da sociedade;
- o tratamento inadequado dos atores e suas ações no nível macro-organizacional advém do pressuposto de que as estratégias de RSE são fruto do planejamento formal deliberado, em uma perspectiva clássica na área de estratégia;
- a exclusão de processos políticos e culturais presentes na formação das estratégias de RSE reduz as estratégias de RSE à racionalidade econômica, justificando a integração de ações sociais aos interesses da empresa;
- o foco na análise funcional não permite o reconhecimento da intencionalidade e das consequências premeditadas e impremeditadas no processo de formação das estratégias de RSE.

Ao reconhecer os problemas que caracterizam a literatura contemporânea de RSE, formulei uma proposta de tese visando superar o caráter voluntarista e integracionista. Defendi ao longo do documento a tese de que a não-ação é co-determinada ao longo do processo de formação das estratégias de RSE, por elementos dos níveis micro-individual, meso-organizacional e macro-estrutural, e contribui para a manutenção dos interesses da grande empresa.

Para tal, adotei na proposta o conceito de agência estruturacionista, como forma de reconhecer a vinculação entre as propriedades da estrutura social e os elementos constituintes da ação, afastando-me da visão voluntarista que domina a literatura de RSE. No entanto, somente reconhecer a noção de agência

estruturacionista não foi suficiente para permitir o estudo das estratégias de RSE. Era necessário viabilizar o entendimento dessa agência, afastando-me da possibilidade de confluência a que Giddens foi criticado (ver REED, 1997; EMIRBAYER e MISCHÉ, 1998; MUTCH et al, 2006). O risco da confluência, ao trabalhar com a agência estruturacionista, está exatamente em dissolver estrutura e ação em uma mesma coisa, ao invés de “explorar a relação entre as duas” (MUTCH et al, 2006, p. 615). Esse risco é ainda maior considerando a dificuldade de autores de estratégia e de RSE em reconhecerem adequadamente a ação, conforme apresentei na primeira parte do documento.

Ao adentrar essas questões e retornar ao pluralismo estruturacionista de Giddens (1979 e 2003), deparei-me com a possibilidade conjugar o estudo de diferentes níveis de análise para viabilizar a compreensão do fenômeno (GIOIA e PITRÉ, 1990; WEAVER e GIOIA, 1994) ao fugir da confluência indivíduo-organização-estrutura. Meu interesse em agregar o conceito de co-determinação na revisão teórica da tese foi o de viabilizar o estudo da agência, e a associação do conceito de co-determinação mostrou-se interessante para conjugar as dimensões de estrutura e ação, ao simultaneamente reconhecer a determinação da ação pelo indivíduo e a determinação da estrutura pelos elementos da estrutura externa e internas à organização (CHILD, 1972 e 1997).

Nesse sentido, construí um quadro de análise que associava também o conceito de co-determinação (CHILD, 1972 e 1997). A co-determinação permitiu reconhecer que tanto a determinação da ação, quanto a determinação da estrutura estão simultaneamente implicadas no processo de formação das estratégias, revelando ao longo do processo de formação das estratégias de RSE fatores oriundos de diferentes níveis de análise.

A adoção da co-determinação no recorte teórico permitiu reconhecer, e separar em termos analíticos, os elementos oriundos do nível macro-estrutural, do nível meso-organizacional e do nível micro-individual. Para tal, uma certa ‘insistência realista’ (ver STONES, 2001 e 2005) foi necessária para marcar, ao longo do processo de formação das estratégias de RSE, como os fatores oriundos dos diferentes níveis de análise estão implicados na agência (ou na não-ação) em cada momento no tempo. Assim, ao insistir na pré-existência da estrutura, separando-a da ação, é possível escapar da confluência e construir um quadro no qual a agência em

estratégia de RSE, mais especificamente a não-ação, pode ser co-determinada por diferentes atores e níveis de análise.

No entanto, as estratégias de RSE são normalmente apresentadas como sendo fruto de ações voluntaristas das empresas que adotam ações prescritas e rotuladas a priori na literatura dominante em RSE (ver WADDOCK, 2004 e 2008). Por esse motivo, adicionei, à perspectiva construída para recortar e observar a não-ação, uma discussão sobre o reconhecimento dos diferentes tipos de ação e da importância do processo e do contexto para o desenvolvimento dos estudos em estratégia (PETTIGREW, 1997).

Essa discussão abriu caminho para realizar a investigação do problema de tese a partir de uma perspectiva processual. Nesse sentido, considerei na tese que as estratégias de RSE são formadas por ações e não-ações ao longo de um processo contextualmente significativa para os atores direta ou indiretamente envolvidos. Segui o argumento de Pettigrew (1990 e 1992) e de Tsoukas e Knudsen (2002) procurando o engajamento em modos de pesquisa processuais e históricos a fim de explicar a distinção e a singularidade de ações específicas, e incorporar o tempo e as influências dos diferentes níveis de análise nos estudos sobre a agência em estratégias de RSE.

Na literatura de RSE é possível identificar uma série de tipologias e taxonomias. Grande parte desses modelos apenas apresenta breves descrições sobre como as empresa de certo 'tipo' devem agir ou não descreve consistentemente todos os critérios ao longo de todos os estágios (por exemplo, CARROLL, 1979; WARTICK e COCHAN, 1985; SETHI, 1975; POST et al, 2002; WOOD, 1991). Pode-se questionar que os modelos publicados são uma forma de auxiliar gerentes a conceituar o estagio de uma estratégia em sua empresa e esses modelos nunca foram pensados para constituir sistemas de classificação associados a construções teóricas mais refinadas.

A partir das análises realizadas, por meio do bracketing temporal e analítico, construí uma tipologia de co-determinação em estratégias de RSE, procurando destacar a contribuição do estudo da co-determinação para a compreensão da não-ação em estratégias de RSE.

Conforme afirma Bertero (1981, p. 32), a construção de uma tipologia tem por finalidade “agregar os resultados da pesquisa” e “organizar o conhecimento produzido, de forma a aprimorar futuras análises”. Cabe destacar que a tipologia que formulei não se propõe a ser uma explicação integral e exaustiva de uma dada realidade, sendo apenas um meio heurístico de estabelecer alguns princípios acerca do fenômeno investigado (PATTON, 2002).

Considero importante destacar que a construção de matrizes dessa natureza possui certos riscos, aos quais procurei ter atenção ao longo do processo. Um dos riscos está associado à possibilidade de o pesquisador começar a manipular os dados, a forçá-los nas categorias criadas e a preencher a matriz, ‘fazendo-a funcionar’ (IBID, p. 470). Procurei minimizar esse risco, procurando criar e conceituar diferentes dimensões e categorias até que cheguei a uma combinação que fossem capazes de dar conta da intencionalidade da ação e ao mesmo tempo da sua ‘direcionalidade’.

O outro risco associado ao uso de matrizes está relacionado à possível limitação advinda da tentativa de analisar os dados somente segundo duas dimensões, quando os fenômenos sociais são quase sempre complexos (BERNARD, 2000). Esse é um risco ao qual está exposto todo pesquisador que se propõe a formular uma tipologia e uma matriz correspondente. Nem mesmo Burrell e Morgan (1979) escaparam ilesos dessa crítica, apesar de terem criado uma tipologia que influenciou, durante muitos anos, o entendimento sobre os paradigmas sociológicos em administração (ver WEAVER e GIOIA, 1994; HASSARD, 1995; LEWIS e GRIMES, 1999).

Ao construir uma tipologia de co-determinação, procurarei apresentar “explicações plausíveis e convincentes do porquê devemos esperar certos relacionamentos [...] chamar para a discussão a estrutura fundamental de uma nova proposição teórica.” (WHETTEN, 2003, p. 70). Nesse sentido, por meio da construção de uma tipologia de co-determinação, destacarei dos resultados da tese a relevância do conceito para o entendimento da não-ação em estratégias de RSE.

Assim, espero que a tipologia proposta permita que novos estudos sobre estratégias de RSE utilizem a co-determinação para reconhecer as influências dos diferentes níveis de análise, como uma forma de superar o caráter voluntarista e integracionista que domina grande parte dos estudos.

2.1 Dimensões da Tipologia

Uma tipologia é um sistema de classificação construído com base em dimensões que dividem algum aspecto de uma realidade complexa em partes. Quando construída pelo pesquisador de forma indutiva, há a busca pela identificação e explicitação de padrões, categorias ou temas como forma de esclarecer seus achados (PATTON, 2002).

As tipologias podem ser consideradas, em alguns casos, como sendo apenas descritivas. Mas, no entanto, as tipologias podem ajudar nos seguintes aspectos (FISCHER e OTNES, 2006):

- na análise conjunta de algumas dimensões ou propriedades que comumente ocorrem simultaneamente;
- na observação de distinções e identificação de relações;
- na captura de implicações conceituais;
- na identificação de benefícios, de interesses e trajetórias.

A tipologia de co-determinação que construí associa duas dimensões importantes para a tese defendida: sentido da co-determinação e relação da co-determinação.

• Direção da Co-determinação

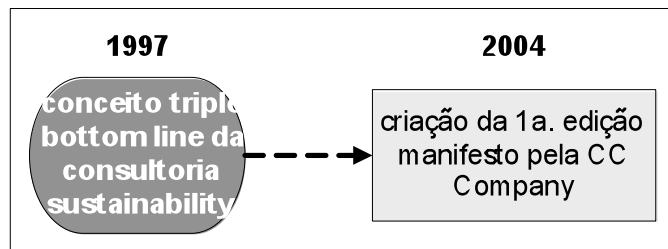
O conceito de co-determinação na tese foi utilizado para o reconhecimento das relações e interações entre as ações conduzidas e influências geradas pelos atores sociais participantes do processo de formação das estratégias de RSE.

A dimensão 'direção da co-determinação' é proposta nessa tipologia como forma de destacar o fato da ação de um ator, ou de uma influência contextual, estar direcionada à um outro ator e sua ação subsequente. Considero que o

direcionamento pode ter apenas um sentido, ou seja de um ator para outro; e pode ser duplo (ou múltiplo) direcionamento, ou seja, entre os dois (ou mais) atores envolvidos. Considerando essas alternativas, identifiquei e propus para a tipologia o uso de duas categorias para a dimensão 'direção' da co-determinação: unidirecional e bi(ou multi)-direcional.

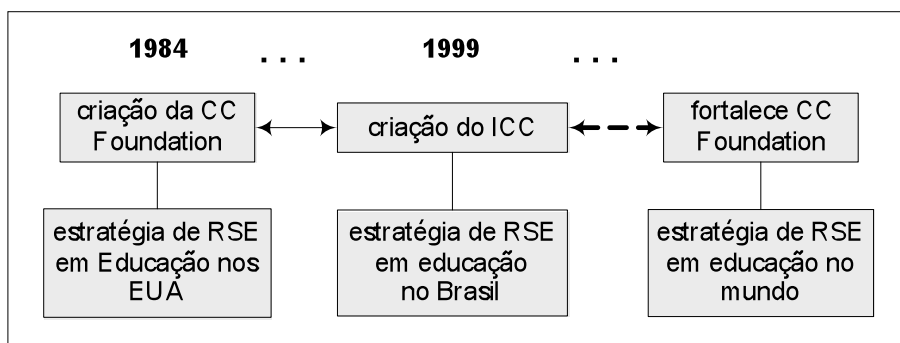
- **Unidirecional:** quando uma ação ou influência é dirigida de um ator A para um ator B ($A \rightarrow B$);

Por exemplo, a criação do Prêmio S&BE é uma ação realizada pela área de relações institucionais da empresa CC (ator A) dirigida às associações de médicos formadores de opinião (ator B).



- **Bi-direcional:** a ação ou influência é dirigida tanto do ator A para o ator B, quanto do ator B para o ator A ($A \rightarrow B$ e $B \rightarrow A$).

Por exemplo, a criação da CC Foundation e metodologia de educação pela CC Foundation (ator A) co-determinou a criação do ICC (ator B) e a estratégia de educação no Brasil, que posteriormente reforçou a CC Foundation e a metodologia de educação no mundo.



Observe nos exemplos apresentados, que a noção de ‘direção’ da co-determinação’ na minha proposta de tipologia não implica, necessariamente, em sincronia temporal ou linearidade entre as ações. Nos dois exemplos, há o reconhecimento de que as ações foram assíncronas e, mesmo assim, há a co-determinação entre elas.

A ‘direção da co-determinação’ também permite reconhecer que os atores podem pertencer a um ou mais níveis de análise. No primeiro exemplo, um ator do nível macro-estrutural influenciou uma ação no nível meso-organizacional. No segundo exemplo, o sentido foi bi-direcional e as ações envolviam dois atores do nível meso-organizacional.

Adicionalmente, é importante destacar que um mesmo evento de não-ação conta com ações e influências que terão diferentes ‘direções de co-determinação’, mas que, em conjunto, compõem o processo de formação das estratégias de RSE. Por exemplo, o evento de não-ação e a consequente permanência do ICC foi formada por uma série de ações e influências com diferentes ‘direções da co-determinação’, demonstrando que o argumento do voluntarismo e integracionismo em estratégia de RSE é equivocado.

• **Relação da Co-determinação**

Considerando que a perspectiva de recorte teórico formulada na tese associava o conceito de co-determinação à agência estruturacionista, é necessário que a tipologia proposta trate da noção de intencionalidade. A intencionalidade da ação é um conceito central à análise da conduta estratégica proposta por Giddens

(2003). Nesse sentido proponho o reconhecimento da dimensão 'relação da co-determinação' como forma de classificar a intencionalidade das ações e das influências ao longo do processo.

A análise do processo de formação das estratégias de RSE da empresa CC permitiu reconhecer que a co-determinação acontece quando existe uma intencionalidade direta ou indireta na ação. É possível destacar que os eventos de não-ação envolveram diversas ações cuja intencionalidade direta estava associada à manutenção ou garantia de um viés de ação. Por outro lado, é possível destacar também algumas ações cuja intencionalidade não estava diretamente associada à ação, mas que eram capaz de co-determinar a ação. Isso significa que a ação de um ator A, mesmo sem a intenção direta, pode determinar ou influenciar uma outra ação do ator B.

Preferi classificar a intencionalidade como sendo direta/indireta, ao invés de utilizar alternativamente a classificação existe/não-existe. A opção existe/não-existe aparenta ser uma relação do tipo sim/não – extrema e mutuamente exclusiva –, que pressuporia a total ausência de intencionalidade o que não é razoável dado que toda a ação pressupõe uma motivação, seja ela consciente ou inconsciente (GIDDENS, 2003) constrói uma argumentação a cerca da 'captura' intencionalidade do agente por parte do pesquisador, reconhecendo que as limitações entre o consciente e o inconsciente devem ser superadas pelo pressuposto da existência de motivação e o entendimento do dito e o não-dito. Para Giddens (2003), toda ação é intencional, mesmo que o ator não a manifeste expressamente. Por esse motivo, preferi considerar que a intencionalidade da ação no processo de formação das estratégias de RSE pode ser direta ou indiretamente relacionada à garantia do viés previamente estabelecido.

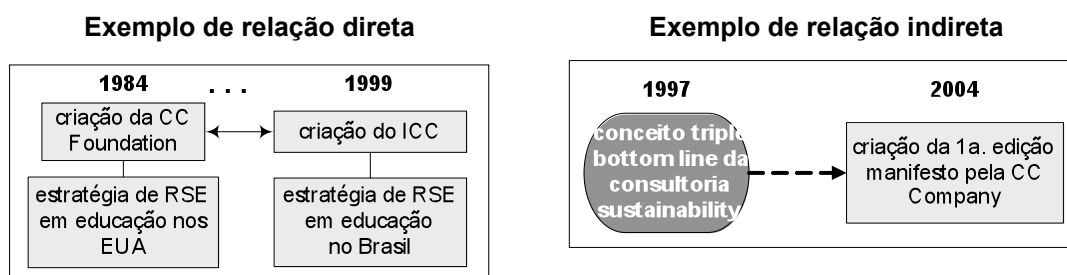
Desta forma, a categoria 'relação da determinação' possui nessa proposta de tipologia duas possíveis dimensões: relação direta e relação indireta.

- **Relação Direta:** uma ação intencional do ator A está diretamente relacionada à uma ação do ator B ($A \rightarrow B$), e vice-versa.

No exemplo utilizado anteriormente, a pré-existência da metodologia de atuação em RSE na área de educação, no âmbito da CC Foundation, teve relação direta de co-determinação com a criação do ICC e a adoção da mesma metodologia (mesmo que adaptações tenham sido feitas).

- **Relação Indireta:** uma ação intencional do ator A está indiretamente relacionada à uma ação do ator B ($A \text{ ----} \rightarrow B$), e vice-versa.

No segundo exemplo utilizado anteriormente, a criação do conceito de *triple bottom line* possui uma relação indireta com a criação do Manifesto para o Crescimento. Certamente, há a intencionalidade da consultoria que a criou em obter a adesão de grandes empresas, mas certamente essa intencionalidade é indireta já que o conceito não foi criado em 1997 exclusiva e imediatamente para a empresa CC ou CC Company.



Observe que sinalizei a 'relação da co-determinação' no mapeamento visual por meio de conectores distintos. Utilizei uma seta com linha contínua para sinalizar a relação direta entre as ações, enquanto para a relação indireta, utilizei uma linha pontilhada. Observe também que mencionei a expressão vice-versa nas duas dimensões da 'relação de co-determinação'. Essa expressão foi utilizada no sentido de que essas relações podem também possuir algum tipo de bi(ou multi)-direcionalidade na 'direção da co-determinação'.

2.2 Matriz de Co-determinação

Como já mencionado, o ordenamento de conceitos, objetos e entidades em grupos ou classes com base em suas similaridades permite ampliar a compreensão sobre a complexidade observada e comunicar nossas observações mais facilmente. Por exemplo, na área de estratégia há dois sistemas de classificação amplamente utilizados e que influenciaram a forma como as estratégias são conceituadas e discutidas: as estratégias genéricas de Porter (1985) (foco, liderança de custos e diferenciação) e a tipologia estratégica de Miles e Snow (1978) (defensiva, analítica, prospectora e reativa).

A criação de matrizes '*cross-classification*' é um exercício de lógica que permite a combinação de diferentes dimensões e categorias, como forma de obter novos conhecimentos e novos padrões após uma nova forma de organização e interpretação dos dados (PATTON, 2002, p. 468). Bailey (1994) estabelece que a regra básica para o desenvolvimento de um sistema de classificação é a de que as classes ou grupos formados devem ser exaustivos e mutuamente exclusivos. Isso significa que deve haver um grupo que é apropriado para a classificação de cada item (exaustivamente), mas deve também haver apenas um grupo adequado para cada item. Isso significa que um item não pode ser membro de duas classes simultaneamente (exclusividade mútua).

No processo de construção da matriz de co-determinação, realizei esse exercício de lógica durante algumas semanas no sentido de obter a melhor combinação entre dimensões e categorias para criar uma tipologia com padrões de análise representativos. Isso envolveu diversas etapas de tentativa e erro no sentido de construir uma matriz que funcionasse a partir dos dados e análises produzidos.

Procurando superar essas limitações, a matriz que apresento nessa seção é uma forma de organizar, pensar e apresentar a associação entre as dimensões de 'direção' e 'relação' que envolvem as ações em um processo que prevê a co-determinação entre elas. Da combinação entre as duas dimensões apresentadas, surge uma matriz 2x2, com quatro tipos de co-determinação (ver quadro 15).

Quadro 15: Matriz de Co-determinação

Direção Relação	Unidirecional (um único ator)	Bidirecional ou Multidirecional (mais de um ator)
Direta	Co-determinação Direta Unidirecional (Explícita)	Co-determinação Direta Multidirecional (ou Simultânea)
Indireta	Co-determinação Indireta Unidirecional (Oculta)	Co-determinação Indireta Multidirecional (ou Reversa)

Fonte: elaborado pela autora

Os tipos de co-determinação formados na matriz referem-se às ações que compõem o processo de formação das estratégias de RSE. Ou seja, essa tipologia tem como unidade de análise/classificação as ações que compõem um processo de formação de estratégia de RSE. Por exemplo, no capítulo anterior, apresentei dois eventos de não-ação (e o viés de interesse associado a cada um) que são formados por uma série de ações que compõem o processo. O foco da tipologia proposta nesse capítulo é classificar essas ações ao longo do processo, ao invés dos eventos de não-ação.

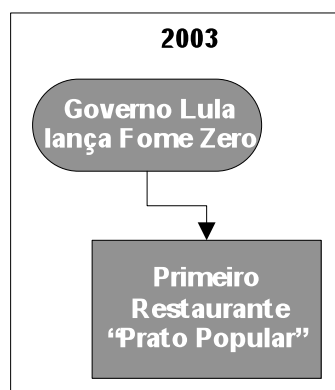
O interesse em classificar e agrupar as ações ao longo do processo está associado ao interesse em desafiar as suposições centrais do modelo dominante em estratégia de RSE. Isso implica em esclarecer que as estratégias de RSE não são voluntariamente deliberadas pelos líderes das grandes empresas, mas são co-determinadas, possuindo um direcionamento nas ações conduzidas e uma relação de intencionalidade.

Apresentarei na sequência cada um dos quatro quadrantes da matriz de co-determinação como forma de torná-los passíveis de uso ou adaptação em futuros estudos.

- **Co-determinação Direta Unidirecional (ou Explícita)**

O primeiro quadrante da matriz de co-determinação é formado pelo tipo de ação que é, ao mesmo tempo, unidirecional e direta. A classificação como unidirecional deve-se ao fato da ação possui um único sentido ou direção: do ator A para o ator B. Ao mesmo tempo, a ação desse quadrante possui uma relação direta de intencionalidade: a ação do ator A influencia diretamente o ator B, de forma intencional.

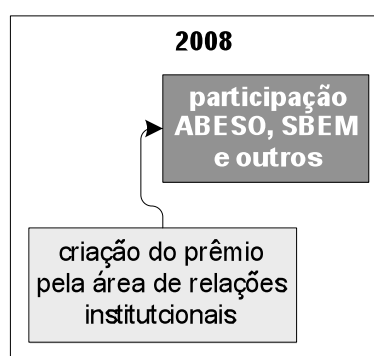
A pesquisa de tese na empresa CC revelou alguns casos de co-determinação classificados nesse quadrante. Por exemplo, o lançamento no nível macro-estrutural do Programa Fome Zero pelo governo Lula em 2003 co-determinou diretamente e unidirecionalmente a criação do primeiro restaurante 'Prato Popular' também no ano de 2003. Mesmo em se tratando de uma influência do contexto sociopolítico do Brasil, a mesma foi capaz de co-determinar a ação de um outro ator (no caso um fabricante do sistema CC) também no nível macro-estrutural. Na época, houve um esforço por parte do governo em estimular intencionalmente o desenvolvimento de ações de RSE por grandes empresas associando-as ao Programa Fome Zero (ver IPEA, 2006).



Nesse evento de não ação, o conjunto de ações dessa natureza ao longo do processo fortaleceu a posição do fornecedores fazendo com a existência do ICC fosse necessária, alguns anos depois, para que a empresa CC pudesse 'consolidar' os resultados do sistema CC.

Um segundo exemplo pode ser observado na criação no nível meso-organizacional, pela área de relações institucionais da empresa CC, do Prêmio de Pesquisa em Vida Saudável, dirigido à ABESO, SBEM e outras organizações da área médica.

Certamente, a intencionalidade desta ação é diretamente relacionada ao atores do nível macro-estrutural em questão. Esse exemplo de co-determinação direta ajuda, na análise processual apresentada no capítulo anterior, a reconhecer como certas ações permitiram à empresa CC seguir o viés de ação previamente estabelecido nos EUA.



Adicionalmente, denomino as ações classificadas nesse quadrante como sendo um tipo de “co-determinação explícita” por ser a ação mais facilmente observada no processo de formação das estratégias de RSE. Ou seja, são as ações nas quais o pesquisador não possui dificuldade em identificar, uma vez que a intencionalidade da ação está clara nos dados primários ou secundários produzidos e a direção da ação também é explícita.

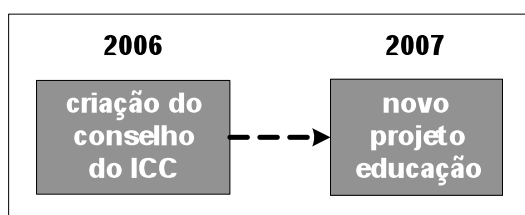
- ***Co-determinação Indireta Unidirecional (ou Oculta)***

O segundo quadrante da matriz de co-determinação é formado pelo tipo de ação que também é unidirecional, mas nesse caso a relação de intencionalidade é indireta. Assim como no primeiro quadrante, a classificação como unidirecional deve-se ao fato da ação possui um único sentido ou direção: do ator A para o ator B. Porém, a ação desse quadrante possui uma relação indireta de intencionalidade, já que a ação intencional do ator A influencia indiretamente o ator B.

Apresento as ações classificadas nesse quadrante como sendo um tipo de “co-determinação oculta” por ser uma ação cuja co-determinação não é tão facilmente percebida no processo de formação das estratégias de RSE. Ou seja, são as ações nas quais o pesquisador precisa confrontar os dados primários e secundários como forma de identificar a relação entre os atores em termos da intencionalidade da ação original, que tem apenas uma direção. Ou seja, é difícil de ser percebida por não ser bi-direcional, já que a ação original não gera uma nova ação correspondente por parte do ator influenciado, e a intencionalidade não explicita a ‘conexão’ entre as partes a princípio.

Apesar de ser uma co-determinação de identificação mais difícil, foi possível identificar nos eventos de não-ação algumas ações passíveis de classificação no quadrante de co-determinação indireta unidirecional.

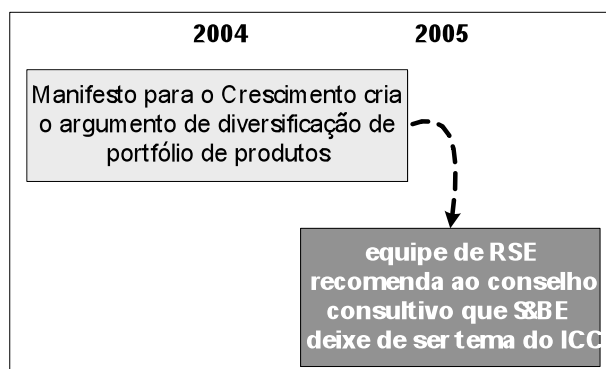
O primeiro exemplo está associado à ação de criação do conselho do ICC e co-determinação indireta e unidirecional sobre a constituição de uma parceria para a construção de um novo projeto de educação.



Essa co-determinação oculta somente foi revelada ao compararmos os nomes dos conselheiros do ICC com as instituições que se associaram para criar o novo projeto de educação. Ao longo das entrevistas, a criação do novo projeto de educação foi apresentada como uma iniciativa da equipe de RSE que fosse ‘replicável’ para outros estados e localidades, de forma a se tornar compatível ao porte da empresa CC no Brasil.

Uma segunda co-determinação indireta unidirecional pode ser apresentada para fins de exemplificação. Em 2004, a CC Company criou o Manifesto para o Crescimento e estabeleceu, dentre os pilares de atuação, o argumento de que a diversificação do portfólio de produtos tem a função de atender às necessidades de

consumo dos diferentes perfis de consumidor. Apesar desse argumento servir de base para a não-ação em relação ao tema da obesidade, considero que indiretamente ele co-determinou a retirada do tema saúde e bem estar (S&BE) dentre o conjunto de áreas temáticas a serem trabalhadas pelo ICC.



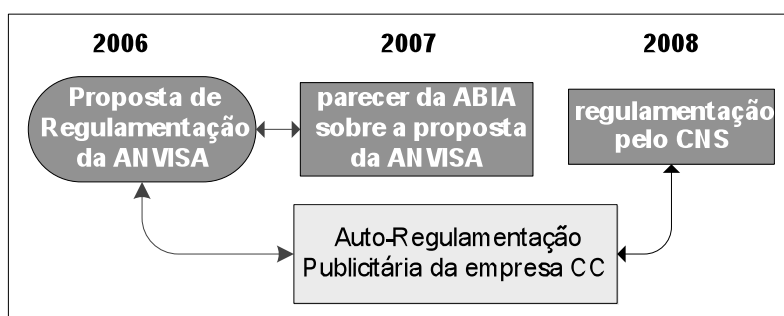
Considero que essa co-determinação foi indireta, pois a criação do argumento nos EUA não teve a intenção direta de gerar uma ação específica que é característica do contexto de atuação no Brasil – estratégias de investimento social privado por um instituto (OSCIP com Conselho Consultivo). Ou seja, caso a realização do ISP no Brasil não contasse com o ICC (e seu Conselho), essa ação de retirada de S&BE do ICC não teria existido e o viés de ação estabelecido nos EUA em relação à obesidade teria, possivelmente, sido diretamente adotado.

- **Co-determinação Direta Multidirecional (ou Simultânea)**

O terceiro quadrante da matriz de co-determinação é formado por um tipo de ação que é tanto direta, quanto multidirecional. A classificação como multidirecional deve-se ao fato de a ação possui mais de um único sentido ou direção. Nesse caso, a co-determinação é ao mesmo tempo de A para B, quanto de B para A. Há também a possibilidade da multidirecionalidade envolver um ator C que também é co-determinado e co-determina A e/ou B. Os casos classificados nesse quadrante pressupõem a intencionalidade direta dos atores envolvidos.

Considerando que nesse quadrante há mais de um direcionamento, apresentarei somente um exemplo que envolve um número maior de ações. A sequência de ações multidirecionais selecionada está associada à divulgação da

proposta de regulamentação publicitária realizada pela ANVISA no ano de 2006. Essa ação co-determinou diretamente o início da auto-regulamentação publicitária pela empresa CC no ano seguinte. A autorregulamentação foi uma ação desenvolvida pela empresa CC no sentido de co-determinar a ação da ANVISA (ANVISA \leftrightarrow Empresa CC). A proposta da ANVISA também co-determinou diretamente a elaboração de um parecer da ABIA, alguns meses depois, visando apresentar contra-argumentos que fortalecesse a posição da empresa CC e os demais associados da ABIA. Posteriormente, a ação de auto-regulamentação da empresa CC co-determinou a reavaliação pelo CNS e consequente regulamentação, em termos menos rigorosos do que àqueles originalmente propostos pela ANVISA.



Pelo exemplo anterior é possível perceber a possibilidade de classificar as ações desse quadrante como “co-determinação simultânea”. Observe que existe, ao mesmo tempo, a intencionalidade e o direcionamento das ações dos atores. Assim como na co-determinação explícita, a co-determinação simultânea apresenta uma certa facilidade em ser observada ou identificada no processo de formação das estratégias de RSE. Ou seja, são as ações nas quais o pesquisador não possui dificuldade em identificar, uma vez que, simultaneamente, a intencionalidade da ação está clara nos dados primários ou secundários produzidos e a direção da ação também é explícita.

Nessa classificação, certa dificuldade está na definição dos limites dessa multidirecionalidade, uma vez que uma co-determinação direta multidirecional pode gerar outras ações e influências subsequentes. Porém, para efeitos de recorte do processo observado, acredito ser fundamental lançar mão do conceito de exclusividade mútua (BAILEY, 1994), de forma que as ações subsequentes sejam

exaustivamente avaliadas no sentido de esgotar as possibilidades de classificação em outros quadrantes. Por exemplo, uma ação subsequente que tenha uma relação indireta com outra ação, deve ser direcionada provavelmente para os quadrantes II ou IV, dependendo da direção entre elas ser uni ou bi-direcional.

Há também um outro aspecto a ser considerado na delimitação das ações que devem ser consideradas como “co-determinação simultânea”. Acredito que as ações devam ser avaliadas em sua relação (intencionalidade) e direção (sentido) em função de sua contribuição ao entendimento do evento de não-ação identificado no processo em questão. Certamente, uma ação pode co-determinar algumas outras ações subsequentes. Porém, acredito que esse limite deva ser estabelecido em função do interesse nessas ações para os propósitos da tese. Nesse sentido, torna-se também importante avaliar as possíveis co-determinações entre atores dos diferentes níveis de análise, bem como dos elementos relacionados aos contextos sócio-econômico-político nos quais o processo de formação das estratégias de RSE estão imersos – nesse caso, Brasil e EUA.

• ***Co-determinação Indireta Multidirecional (ou Reversa)***

O quarto quadrante da matriz de co-determinação é formado pelo tipo de ação que também é multidirecional, mas nesse caso a relação de intencionalidade é indireta. Assim como no terceiro quadrante, a classificação como multidirecional deve-se ao fato da ação possuir mais do que um único sentido ou direção. Portanto, a co-determinação é ao mesmo tempo de A para B, quanto de B para A, assim como pode envolver um ator C que também é co-determinado e co-determina A e/ou B.

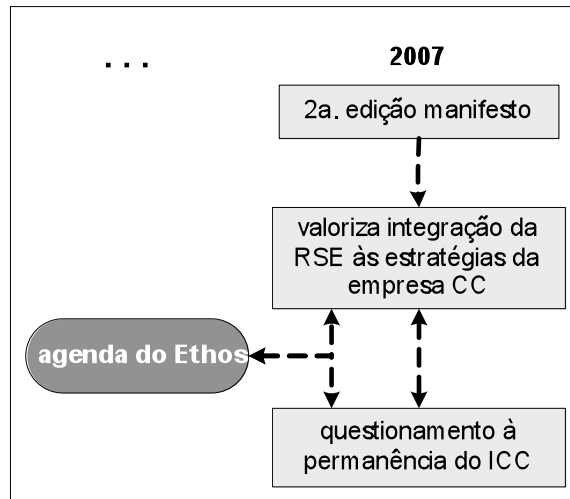
No entanto, a co-determinação no quadrante IV é diferente do quadrante III por possuir uma relação indireta de intencionalidade, já que a ação intencional do ator A influencia indiretamente o ator B e/ou C. Ou seja, a relação iniciada pelos atores A, B e/ou C não são percebidas como diretamente relacionadas entre si, fazendo com que a multidirecionalidade da ação subsequente não seja ‘esperada’ ou premeditável.

Nesses casos, considero que as ações classificadas são um tipo de “co-determinação reversa” por ser uma ação cuja co-determinação não é tão facilmente

percebida no processo de formação das estratégias de RSE (assim como no quadrante II). Portanto, a co-determinação reversa é composta por ações nas quais o pesquisador precisa confrontar os dados primários e secundários como forma de identificar a relação entre os atores em termos da intencionalidade da ação original e das ações subsequentes. Apesar da dificuldade de identificação e análise, a multidirecionalidade das ações permite perceber a sua existência já que a ação original pode estar associada à uma nova ação correspondente por parte do ator influenciado, apesar da intencionalidade não explicita a 'conexão' entre as partes, a princípio.

Apesar de ser uma co-determinação de difícil mapeamento, foi possível identificar nos eventos de não-ação algumas ações relacionadas ao quadrante de co-determinação indireta unidirecional. O exemplo selecionado apresenta a criação da 2ª. edição do manifesto para o crescimento, como co-determinando indiretamente perspectiva de integração da RSE às estratégias de negócio da empresa CC, por não ser seu objetivo central. Da mesma forma, essa valorização co-determina indiretamente o questionamento quanto a permanência do ICC, uma vez que a intencionalidade também é indireta já que se trata de uma especificidade da atuação no Brasil não prevista quando das duas ações anteriores.

A agenda do Instituto Ethos - que reconhece a extinção dos institutos e fundações empresariais como forma de integrar a RSE aos objetivos de negócios – co-determina indiretamente tanto a valorização da integração quanto o questionamento. Ao mesmo tempo, essa agenda do Ethos é também co-determinada e fortalecida e pela valorização da integração pela empresa CC, adicionando indiretamente novos argumentos (pró e contra) à defesa dessa agenda.



Na definição das ações que devem, ou não, ser classificadas nesse quadrante IV, considero importante manter os argumentos apresentados para o quadrante III: mútua exclusividade, comparação exaustiva e contribuição para o entendimento do processo de formação das estratégias de RSE.

CAP. 3 - OUTRAS CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS

Nesse capítulo final procuro destacar as principais contribuições teóricas e práticas, que foram sendo descobertas, ao longo da pesquisa de tese, por meio da reflexão crítica sobre o processo de realização e os resultados apresentados anteriormente.

A partir dessa noção de pluralismo crítico, procurei apresentar nos resultados da tese uma 'construção discursiva paralela' (ROONEY, 1986, p. 555) para os discursos narrativos (HARDY, 2001) que os entrevistados me apresentaram. Procurei reflexivamente compreender a não-ação na formação das estratégias de RSE na empresa CC de forma a revelar uma 'outra' história, pela voz do pesquisador. Foi nesse momento que retornei aos problemas centrais da literatura contemporânea de RSE - o voluntarismo e o integracionismo - para problematizá-lo à luz dos dados.

Procuro problematizar novamente esses dois pilares da literatura contemporânea de RSE, após discutir os dois casos de não-ação e promover algumas conexões nos capítulos anteriores. Esse capítulo final agrega uma nova revisão de literatura como forma de revelar contribuições teóricas e práticas adicionais, nos seguintes aspectos: (a) lidar com a perspectiva voluntarista de ação em RSE por meio de agência estruturacionista e da co-determinação; (b) analisar o integracionismo à luz da literatura de '*International CSR*' e relação matriz-subsidiária; e (c) reconhecer '*political strategy*' e não-mercado como estratégias que não são reconhecidas na literatura contemporânea de RSE.

Ao agregar essas novas leituras e debates, foi possível adicionar argumentos relacionados a não-ação na formação das estratégias de RSE e a manutenção de vieses de ação interessantes para a grande empresa no contexto da globalização. Também procuro discutir nas próximas seções as implicações epistemológicas e metodológicas da tese. Ou seja, como a realização da pesquisa

(o processo de em si) e as descobertas a partir da análise dos dados, permitiram avançar sobre o entendimento da proposta inicial e seus desdobramentos.

3.1 Voluntarismo em RSE, Agência Estruturacionista e Co-determinação

Procurei explicitar ao longo do documento que o modelo dominante na literatura de RSE apresenta as estratégias de RSE como sendo fruto de uma ação voluntarista, pautada na racionalidade econômica, que visa à integração das questões sociais aos objetivos estratégicos das empresas. Esse modelo fundamenta-se exclusivamente na determinação da ação pelos estrategistas do topo da organização, que analisam um ambiente externo, criam e selecionam estratégias de RSE que são simultaneamente direcionadas ao stakeholders e integradas ao seu negócio (ver POST et al, 2002; SACHS, 2006; BRUGMAN e PRAHALAD, 2007; GEVA, 2008).

Na construção da tese, parti da suposição de que o caráter voluntarista defendido pela literatura dominante é insuficiente explicar o processo de formação das estratégias de RSE, por alguns fatores: (a) o voluntarismo não pressupõe a existência de um quadro geral no qual as influências contextuais e as ações dos demais atores (inclusive regulação) atuam na formação das estratégias de RSE (DEAKIN e HOBBS, 2007); (b) a ação voluntarista é normalmente vinculada a princípios gerais de atuação da empresa e a alguns temas cujos resultados podem ser explicitados (JONES et al, 2007); e, conseqüentemente, (c) os estudos sobre a ação em RSE tendem a se concentrar no nível micro, discutindo as iniciativas particulares que as empresas estão desenvolvendo voluntariamente integradas ao seu negócio (BLOWFIELD e FRYNAS, 2005).

Adicionalmente, esse modelo dominante defende a integração (ou submissão) de interesses sociais mais amplos à agenda das grandes empresas, pressupondo a adoção de uma perspectiva racional de caráter fundamentalmente econômico (PRAHALAD e HAMMOND, 2002; PORTER e KRAMER, 2006). Ou seja, a partir da conjugação desses fatores, considere que a apresentação das ações de RSE, segundo uma perspectiva voluntarista e integracionista, mascara a participação dos demais atores sociais (suas ações e influências) no processo de

formação das estratégias de RSE, bem como direciona a ação social segundo os temas de interesse da grande empresa.

Grande parte das definições de RSE parte do princípio de que a ação voluntarista é considerada necessária e suficiente, marcando a tentativa de minimizar a ação e as influências por parte dos demais atores da sociedade²⁸ (FRYNAS, 2005). O voluntarismo de ação em RSE poderia, nesse sentido, ser também interpretado como a tentativa de reconhecer de que algumas “empresas são capazes de se autopoliciarem na ausência de mecanismos nacionais e internacionais de regulação de seu comportamento” (BLOWFIELD e FRYNAS, 2005, p. 502). Nessa perspectiva, a ação voluntarista garantiria a adoção, em larga escala no contexto da globalização, de estratégias de RSE que estivessem alinhadas aos interesses das empresas (MARENS, 2004).

O debate sobre perspectivas voluntaristas de ação não é recente e serviu como base para problematização do reconhecimento da não-ação em RSE. Um dos problemas centrais da teoria social contemporânea é prover uma construção teórica adequada para tratar da relação entre agência e estrutura em uma explicação da ação (BABER, 1991). Segundo, Giddens (1979 e 2003), grande parte das tradições teóricas prevaletentes não conseguiu conceituar a ação social de uma forma que reforce a nossa compreensão sobre a interação entre estrutura e agência: (a) funcionalistas e estruturalistas minimizam o papel do agente que opera segundo constrangimentos estruturais esmagadores; (b) fenomenologistas, interacionistas simbólicos e etnometodologistas “erram ao considerar a sociedade como uma criação plástica dos seres humanos” (GIDDENS, 2003, p. 26). O argumento central de teóricos práticos – como Giddens, Bourdieu e Stompka – está relacionado ao fato de os proponentes de cada tradição, por serem dirigidos por seus compromissos ontológicos, deixam de prover uma compreensão equilibrada da ação, ao vincular-se a uma das versões extremas do voluntarismo ou determinismo (GIDDENS, 1979, pp. 49, 53). Portanto, essa forma extrema de conceituar a relação entre agência e

²⁸ "A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio-ambiente) e conseguir incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos e não apenas dos acionistas ou proprietários."(ETHOS, 2003). "RSE é um conceito no qual as empresas decidem voluntariamente contribuir para uma melhor sociedade e um meio ambiente mais limpo" (European Commission, 2001, p. 5).

estrutura estaria inicialmente relacionada às incomensurabilidades paradigmáticas (WEAVER e GIOIA, 1994).

Devido ao foco da proposta de tese estar vinculado ao interesse de superar a perspectiva voluntarista à ação em RSE, tratei de justificar na revisão da literatura a necessidade e a possibilidade trabalhar com outra teorização sobre a agência. Foi nesse sentido que a noção de agência estruturacionista foi incorporada ao quadro teórico como forma de reconhecer que estrutura e ação estão simultaneamente implicadas na agência, sendo esta um "fluxo contínuo de conduta" (GIDDENS, 1979, p. 55) no qual cada ação (e não-ação) contribui para a produção e reprodução da estrutura.

Ao longo do desenho da pesquisa de campo, a adoção da agência estruturacionista mostrou ser bastante adequada à possibilidade de superação da perspectiva voluntarista em RSE. Primeiro, por reconhecer que a agência é constituída por uma série de 'ações em curso' e 'eventos nos quais o agente é perpetrador', expressando a 'capacidade de realizá-las em primeiro lugar' (GIDDENS, 2003, p. 10). Ou seja, agência é um 'processo de engajamento social temporalmente situado', sendo a ação intencional informada pelo passado em seus 'aspectos habituais' e orientada para o futuro em função da 'capacidade de imaginar' alternativas de ação ao longo do mesmo (EMIRBAYER e MISCHÉ, 1998, p. 963). Essa noção permitiu tratar a agência como sendo exercida ao longo de um processo, que apresenta diferentes alternativas de ação (EMIRBAYER e MISCHÉ, 1998), dentre elas a não-ação (BACHRACH e BARATZ, 1962 e 1963).

Ademais, uma concepção estruturacionista permitiu reconhecer o 'compasso e o descompasso que existem entre a ação intencional de indivíduos socialmente situados e suas consequências sociais' (CASSELL, 1993, p. 345). A atenção da estruturação concentra-se, portanto, na ação intencional. Mesmo sendo individual na sua origem, a ação se dá em um contexto que envolve múltiplos agentes. Ou seja, as ações dos indivíduos não acontecem no vácuo social e o exercício da agência não está exclusivamente associadas às intenções individuais (BABER, 1991). Em consequência, torna-se interesse o estudo da relação entre intenção e resultado, a partir do conhecimento das relações com o contexto no qual as ações se desenrolam (CALLINICOS, 1985; CASSELL, 1993).

No entanto, as estratégias de RSE são normalmente apresentadas como sendo fruto de ações voluntaristas das empresas que adotam ações prescritas e formuladas a priori, segundo a literatura dominante em RSE (ver WADDOCK, 2004 e 2008).

Ao discordar dos pressupostos desse modelo dominante na revisão da literatura, defendi a tese de que a adoção de uma perspectiva processual (PETTIGREW, 1992 e 1997; MINTZBERG et AL, 2000; PETTIGREW et al, 2002) para a compreensão da formação da ação (e da não-ação) em RSE. Essa perspectiva mostrou-se interessante por permitir reconhecer ao longo do processo os diferentes elementos que, contextualmente situados, contribuíram para o estabelecimento de um curso de ação em RSE que atende aos interesses de uma grande empresa, em detrimento de governos e demais atores da sociedade, no contexto da globalização (KORTEN, 1996; ARNOLD, 2003; AKTOUF, 2005).

Essa discussão abriu caminho para assumir a perspectiva processual (PETTIGREW, 1992 e 1997; PETTIGREW et al, 2002) como sendo a mais adequada à investigação do problema de tese. Nesse sentido, considerei na tese que as estratégias de RSE são formadas por ações e não-ações ao longo de um processo contextualmente significativo para os atores direta ou indiretamente envolvidos. Apesar de a abordagem processual desconsiderar 'o que não ocorreu', segui o argumento de Pettigrew (1990 e 1992) e de Tsoukas e Knudsen (2002) procurando me engajar em modos de pesquisa processuais e históricos a fim de explicar a distinção e a singularidade de determinadas ações, e incorporar o contexto e a dimensão espaço-temporal no estudo da formação das estratégias de RSE.

As noções centrais da estruturação, associadas à perspectiva processual de estudo, estavam em consonância com os objetivos da tese. Mas, ainda na fase de montagem do quadro teórico observei (junto com meu orientador) que um aspecto precisava ser contornado. A noção de agência estruturacionista assume um caráter voluntarista, mais favorável ao indivíduo do que à estrutura (CALLINICOS, 1985).

É difícil ver como a ação pode ser facilitada pela estrutura. Já que, para Giddens, estruturas e sistemas sociais só existem na medida em que são continuamente criados e recriados em ações específicas, eles não podem permitir ou facilitar a ação [...] Assim, o que emerge não é uma (re)conceituação de estrutura e agência, mas sim a obliteração da estrutura e exagero do poder e capacidade dos agentes (BABER, 1991, p. 226 – tradução nossa).

Essa característica da teoria da estruturação foi considerada preocupante, pois minha proposta se propunha a superar a perspectiva voluntarista e reconhecer adequadamente como agência e estrutura estão simultaneamente imbricadas no processo de formação das estratégias de RSE. Era necessário viabilizar o entendimento da agência, afastando-me da possibilidade de confluência a que Giddens foi criticado (ver REED, 1997; EMIRBAYER e MISCHÉ, 1998; STONES, 2001 e 2005; MUTCH et al, 2006). O risco da confluência, ao trabalhar com a agência estruturacionista, está exatamente em dissolver estrutura e ação em uma mesma coisa, ao invés de “explorar a relação entre as duas” (MUTCH et al, 2006, p. 615).

Ao adentrar essas questões e retornar ao estudo de perspectivas estruturacionistas utilizadas em estudos sobre organizações e estratégia (ver WHITTINGTON, 1988 e 1992; POZZEBON, 2004 e 2005; JARZABKOWSKY, 2004 e 2008), deparei-me com a possibilidade de fugir da confluência indivíduo-organização-estrutura ao conjugar o estudo de diferentes níveis de análise para viabilizar a compreensão do fenômeno (GIOIA e PITRÉ, 1990; WEAVER e GIOIA, 1994). Nesse sentido, a noção de co-determinação (CHILD, 1972 e 1997) foi adicionada ao quadro teórico da tese. A co-determinação permitiu reconhecer que tanto a ‘determinação da ação’, quanto à ‘determinação da estrutura’ estão simultaneamente implicadas no processo de formação das estratégias (CHILD, 1997, p. 49), revelando ao longo do processo de formação das estratégias de RSE fatores oriundos de diferentes níveis de análise (PETTIGREW, 1992; LANGLEY, 1999).

A adoção da co-determinação (CHILD, 1972 e 1997) no recorte teórico permitiu reconhecer, e separar em termos analíticos, os elementos oriundos do nível macro-estrutural, do nível meso-organizacional e do nível micro-individual. Como forma de associar a co-determinação ao conceito de agência estruturacionista, foi necessária uma ‘insistência realista’ (ver STONES, 2001, p. 187). Ela possibilitou demarcar, ao longo do processo de formação das estratégias de RSE, como os fatores oriundos dos diferentes níveis de análise estão implicados na agência (ou na

não-ação) em cada momento no tempo. Assim, ao insistir na pré-existência da estrutura, separando-a da ação, seria possível escapar da confluência e construir um quadro no qual a agência em estratégia de RSE, mais especificamente a não-ação, poderiam ser reconhecidamente co-determinada por diferentes atores e níveis de análise.

Adicionei ao recorte teórico também a noção de 'análise da conduta estratégica' (GIDDENS, 2003) apresentada na teoria da estruturação como uma forma de superar a análise funcional e reconhecer a intencionalidade da ação. Essa contribuição estruturacionista mostrou-se também bastante interessante por reconhecer que não basta "olhar para as funções que as práticas sociais cumprem, é preciso olhar para as contradições que encarnam" (CALLINICOS, 1985, p. 136-137). Nesse sentido, procurei analisar contradições e incongruências entre a perspectiva de um entrevistado, a perspectiva dos outros entrevistados e aquela apresentada pelos dados secundários. A perspectiva do pluralismo crítico (ROONEY, 1986) permitiu reconhecer que cada discurso apresentava a mais de uma interpretação sobre o processo e as ações, abrindo a possibilidade de apresentar pessoalmente novas relações entre as ações e os atores dos diferentes níveis de análise.

Entretanto, essa construção envolveu diversas amarrações teóricas que precisavam ser feitas, sem uma real dimensão de como elas funcionariam no momento da execução da pesquisa. Devido à qualificação tardia do projeto de tese e das dificuldades pessoais enfrentadas para reformulá-lo, no sentido de incorporar as sugestões da banca, a pesquisa de campo teve de ser realizada em apenas uma etapa.

No entanto, ao longo do desenvolvimento da pesquisa, procurei evitar a adoção da perspectiva pró-indivíduo, característica do estruturacionismo. Por esse motivo, acabei por privilegiar demasiadamente a co-determinação e os aspectos relacionados à interação entre os níveis de análise meso-organizacional e macro-individual, tanto na produção dos dados primários quanto na análise e apresentação dos resultados.

Esse privilégio a determinados aspectos da co-determinação foi favorecido também pelas condições de produção dos dados primários e execução da pesquisa. Conforme mencionei no capítulo de metodologia, o acesso aos entrevistados na

empresa CC foi extremamente difícil. Tive que recorrer, nos poucos meses de realização de pesquisa de campo, a táticas de aproximação por meio de encontros e visitas inesperadas como forma de obter o agendamento de somente uma entrevista com cada profissional a que tive acesso. Adicionalmente, em quase todas as entrevistas realizadas, o entrevistado assumiu a postura de 'porta-voz' da empresa CC como se estivessem prestando informações oficiais à pesquisadora de uma instituição (EBAPE-FGV) de renome no cenário nacional e, até mesmo internacional. Em alguns momentos e em algumas entrevistas, foi necessário problematizar tanto a posição do entrevistado quanto da entrevistadora, na tentativa de obter acesso a dados relacionados ao nível micro-individual. Mas, esses dados não foram suficientes para garantir o tratamento adequado ao nível micro-individual na análise e apresentação dos resultados.

Por esses motivos, considero que o desafio de superar o voluntarismo da literatura de RSE, por meio da agência estruturacionista e co-determinação, foi parcialmente atendido. Os resultados apresentados esclarecem parcialmente o efeito recíproco (*interplay*) entre os níveis micro-individual e meso-organizacional, mas permitem evitar a confluência organização-estrutura ao colocar um foco um pouco maior para o efeito recíproco entre os níveis meso-organizacional e macro-estrutural. Essa ênfase que atribuí à determinação estrutural é certamente uma das limitações da pesquisa realizada, mas que não impediram o estudo de dois casos de não-ação; do processo de co-determinado por ações e influências dos diferentes atores e níveis de análise; e da manutenção do viés de ação previamente estabelecido em cada caso de não-ação.

Certamente, a construção de um recorte teórico que combinava as noções de agência estruturacionista e de co-determinação foi importante para a superação da perspectiva voluntarista de ação no estudo das estratégias de RSE. Entretanto, assim como algumas críticas feitas à teoria da estruturação (ver CALLINICOS, 1986; CASSELL, 1993). Considero que o esforço realizado para transcender o dualismo entre estrutura e agência foi parcialmente bem-sucedido por dois motivos Primeiro, a pesquisa de tese mostrou que essa construção foi uma tentativa ambiciosa de compreender a natureza da ação em estratégia de RSE, em função das limitações de acesso aos entrevistados e indisponibilidade tempo para a produção dos dados necessários que permitissem reconhecer adequadamente a co-determinação pelo

nível micro-individual. Segundo, ao longo realização da pesquisa, tanto a agência estruturacionista quanto a co-determinação, serviram apenas como '*sensitizing devices*'²⁹ (BABER, 1991, p. 229) na condução da pesquisa de campo e menos como variáveis a serem operacionalmente investigadas. Um conjunto de '*sensitizing devices*' é interessante por permitir guiar a pesquisa e explicar um comportamento ou processo *ex post facto*, do que para predição:

“sensitizing concepts should provide the guidance in any interpretive approach since they provide signals as to what might be significant. This is the position adopted by many historians as they interpret the events in history”(O'SHAUGHNESSY, 1997, p. 696).

Entretanto, apesar das limitações reconhecidas, a análise dos dados permitiu reconhecer e tratar de dois eventos de não-ação no processo de formação de estratégias de RSE da empresa CC. Na análise desses dois eventos, procurei a reflexividade crítica (ALVESSON, 2003) como forma de identificar as ações, as influências e o evento de não-ação, dadas as interações realizadas entre a empresa CC e com os demais atores envolvidos. Como forma de lidar com as dificuldades associadas ao (re)contar estratégico e ao confronto de alternativas disponíveis, preoquei-me em reconhecer que o pesquisador é, ao mesmo tempo, analista e produtor dos dados pesquisados (HARDY, 2001; CHASE, 2005).

Uma abordagem reflexiva apresenta duas vantagens potenciais: (1) evitar a ingenuidade associada à crença de que os 'dados' simplesmente revelam a realidade; e (2) ampliar a criatividade pela apreciação da potencial riqueza de significado no material empírico. A reflexividade opera em um framework que estimula o interplay entre a produção de interpretações e o desafio das mesmas. Inclui abrir-se ao fenômeno ao explorar mais do que um conjunto de significados, reconhecendo a ambigüidade do fenômeno e as linhas de investigação favorecidas, e superando a lacuna existente entre as orientações epistemológicas e o método. (ALVESSON, 2003, p. 14 – tradução nossa)

A partir de uma abordagem reflexiva, procurei tratar do risco associado ao fato do pesquisador possivelmente impor seu próprio sentido sobre os dados sendo produzidos e colocar-se em uma posição superior aos entrevistados e aos leitores (GRANT et al, 2001). Como já mencionado, procurei como solução adotar um

²⁹ A expressão '*sensitizing device*' não será traduzida para que não seja corrompido o sentido originalmente dado pelo autor.

enfoque balanceado e reflexivo para análise dos dados produzidos (ALVESSON, 2003; BOHMAN, 1998).

Outra dificuldade, associada à produção de dados primários por meio de entrevistas narrativas, está na necessidade de reconhecer as limitações do discurso produzido nas entrevistas narrativas para os propósitos da pesquisa (HARDY, 2001). O discurso produzido nas entrevistas narrativas, frequentemente, está permeado por ‘respostas certas’ ou ‘perspectivas idealmente produzidas’ para gerar determinados significados (CHASE, 2005). Foi exatamente nos momentos de cada entrevista, em que as contradições estavam aparentes, que procurei formular questões exmanentes no sentido de adentrar alguns tópicos cuja problematização merecia maior profundidade (BAUER E GASKEL, 2000).

Adicionalmente, como forma de revelar os possíveis indícios da não-ação ou suas influências que não estavam presentes no discurso produzido nas entrevistas, intercalei-as com o levantamento de dados secundários, o que se mostrou uma estratégia complementar bastante interessante para os propósitos da pesquisa. Como forma de viabilizar a demarcação temporal, necessária à insistência realista na análise dos dados, trabalhei simultaneamente com os métodos de mapeamento visual, *bracketing* temporal e analítico (LANGLEY, 1999; HOLSTEIN e GUBRIUM, 2005).

Desta forma, procurei esboçar os ‘processos’ e as possíveis influências de diferentes atores ao longo do tempo para compreender a não-ação e a sua co-determinação. Assim, ao confrontar em um dado contexto, ações e influências oriundas dos diferentes níveis de análise foi possível identificar os casos de não-ação e alternativas de ação disponíveis.

Na análise do processo de formação das estratégias, procurei reconhecer outros atores, outras ações e outras vozes – que não aquelas dos ‘profissionais porta-vozes’ da empresa CC. Os resultados apresentados, de acordo com uma orientação pluralista crítica, permitiram compreender como a perspectiva voluntarista em RSE é uma das ‘possíveis vozes’ que mascaram a co-determinação e a não-ação em determinados momentos no processo de formação das estratégias de RSE.

Certamente, como afirma Gjolberg (2009), a ausência de discussões que reconheçam a perspectiva voluntarista em RSE trás implicações para o

entendimento da ação dos demais atores na sociedade, dos possíveis mecanismos regulatórios relacionados à governança da RSE no contexto nacional e internacional (GJOLBERG, 2009; BLOWFIELD, 2005).

Os resultados apresentados nos capítulos anteriores revelam que as ações voluntaristas de RSE na empresa CC dificilmente produzem resultados sociais significativos para os demais atores da sociedade. Isso reforça a proposta de Banerjee (2008), na qual determinados resultados das estratégias de RSE dependem de mecanismos de monitoramento e constrangimento regulares, uma vez que mecanismos privados como códigos de conduta, planejamento formal e guias de ação em RSE devem ser considerados como governança branda e poder brando³⁰ (BANERJEE, 2008).

Adicionalmente, os resultados da pesquisa de tese – principalmente no caso de não associado à temática da obesidade – revelaram que a não-ação é necessária para que um curso de ação se estabeleça como forma de garantir o interesse da empresa CC (no contexto local) e da CC Company (no contexto internacional). Esse resultado reforça o argumento de que possíveis estratégias de RSE envolvendo ONGs e governos dificilmente irão “desafiar os pressupostos fundamentais de uma agenda neoliberal (na verdade eles desviar a atenção)” (BANERJEE, 2008, p. 155), estando a não-ação a serviço dessa agenda ao invés de reconhecer a co-determinação estrutural e a ação de outros atores da sociedade capazes de minimizar as estratégias ‘privados’ (BARON, 2001).

Tratarei nas próximas seções de discutir a relação dos pressupostos do modelo dominante com uma agenda internacional de RSE e com o desenvolvimento de estratégias políticas.

3.2 Integracionismo em RSE, International CSR e Relação Matriz-Subsidiária

Na última seção procurei reconhecer as dificuldades por mim enfrentadas na realização da pesquisa, principalmente, em função da necessidade de contornar a perspectiva voluntarista em RSE com um quadro teórico pautado na agência

³⁰ Tradução do original ‘soft governance’ ou ‘soft laws’ (BANERJEE, 2008, p. 155)

estruturacionista e na co-determinação. As dificuldades foram reconhecidas e trabalhadas ao longo do estudo a partir de uma orientação reflexiva e pluralista crítica (ROONEY, 1986).

Essa orientação permitiu revelar algumas contribuições adicionais a partir da pesquisa realizada e agregar novas literaturas necessárias ao entendimento do processo de formação das estratégias de RSE na empresa CC. Por esse motivo, acrescento nessa segunda seção uma contribuição para um novo entendimento do pressuposto integracionista, característico na literatura dominante de RSE, que defende a integração das ações sociais aos objetivos estratégicos das empresas (PORTER e KRAMER, 2006; BRUGMAN e PRAHALAD, 2007).

Como já abordado na revisão da literatura, na parte I desse documento de tese, a possibilidade de integração das ações de RSE às estratégias das empresas surgiu com a incorporação do conceito de stakeholder nos estudos e práticas de RSE. O conceito permitiu a integração dos ‘temas relevantes relacionados aos diferentes públicos com os quais a empresa interage [...] como sinônimo de temas sociais’ no planejamento estratégico (CLARKSON, 1995, p. 99). Consequentemente, os estudos em RSE com base na teoria dos stakeholders não discutem como a “relação entre empresas e os stakeholders é sistematizada e controlada pelos imperativos da acumulação de capital”, sendo os stakeholders “estimulados a atuar de uma forma benéfica para a empresa” (BANERJEE, 2008, p. 33).

O pressuposto de integração estratégica permanece na literatura de RSE, até os dias atuais, associando as estratégias de RSE para stakeholders às estratégias da empresa, como fonte de oportunidade, inovação e vantagem competitiva (SACHS, 2006; GEVA, 2008). Como forma de viabilizar essa proposta integracionista, há o estabelecimento de uma ‘escala de prioridades’ para a definição das estratégias de RSE. Para Porter e Kramer (2006), existem ‘questões sociais genéricas’ que são importantes para a sociedade, mas possuem baixa prioridade por não estarem relacionadas ao negócio. Há também os ‘impactos sociais da cadeia de valor’ que são os temas de prioridade considerável já que estão relacionados ao curso normal das operações. Por fim, há as ‘dimensões sociais do contexto competitivo’ que afetam a competitividade da empresa nos locais em que opera (IBID, p. 85)

Partindo dessa perspectiva, a integração estratégica assume uma proposta de criação de valor para todos e de criação de um 'novo pacto social' (BRUGMAN e PRAHALAD, 2007). No entanto, esta integração é norteada pelos interesses das empresas em obter resultados associados à performance social (YOUNG, 2004; WADDOCK, 2008; GJOLBERG, 2009). As novas contribuições teóricas e práticas advindas da pesquisa de tese surgem a partir do reconhecimento de que essa mensuração é normalmente norteada pelas práticas internacionais de RSE e suas influências no desenvolvimento dessas estratégias na empresa CC.

Quando da escolha da empresa CC para o estudo de caso, era possível supor que questões relacionadas à relação entre matriz e subsidiária poderiam surgir no entendimento do processo de formação das estratégias de RSE. Porém, com o estudo do processo e dos dois casos de não-ação, comecei a perceber a importância de incorporar a literatura de '*International CSR*' para compreender a co-determinação da estratégias de RSE da CC Company. Assim, ao realizar o estudo sobre o processo de formação das estratégias de RSE na empresa CC, foi possível perceber outro tipo de integração estratégica a partir da associação entre as literaturas de '*International CSR*' e relação matriz subsidiária.

O caráter internacional das práticas de RSE foi se constituindo nos últimos anos por um movimento mundial que envolve grandes empresas, consultorias, governos, organismos internacionais e organizações da sociedade civil (SAHLIN-ANDERSSON, 2006). Há, desde o final da década de 90, a formação de uma 'infraestrutura de RSE' (ver WADDOCK, 2008) atualmente reconhecida como estabelecendo determinados parâmetros para o desenvolvimento de estratégias de RSE, inclusive em países emergentes (FRYNAS, 2006). A influência dessa infraestrutura se dá por meio das demandas externas criadas em países 'desenvolvidos', exportados para os países emergentes por meio das subsidiárias de empresas multinacionais (IBID, p. 17) constituindo uma agenda internacional de RSE. A ampliação dessa agenda internacional de RSE ocorreu, principalmente, pela criação dos conceitos e diretrizes do: *triple bottom line*, UNGC, GRI, SA8000, ISO26000, dentre outros.

Ao longo da pesquisa de tese foi possível perceber como o *triple bottom line* e do UNGC – relacionados dentre os principais pilares da 'infraestrutura de RSE' no mundo – a influenciaram o processo de formação das estratégias de RSE da CC

Company e da empresa CC no Brasil. O *triple bottom line* influenciou a criação do Manifesto para o Crescimento em 2004 e a filiação ao UNGC em 2006 promoveu à expansão dessa agenda internacional no Brasil. O caráter voluntarista e integracionista dessas duas iniciativas fica explícito pela análise da co-determinação do processo de formação das estratégias de RSE no Brasil: (a) a co-determinação simultânea quando da exposição das predisposições individuais do líder CC Company no sentido de encorajar o engajamento de outras organizações no UNGC, ao mesmo tempo em que a CC Company incorporava os princípios às estratégias da empresa; e (b) a co-determinação indireta relacionada à difusão em escala mundial dos pilares do Manifesto para o Crescimento, com base no *triple bottom line*, junto às subsidiárias da CC Company.

A agenda internacional de RSE é particularmente relevante para as empresas multinacionais, no contexto da globalização, uma vez que suas permitir estabelecer parâmetros para a ação nos diferentes países e minimizar o estabelecimento de agendas locais. Por exemplo, no caso UNGC, as multinacionais voluntariamente se comprometem a integrar suas estratégias de RSE a um conjunto de princípios nas áreas de trabalho, direitos humanos e meio ambiente (WADDOCK, 2008), assinando um termo no qual se comprometem a ‘contribuir para a superação’ dos desequilíbrios entre as dimensões econômica, social e política por meio do suporte aos princípios estabelecidos pela ONU (BANERJEE, 2008). Como afirma Vogel (2005, p. 9), o “crescente interesse em tornar o capitalismo global mais humano é o link mais visível entre a globalização e a ascensão da RSE.”

Nesse sentido, a RSE deve ser compreendida como um conceito globalizante (ver SAHLIN-ANDERSSON, 2006): (a) difundido por meio de instituições internacionais e regionais, bem como pelo desdobramento desses princípios junto aos fornecedores e parceiros locais das empresas multinacionais; (b) integrados a um repertório que viabiliza às multinacionais serem percebidas como legítimas no contexto local e global; (c) facilitados por ‘pacotes’ prontos, padronizados que permitem a implementação de estratégias de RSE alinhadas à prática mundial.

As iniciativas associadas a essa agenda (ou infraestrutura) de RSE estão vinculadas a um processo globalizante que transforma as empresas multinacionais na principal força incentivadora (SAHLIN-ANDERSSON, 2006). Com o

fortalecimento dessa agenda em escala global, a RSE ganha uma 'dinâmica distinta' (GJOLBERG, 2009) que permite caracterizá-la como uma 'disciplina falha' devido à inabilidade de tratar questões de economia política, globalização e poder das multinacionais (BLOWFIELD, 2005). Porém, essas questões nem sempre são reconhecidas na literatura de RSE, principalmente se consideramos que a mesma não é problematizada à luz da literatura de estratégia que trata da relação matriz subsidiária.

A literatura de estratégia que reconhece o relacionamento entre matriz e subsidiária, normalmente trata dos princípios de descentralização, ou centralização e de formalização como variáveis associadas aos conceitos de autonomia da subsidiária e de coordenação e controle (BIRKINSHAW, 1995; MARKIDES, 2002). No seu conjunto, esta literatura leva em conta que os parâmetros de atuação das subsidiárias são normalmente definidos pela sede, e ao fato da estrutura da multinacional determinar os sistemas de reporte, recompensa e gestão dos resultados.

Ao contrário de uma literatura anterior que lidava também com a relação de poder entre matriz e subsidiária, os estudos a partir da década de 90 começaram a sugerir que essa relação é multifacetada (ao invés de hierárquica), de forma que as redes de empresas que precisam se adaptar ao novo cenário global (BIRKINSHAW, 1997), conforme sugerindo pelos desdobramentos em estratégia da perspectiva da ecologia populacional (MINTZBERG et al, 2000). Certamente, o avanço dessa perspectiva retira o foco de importantes questões relacionadas às disputas de poder na relação entre as partes, principalmente no que se refere ao estabelecimento das estratégias de atuação local.

Ao adentrar brevemente a literatura sobre relação matriz-subsidiária e o debate sobre RSE, percebi que o mesmo surgiu no final da década de 90 e girava em torno da possibilidade integração das estratégias de RSE das subsidiárias instaladas em outros países, principalmente, emergentes (MULLER, 2006). A literatura de RSE que reconhece a relação entre matriz e subsidiária apresenta perspectivas distintas quanto à possibilidade de as empresas multinacionais desenvolverem estratégias de RSE centralmente coordenadas, ou de devem desenvolverem estratégias de RSE localmente relevantes (MULLER, 2006).

O desenvolvimento de uma estratégia 'central' envolve a transferência de práticas para as subsidiárias (por exemplo, a transferência da metodologia de Educação desenvolvida pela CC Foundation), que normalmente carentes em relevância e legitimidade no contexto local (FRYNAS, 2005). Por exemplo, a tentativa de adaptação da metodologia pela empresa CC no Brasil, no ano de 1999.

Por um lado, o argumento favorável ao desenvolvimento de estratégias 'locais' de RSE está associado ao fato das empresas multinacionais enfrentarem o desafio de desenvolver e manter a legitimidade ao deixarem seus países de origem. Devido à legitimidade ser essencial para a operação, empresas multinacionais precisam atender ou superar os desafios de legitimidade que enfrentam (FRYNAS, 2005). Ademais, a diversidade cultural, econômica, regulatória de países destino apresentam uma complexidade distinta daquela característica do país de origem, justificando o desenvolvimento de estratégias locais de RSE (ver SHARFMAN et al, 2004)

Por outro lado, o argumento utilizado pelos autores favoráveis ao desenvolvimento de estratégias 'centrais' de RSE está associado, frequentemente, à justificativa de que o contexto local pode não apresentar uma 'expectativa' de RSE adequada, fazendo com que as subsidiárias desenvolvam estratégias com 'padrões inferiores' (MULLER, 2006). Esse argumento é bastante problemático, principalmente, se levarmos em conta as diferenças contextuais em termos sociopolíticos de países emergentes, como o Brasil. Mesmo sem adentrar um referencial teórico mais crítico, é possível perceber um problema nesse argumento favorável à integração das estratégias de RSE locais às estratégias da matriz. Segundo a perspectiva normativa da teoria dos stakeholders (DONALDSON e PRESTON, 1999), o desenvolvimento das estratégias de RSE deve levar em conta a interação com os públicos locais, de forma que a ação social da empresa seja contextualmente relevante. Para Donaldson e Preston (1995), cada sociedade possui valores diferentes que devem ser respeitados e acomodados, cabendo às empresas multinacionais a atuação "socialmente desejável segundo as definições de cada país onde opera".

Ao confrontar essas duas visões dentro da literatura dominante de RSE, é possível perceber o dilema criado pela dificuldade de lidar com o reconhecimento e aproximação do contexto local *versus* a necessidade de desenvolver estratégias

verticalmente integradas com as matrizes (BLOWFIELD e FRYNAS, 2005). A partir dessa discussão suscitada durante a pesquisa de tese, considero necessário incluir mais uma dimensão ao pressuposto integracionista do modelo dominante em RSE: a integração das estratégias de RSE, em termos verticais (matriz-subsidiária), passa a ser considerada necessária e viável em um modelo dominante que originalmente advoga a integração das questões sociais aos interesses estratégicos da empresa.

Nesse sentido, considero que o uso de certa 'insistência realista' (STONES, 2001) em associação à 'análise da conduta estratégica' (GIDDENS, 2003) tornou possível a identificação das ações e influências contextualmente relevantes na análise dos dados primários e secundários produzidos. A partir dessa análise foi possível perceber a co-determinação entre as ações no nível macro-estrutural (internacional) e sua associação às estratégias desenvolvidas pela empresa CC no Brasil.

A análise realizada permitiu também revelar que o argumento favorável à garantia de 'padrões mais elevados' por meio à integração vertical matriz-subsidiária, comum no final da década de 90, foi reforçado pela expansão em escala global da 'infraestrutura' internacional de RSE, ainda na primeira metade da década seguinte. Por meio dessa agenda internacional, fica fortalecido o argumento integracionista contemporâneo que advoga uma 'nova mentalidade transnacional', uma vez que o dilema de selecionar entre estratégia 'central' versus 'local' pode ser superado pela possibilidade de "centralizar tanto quanto possível e também adaptar às condições locais sempre que necessário" (ARTHAUD-DAY, 2005). Fortalece-se também a posição de que "as empresas multinacionais tem o potencial de funcionar como mecanismos de 'harmonização ascendente' dos padrões de RSE internacionalmente (TSAI e CHILD, 1997).

Não surpreendentemente, a pesquisa de Muller (2006) indica que aparentemente 'subsidiárias autônomas' em relação às matrizes na criação de estratégias de RSE, acabam por formular estratégias alinhadas às suas matrizes. Certamente, a expansão da agenda internacional de RSE – defendida no Brasil também pelo Ethos e GIFE (ver YOUNG, 2004) –, contribui para a integração das estratégias de RSE entre matriz e subsidiária.

Alguns autores em RSE argumentam que a 'infraestrutura' internacional de RSE seria "pluralista", uma vez que existem conceitos, parâmetros e diretrizes para

os diversos temas (e públicos) relacionados à RSE (WADDOCK, 2008). Porém, pela lente do pluralismo crítico é possível perceber a posição política dessa argumentação como sendo inadequada. Uma possível variedade de práticas de RSE nessa agenda internacional não deve ser compreendida como pluralismo, já que estão relacionadas a uma mesma abordagem dominante em RSE favorável à expansão dos interesses das grandes empresas em escala global.

Uma abordagem crítica à expansão em larga escala dessa agenda internacional deve levar em conta os questionamentos quando às suas reais contribuições para o desenvolvimento social, principalmente, em países emergentes. Frynas (2008) argumenta que a agenda internacional de CSR é inapropriada e inadequada, uma vez que: (a) faltam evidências empíricas quanto ao alcance do desenvolvimento a partir das estratégias de RSE; (b) as análises de RSE realizadas não vão muito além do reconhecimento do voluntarismo de ação; (c) as iniciativas de RSE normalmente estão associadas apenas aos objetivos estratégicos, definidos por ‘análises de ameaças e oportunidades’ (IBID, p.277); (d) a convocação das empresas, para o atendimento de objetivos públicos e a superação de insuficiências do governo, gera problemas de governança em termos sociais mais amplos.

Adicionalmente, as estratégias de RSE atualmente difundidas pela agenda internacional devem ser compreendidas como atendendo às preocupações de stakeholders (investidores, empresas, organizações sociais, trabalhadores e consumidores) de países desenvolvidos. Há que se reconhecer que os diversos atores sociais de países emergentes são tratados apenas como objeto das estratégias de RSE, ao invés de sujeitos que atuam na formação das mesmas (GUGLER e SHI, 2009). A distância conceitual e prática entre os países desenvolvidos e os países emergentes formam uma possível ‘linha divisória norte-sul’ em RSE³¹.

A partir da perspectiva epistemológica que desenvolvi na primeira parte da tese, é necessário e possível compreender que as grandes empresas não operam no vácuo social. Nesse sentido, as estratégias de RSE são reconhecidas como co-

³¹ Os autores GUGLER e SHI (2009) utilizam a expressão North-South ‘CSR Divide’ para representar a diferença entre a agenda dominante difundida internacional e os possíveis problemas que poderiam ser reconhecidos pelas empresas que atuam em países emergentes. Os autores iniciam a argumentação explicando que essa agenda internacional deveria ser considerada problemática inclusive quanto às diferenças históricas, culturais, sociais e políticas entre os países da Comunidade Européia e os Estados Unidos.

determinadas por ações dos diferentes atores sociais e influências dos diferentes níveis de análise. Outros atores avançam nesse sentido, procurando argumentar a favor do reconhecimento da coexistência de ‘variedades de capitalismo’ (WHITLEY, 1998) que apresentam reflexos sobre as estratégias das empresas e conseqüentemente sobre as estratégias de RSE (GJOLBER, 2009; MATTEN e MOON, 2008).

Com base nos argumentos levantados a partir dos pontos suscitados pela da pesquisa de campo, foi possível reconhecer uma nova dimensão de integração vertical das estratégias de RSE entre matriz e subsidiária – pautada em uma agenda internacional de RSE. Esses argumentos mostram que questões mais amplas relacionadas à economia política (BANERJEE, 2008; MATTEN e MOON, 2008) e à governança (FRYNAS, 2008) devem ser incorporadas aos estudos sobre o processo de formação das estratégias de RSE de empresas multinacionais, em países emergentes. Essa seria uma forma de ampliar o entendimento sobre a co-determinação a partir da ação (e não-ação) dos diversos atores sociais, principalmente governos, no contexto da globalização (FARIA e IMASATO, 2008; FRYNAS, 2008).

3.3 Política e Não-Mercado em Estratégia de RSE

Pesquisadores da área de estratégia, em sua grande maioria, concordam que as empresas são organizações econômicas, que devem considerar os custos e benefícios relativos, rentabilidade e posição nos mercados, ao mesmo tempo em que se preocupam com o estudo do estabelecimento e gestão de fronteiras do negócio, bem como diferenciação e integração os seus membros e operações (BODDEWYN, 2005).

Apesar da natureza aparentemente apolítica da literatura de estratégia, alguns autores indicam o não-reconhecimento de que a área é intimamente ligada a questões de poder e política (KNIGHTS e MORGAN, 1991; LEVY et al., 2003; FARIA e IMASATO, 2008). Mesmo os pesquisadores vinculados às escolas de poder em estratégia (ver MINTZBERG et al, 2000) consideravam o comportamento político como uma atividade discricionária, relacionadas às ‘trocas externas’

associadas a uma variedade de barganhas às quais a empresa se opunha ou cooperava com outros atores políticos para a obtenção de objetivos econômicos (THOMPSON, 1967; PFEFFER e SALANCIK, 1978; FREEMAN, 1984).

A argumentação de autores como Boddewyn (2003 e 2005), Baron (2001 e 2003), Faria e Imasato (2008), dentre outros, está associada à necessidade de entender as empresas como organizações políticas, uma vez que desenvolvem constantemente em uma combinação de comportamentos políticos, evidentes e não-evidentes, de barganha e não-barganha, em relação aos demais atores sociais.

Nesse sentido, há uma mudança na forma de perceber o comportamento político das empresas. Normalmente, essas questões são percebidas, de forma reduzida, como sendo a uma opção selecionada apenas pela empresa ao invés de reconhecê-las como uma prática universal e contínua (BODDEWYN, 2003). Ou seja, este comportamento era anteriormente associado a respostas às restrições externas, às pressões de curto prazo e à orientação tática de curto prazo. E a proposta dos autores é que passe a ser percebido como relacionado aos objetivos estratégicos de longo prazo, incluindo os comportamentos de barganha e não-barganha, ambos pelo uso e não-uso deliberado de influência e resistência em relação aos atores de não-mercado. Tal mudança passa a considerar o comportamento político das empresas como formas 'comuns, onipresentes, e contínuas' de comportamento econômico e organizacional (BODDEWYN, 2005, p. 29).

Esses autores propõem também outra mudança em relação ao tratamento atual dado pelas escolas de poder em estratégia: o reconhecimento do não-mercado (BODDEWYN, 2003). Anteriormente, as questões de política e não-mercado eram frequentemente associadas ao governo (BARON, 1995), que representava a maior fonte de incerteza pelo controle de recursos importantes para a empresa, por moldar a indústria e as condições de competitividade (PFEFFER e SALANCIK, 1978). Consequentemente, muitas empresas se engajam em estratégias políticas como forma de afetar as políticas públicas de forma favorável à empresa (HILLMAN e WAN, 2005). Da mesma forma, a influência política reconhecia e era também dirigida, direta ou indiretamente, aos principais stakeholders da empresa como não-mercado (WINDSOR, 2007).

O conceito de não-mercado é bastante fluido, assumindo diversas formas (ver BODDEWYN, 2003), por exemplo: (a) ao ser apresentado como o oposto de mercado, mascara a real interpenetração presente em economias mistas, transações econômicas socialmente imersas e os ‘mecanismos híbridos de governança’; (b) ao reconhecer ideologias e agendas políticas, influencia seu significado de forma a ser negativamente rotulado de ‘antimercado’ ou positivamente de ‘contramercado’ (IBID, p. 298).

Baron (1995) apresenta exemplos de como as empresas podem superar antecipadamente a oposição de órgãos reguladores, ambientalistas, distribuidores, consumidores e competidores, por meio de ações que os mantenham informados, que atenda à suas demandas e que os transformem em aliados. Essa concepção de ação intencional é bastante interessante, contribuindo para os resultados da tese, uma vez que permite reconhecer ‘outra face do poder’ que é menos visível como, por exemplo, a ‘não-ação’ (BACHRACH e BARATZ, 1962, p. p. 632)

Como forma de minimizar as diversas interpretações para o conceito de não-mercado e aproximá-lo das possíveis contribuições teóricas adicionais da tese, considero adequada a seguinte definição:

“Não mercado refere-se a (a) valores que expressam a busca intencional de interesses públicos; (b) o intercambio de mecanismos internos e externos de coerção e cooperação que complementam e balanceiam a competição de forma recíproca nos diferentes níveis de interação; (c) relacionamento entre organizações de mercado e não-mercado, repousando principalmente nos direitos soberanos dos atores; (d) a integração conflituosa à luz das falhas de organizações econômicas, políticas, sociais e culturais da sociedade (BODDEWYN, 2003, p. 320 – tradução nossa)

Essa definição é particularmente interessante para o estudo do processo de formação das estratégias de RSE por permitir reconhecer as dimensões desconsideradas pelas escolas de estratégia (inclusive a escola de poder macro). Consequentemente, o modelo dominante na literatura de RSE também o faz por reproduzir as deficiências da área. Há também o reconhecimento de que as empresas desenvolvem ações intencionais relacionada aos interesses públicos, como aquela observada na empresa CC em relação à temática da obesidade, bem como viabiliza o uso da noção de co-determinação pela interação dos diferentes atores e níveis de análise ao longo do processo. Essa definição permite reconhecer

também que a formação das estratégias de RSE, continuamente, leva em conta condições de mercado e não-mercado, que suas ações possuem consequências premeditadas e impremeditadas relacionadas às políticas públicas e quase-públicas (FERLIE, 2003; WINDSOR, 2007). Essa definição permite também, em termos estruturacionistas, incorporar à literatura de RSE o reconhecimento de que as ações de RSE ao longo do processo co-determinam as condições futuras de mercado e não-mercado, e não apenas geram resultados associados à 'performance social corporativa' (CSP) como defendido na literatura dominante.

Consequentemente, incorporar o comportamento político como uma característica inerente às organizações econômicas afeta como as empresas definem suas fronteiras e gerenciam seus domínios internos e externos. Esse projeto envolve ampliar a conceituação de papéis, estruturas e processos da organização para incorporar tanto os comportamentos políticos e econômicos. (BODDEWYN, 2005, p. 40 – tradução nossa)

Nesse sentido, adotar a noção de não-mercado e o desenvolvimento de estratégias políticas nos estudos em RSE pressupõe o reconhecimento de que (BODDEWYN, 2005, p. 45):

- Todas as empresas desenvolvem estratégias políticas, não sendo opcional ou facultativo, mas sim constante e generalizado, assumindo características de barganha e não-barganha.
- Mercados políticos normalmente existem e são tão importantes, acionáveis e contestáveis quanto os mercados econômicos.
- Qualquer estratégia política afeta, e é afetada, pelas estratégias econômicas e organizacionais, sendo suas interações observáveis também por meio de suas teorias dominantes.
- As estratégias políticas pertencem a uma visão integrada de estratégia que vai além de suas dimensões econômicas e organizacionais, exigindo a ampliação do conceito de ajuste entre a empresa e o ambiente devido às diferenças em termos de atores políticos, recursos, mercados e os modos de troca.
- As estratégias políticas conduzem a um desempenho superior tanto quanto às estratégias econômicas e organizacionais, apesar da

mensuração do impacto desse comportamento político ser ainda impreciso.

A noção de estratégia política envolve a ação intencional direcionada a arenas políticas específicas (WINDSOR, 2007). Desta forma, as estratégias de RSE podem estar relacionadas ao desenvolvimento de ações voltadas à influência direta ou indireta de governos e outros atores, por meio da noção de '*Corporate Political Activity*' (IBID, p. 259), abrindo espaço para aproximação do estudo da estratégia como uma prática social (WHITTINGTON, 2002b, 2004 e 2006; JARZABKOWSKY, 2004 e 2007; WINDSOR, 2007). Portanto, as estratégias políticas devem ser associadas: (a) aos atores que pertencem à dimensão de não-mercado, o que inclui governos, organizações e movimentos sociais, associações de interesse privado e grupos de pressão, assim como comunidades; (b) os meios particulares utilizados pelas empresas na interação com a dimensão de não-mercado, como lobby, relações públicas, relações institucionais com governos, alianças com outras empresas e organizações sociais, inclusive, suborno e ações judiciais (ver BODDEWYN, 1988).

Também considero possível rever e incorporar a noção de 'estrutura de governança' (ver FLIGSTEIN, 1996, p. 658), como forma de se referir as regras gerais em (e entre) sociedades que definem e organizam as relações de competição e cooperação, nas dimensões de mercado e não-mercado. A partir da incorporação da noção de estrutura de governança é possível ampliar o entendimento dos reflexos, para a sociedade, de uma possível não-ação no processo de formação das estratégias de RSE.

O modelo dominante em RSE ganha força pelas deficiências da estrutura de governança, permitindo que a RSE seja uma ação voluntarista e dirigida pelos preceitos de mercado (VOGEL, 2005). Isso fica claro pelo fato das empresas aderirem à RSE apenas na medida em que sejam passíveis de integração ao negócio.

Como já mencionado, esse aspecto é bastante preocupante, no contexto da globalização, uma vez que grandes empresas 'são as instituições mais poderosas no cenário internacional' (IBID, p. 10). Devido ao seu alcance e influência globais, as

grandes empresas, principalmente multinacionais, já não podem ser efetivamente controladas ou monitoradas pelos governos nacionais (ARNOLD, 2003; AKTOUF, 2005; BANERJEE, 2007). Essas críticas trazem à tona os problemas relacionados à regulação e à estrutura de governança internacional em RSE:

“A regulação civil representa um esforço para preencher a lacuna de governança entre a lei e o mercado. Isso representa o que os cientistas políticos caracterizaram como um processo de ‘privatização da regulação global’ (ênfase no original). Por meio de uma crescente confiança nos mercados e nos mecanismos regulatórios que não provêm da autoridade de governos, a regulação civil se constitui em uma forma de regulação branda³², que não impõe padrões de conduta às empresas.” (VOGEL, 2005, p. 8-9 – tradução nossa)

Os problemas relacionados à regulação e à estrutura de governança internacional surgem a partir das contradições entre as expectativas sociais em relação às grandes empresas e o que elas efetivamente entregam por meio das estratégias de RSE (BANERJEE, 2008). As grandes empresas não podem substituir governos, apesar dos esforços recentes no sentido de reduzir seu papel, no tratamento de questões sociais mais amplas que são incompatíveis com os ‘objetivos mais restritos’ das grandes empresas, o que requer um sistema regulatório ‘com autoridade e legitimidade para ir além dos objetivos providos pelo mercado’ (IBID, p. 171).

Outro aspecto particularmente interessante está associado ao fato da literatura de negócios internacionais não ignorar a dimensão política, mas mesmo assim essas questões serem frequentemente ignoradas na literatura de ‘*International CSR*’. Segundo Boddewyn (1988), até mesmo o modelo eclético de Dunning (1981 apud BODDEWYN, 1988) refere-se explicitamente a intervenções governamentais de várias espécies, ao discutir questões relacionadas a propriedade, localização e internalização de vantagens. Por exemplo, são frequentes as preocupações quanto ao ambiente político do país de destino, à necessidade de resguardar seus investimentos diante da ameaça de repatriação de ganhos, das leis de imigração, comércio e investimentos (HILLMAN e WAN, 2005) e quanto à reputação local e legitimidade comprometendo a sua habilidade de influenciar os resultados da política pública (HILLMAN e HITT, 1999)

³² Tradução do original ‘*soft regulation*’ (VOGEL, 2005, p. 8-9)

Em função dessas questões, os estudos sobre estratégias de multinacionais levam em conta as variáveis de não-mercado, mesmo que minimizem a preocupação sobre como essas questões possam ser ‘manipuladas’ pela ação política das multinacionais (BODDEWYN, 1988, p. 343). Segundo Hillman e Wan (2005), também há pouca atenção nos estudos para as estratégias políticas das multinacionais desenvolvidas pós-entrada no país de destino: como são formuladas e quais os seus reflexos para o sucesso ou fracasso dos negócios.

Conseqüentemente, ao entender que as estratégias de RSE são relevantes em termos políticos para as multinacionais, o estudo de sua formação deve levar em conta as múltiplas arenas políticas, moldadas por diferentes organizações de não-mercado (BARON, 2001), como forma de suprir essa lacuna na literatura contemporânea (WINDSOR, 2007; HILLMAN e WAN, 2005; BANERJEE, 2008). Os estudos em RSE no Brasil poderiam, nesse sentido, incorporar a dimensão internacional reconhecendo as limitações da literatura de ‘*International CSR*’, no nível de análise a subsidiária, de forma a colocar o foco no processo de formulação de estratégias políticas e a sua relação com a matriz. É necessário reconhecer também o argumento de Vogel (2005) no qual a RSE pode representar uma alternativa à ação governamental, uma vez que a ação social da empresa pode ser mais facilmente acionada e modificada do que a modificação de uma política pública.

Conforme discute Boddewyn (2005), os estudos sobre estratégias políticas normalmente se concentram no nível institucional associando-os aos ‘*big issues*’ e ‘*big battles*’, que normalmente envolvem os principais executivos das multinacionais (USEEM, 1985). Os estudos sobre estratégias de RSE, quando reconhecem questões de não-mercado, tendem a reproduzir esses problemas da literatura. Por esse motivo, poderiam reconhecer as ações nos níveis meso-organizacional e micro-individual, que “envolvem contadores, engenheiros, advogados, gerentes de produto, relações institucionais e relações com governo” (BODDEWYN, 2005, P. 41).

Certamente o tratamento dessa literatura, quanto ao nível de análise para o estudo de estratégias políticas para questões de não-mercado, adiciona contribuições à perspectiva que desenvolvi para o estudo da não-ação no processo de formação das estratégias de RSE da empresa CC.

De certa forma, essas contribuições ajudam também a explicar a dificuldade de acesso aos profissionais de relações institucionais e relações com governo quando da realização da pesquisa de tese. Quando do acesso à empresa para o estudo da trajetória de formação das estratégias de RSE, o envolvimento desses profissionais foi praticamente ‘descartado’ pelas pessoas com as quais tive contato, certamente pelo fato de que questões de não-mercado ainda não são reconhecidas como importantes para o entendimento da formação das estratégias de RSE. Os dois casos de não-ação identificados na empresa CC revelam claramente como a dimensão de não-mercado e o desenvolvimento de estratégias políticas foram importantes para que determinados cursos de ação fossem mantidos: a permanência do ICC e a criação de estratégias com organizações sociais e governos; o desenvolvimento de estratégias direcionadas a órgãos reguladores, governos e associações de classe (médica), no caso do direcionamento da temática da obesidade para ‘saúde e bem estar’.

A literatura de não-mercado e estratégia política também pode contribuir para o entendimento da iniciativa de auto-regulamentação publicitária pela empresa CC. Eu não previa, quando do desenvolvimento e qualificação do projeto de tese, que ações dessa natureza poderiam surgir no estudo do processo de formação das estratégias de RSE. Certamente, a identificação das ações subseqüentes justifica adicionarmos as contribuições dessa literatura.

A auto-regulamentação publicitária, segundo Boddewyn (1989), é uma forma de poder brando devido ao fato de basear-se quase totalmente no reconhecimento da pressão pelos pares, ao invés da regulação pelos atores de direito, e nos ganhos obtidos com publicidade alcançada com a decisão em si:

"A autorregulamentação publicitária normalmente promove a elevação dos padrões, o que reconhecidamente não é o mesmo que os mais elevados padrões" (BODDEWYN, 1989, p.24 – tradução nossa³³)

A expectativa mais freqüente é de que a regulação, e até mesmo o controle da sociedade, solucionem as falhas de mercado. Porém, a auto-regulamentação constitui uma forma de ‘privatização’ das funções públicas por estender aos pares

³³ Tradução do original “advertising self-regulation generally promotes higher standards, which admittedly is not the same as the highest standards” (BODDEWYN, 1989, p.24).

(ao invés de atores externos) o controle formal sobre suas ações: uma forma de ter organizações como agentes privados de políticas públicas (IBID, p. 20).

As ações da empresa CC no sentido da auto-regulamentação publicitária revelam o desbalanceamento entre os direitos e responsabilidades de uma grande empresa e o correspondente desbalanceamento da “regulação para a empresa ao invés da ‘regulação da empresa’” (BANERJEE, 2008, p. 158 – tradução nossa³⁴). Esse tipo de ação é compatível com a noção de prestação de contas que orienta as principais ações relacionadas à infraestrutura internacional de RSE (UNGC, GRI, dentre outros), e nos remete novamente à contribuição da tese para o entendimento do voluntarismo em RSE.

Uma abordagem voluntarista às estratégias de RSE é uma extensão desse comportamento auto-interessado e auto-regulamentado, característico de um “capitalismo corporativo global” com um nível mínimo de políticas públicas ou *quasi*-públicas (WINDSOR, 2007, p. 268). Isso reforçaria uma ausência consentida de limites claros à atuação das empresas, por meio de uma possível cooperação voluntarista entre os diferentes atores, com base em códigos de conduta, prestação de contas e diálogo também voluntários (KLINE, 2003).

Uma das consequências do neoliberalismo globalizante é que ele modifica a dinâmica dos direitos, recursos e prestação de contas entre atores de Estado, mercado e sociedade civil ao confundindo as fronteiras entre os três domínios. A privatização do bem estar significa que tanto os setores privados quanto as ONGs teriam assumido a provisão de serviços antes eram uma extensão do Estado. Entretanto, novos mecanismos de prestação de contas e regulação ainda não foram desenvolvidos para monitorar a performance desses atores na arena social” (BANERJEE, 2008, p. 157 – tradução nossa)

As questões relacionadas às estratégias políticas e ao não-mercado, quando relacionadas às estratégias de RSE, adicionam novos elementos ao desenvolvimento de futuros estudos a partir da perspectiva do pluralismo crítico e do recorte teórico utilizado. A perspectiva de estudo desenvolvida e utilizada na tese pode ser ampliada no sentido de permitir o reconhecimento das ‘vozes’ dos demais atores sociais, principalmente quando a não-ação é uma agência que permite a garantia dos interesses das grandes empresa. Conforme argumentado, as novas

³⁴ Tradução do original “regulation for business rather than regulation of business” (BANERJEE, 2008, p. 158).

contribuições teóricas apresentadas nesse último capítulo permitem ampliar o recorte teórico a ser utilizado em futuras pesquisas que relacionem as estratégias de RSE às dimensões de não-mercado, à ação 'política branda' e a não-ação de empresas multinacionais, principalmente na relação matriz-subsidiária em países emergente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas considerações que apresento aqui procurei me debruçar sobre a construção da tese, sobre o objeto e a perspectiva teórica, sobre a pesquisa de campo e sobre o método. Os pontos aqui indicados não são 'verdades absolutas' sobre determinados conceitos, perspectivas ou métodos. Eles são apenas minhas reflexões sobre o uso dos mesmos ao longo do processo de construção da minha tese. Espero que essas reflexões sirvam apenas para explicitar os desafios enfrentados e para iluminar futuros estudos sobre agência em RSE.

O objetivo da tese era ampliar a compreensão a cerca do como e porque da não-ação, ao longo do processo de formação das estratégias de RSE, ser co-determinada por elementos níveis micro-individual, meso-organizacional e macro-estrutural, contribuindo para a manutenção de vieses específicos e a prevenção da emergência de temas potencialmente indesejáveis. O propósito da pesquisa de campo realizada foi explorar o processo de formação das estratégias de RSE em uma grande empresa multinacional atuando no Brasil, em empresa CC, em busca dos eventos de não-ação que contribuiram para a garantia de um determinado curso de ação anteriormente estabelecido.

No estudo do processo de formação das estratégias de RSE, procurei revelar, por meio de uma abordagem pluralista crítica (ROONEY, 1986), como as ações dos atores dos diferentes níveis de análise co-determinaram os eventos de não-ação. Para tal, trabalhei com os discursos (HARDY, 2001) dos profissionais que atuam direta e indiretamente com ações de RSE e dados secundários que apresentavam ações de outros atores envolvidos direta ou indiretamente com os processos. A análise desses dados por meio do *bracketing* temporal e analítico (HOLSTEIN e GUBRIUN, 2005), viabilizou o mapeamento visual do processo formado, ao reconhecer as diferentes ações e influências apresentadas nas diferentes vozes presentes nos discursos.

Os resultados apresentados permitiram revelar como a agência em estratégias de RSE, ao longo de seu processo de formação, não é fruto apenas da determinação da ação pelo indivíduo ou da determinação da estrutura social. A agência é exercida e viabilizada por um conjunto de ações, situadas em termos históricos e contextuais, dos diferentes atores sociais.

Nesse sentido, a agência ao longo do processo de formação das estratégias de RSE é co-determinada pelos elementos oriundos dos diferentes níveis de análise; e a não-ação é um tipo de ação que, em um processo de formação de estratégias de RSE, tende a garantir que seja seguido um curso de ação favorável aos interesses da grande empresa. Conforme discuti no último capítulo, uma série de contribuições teóricas e práticas podem se somar a essa tese no sentido de ampliar a discussão e revelar elementos sociopolíticos que até então não eram adequadamente tratados na literatura dominante de RSE.

Para dar conta desses elementos na construção do documento de tese, uma série de questões foram reflexivamente observadas e serão apresentadas nesse último capítulo da tese.

Sobre a Construção da Tese

A construção da tese defendida foi um desafio pessoal e profissional muito grande, desde seus primeiros momentos, quando da entrada no doutorado em março de 2005. Essa construção demandou muito tempo de leitura, redação e discussão de ensaios teóricos para congressos nacionais e internacionais. Relaciono os desafios enfrentados na construção da tese a três aspectos principais:

- Realizei uma ampla revisão da literatura de RSE e o histórico de formação dos seus principais modelos e abordagens, que procurasse reconhecer o modelo dominante de caráter voluntarista e integrador, e construir o problema de tese.
- Procurei estudar a constituição da área de estratégia, em termos históricos e críticos, procurando compreender a sua aproximação à

temática da RSE e reconhecer perspectivas teóricas distintas que possibilitassem desafiar esse modelo dominante em RSE.

- Construí uma perspectiva teórica para recorte do objeto de tese que conjugasse necessariamente o pluralismo e o estruturacionismo, em função de suas possíveis contribuições.

Certamente, o apoio do meu orientador e as considerações da banca avaliadora no momento da qualificação do projeto de tese foram fundamentais para esclarecer alguns dos pontos que permaneciam nebulosos até aquele momento. A partir da qualificação, defini o conceito de agência como sendo o objeto de estudo e, posteriormente, incorporei o conceito de não-ação como sendo o tipo de ação a ser investigado, em função de sua possível contribuição ao problema de tese. Nesse momento, a não-ação foi incorporada por ser um tipo de agência que permite revelar a existência de uma certa intencionalidade, mesmo quando aparentemente nenhuma ação é feita no sentido de concretizá-la; e/ou as ações realizadas são apresentadas como atendendo à necessidade funcional previstas na literatura de RSE, e, por esse motivo, não são problematizadas adequadamente.

Essa definição demorou alguns meses, devido à dificuldade que enfrentei em promover as amarrações entre conceitos e perspectivas de origens distintas. Nesse período, me afastei e aproximei da tese inúmeras vezes na tentativa de amadurecer a proposta, mas essa estratégia se mostrou equivocada. Como já mencionado, esse afastamento e demora em fechar a proposta de estudo prejudicaram fortemente o prazo de execução da pesquisa de campo e consequentemente a qualidade dos dados produzidos e das análises feitas.

Sobre o Objeto e a Perspectiva Teórica

Quando da apresentação do projeto de tese no Consórcio Doutoral da ANPAD, um dos membros da banca avaliou a minha proposta como sendo 'academicamente audaciosa'. Naquele momento, considerei que essa avaliação se referia ao fato de minha proposta procurar desafiar os elementos centrais do modelo

dominante em RSE – o voluntarismo e o integracionismo. Eu imaginava que o ‘audacioso’ estivesse relacionado ao desafio ao *mainstream* em estratégia e RSE.

(Re)interpreto esse episódio, agora no fechamento da tese, como um momento no qual eu possuía pouco amadurecimento quanto à proposta que eu havia construído. Certamente, o ‘audacioso’ também se referia ao desafio à abordagem dominante, mas principalmente às dificuldades que eu enfrentaria para operacionalizar aquela construção em pouco menos de um ano.

- Eu possuía, na verdade, *sensitizing devices*, ao invés de variáveis a serem operacionalizadas no campo. Isso dificultava o entendimento de como realizar a pesquisa e do quê investigar, exatamente.
- As restrições de acesso e tempo eram visíveis naquele momento, e, conseqüentemente, era realmente audaciosa a proposta de trabalhar com a complexidade de compreender a agência pelo *interplay* entre estrutura e ação, conjugando atores de diferentes níveis de análise.
- Assumir a agência estruturacionista como conceito central na tese traria uma série de dificuldades para superar o voluntarismo, portanto a perspectiva teórica foi viabilizada somente ao incorporar a co-determinação (CHILD, 1997) e a ‘insistência realista’ (STONES, 2001), e colocar o foco sobre a análise da conduta estratégica, ao invés do monitoramento reflexivo da ação.

Hoje concordo com a avaliação de que a proposta de estudo era audaciosa, já que se propunha a superar a dicotomia voluntarismo-determinismo tendo ainda muitas dificuldades epistemológicas e metodológicas para enfrentar. Considero importante destacar que a proposta de compreender a agência, superando a dicotomia voluntarismo-determinismo, não era trivial desde o seu início. Reconheci esse aspecto por meio da leitura de alguns autores da área de estratégia (ver WHITTINGTON, 1988, 1992, 2006; JARZABKOWSKY, 2004 e 2008; PETTIGREW et al, 2002, POZZEBON, 2004 e 2005; BALOGUN et al, 2003; CHIA e MACKAY, 2007; dentre outros) e outros autores mais relacionados à sociologia das organizações (ver HASSARD, 1995; GIOIA e PITRÉ, 1990; WEAVER e GIOIA,

1994; GIOIA, 1999; REED, 1988, 1997 e 2003, dentre outros). Certamente, esse desafio me estimulou, inocentemente, a seguir enfrente com a proposta.

Sobre a Pesquisa de Campo e Resultados

Como mencionei acima, a construção da pesquisa de campo foi prejudicada em função das dificuldades encontradas em construir a tese e dos desafios da perspectiva teórica formulada para recorte do objeto. O desafio da construção do campo aconteceu praticamente às vésperas de sua realização, fazendo com que certas escolhas preponderassem sobre outras e determinadas abordagens anteriormente sugeridas tivessem sua ênfase reduzida.

A execução da pesquisa de campo foi também dificultada pelo acesso aos profissionais da empresa selecionada. Conforme apresentei na parte de metodologia, foram quase 40 dias para conseguir agendar a primeira entrevista, diversas entrevistas foram remarçadas, não tive acesso a alguns entrevistados interessantes para os propósitos da tese, a possibilidade de observação das atividades dos profissionais foi descartada e o acesso aos documentos também foi restrito. Foram cerca de dois meses de produção de dados primários e quase quatro meses de coleta de dados secundários (dentro da empresa e fora da empresa).

As dificuldades enfrentadas na construção e realização da pesquisa de campo refletem-se nos resultados apresentados. Conforme mencionado no último capítulo da parte III da tese, as análises se concentraram muito mais nos níveis macro-estrutural e meso-organizacional, devido à dificuldade de acessar dados que revelassem adequadamente o nível micro-individual. Os dois eventos de não-ação apresentados revelam elementos dos três níveis de análise, no entanto as predisposições individuais dos profissionais da empresa CC envolvidos com as estratégias de RSE foram apenas tangenciadas no estudo. Na compreensão da agência, a participação da determinação da ação pelo indivíduo, e a adequação das predisposições individuais à determinação estrutural, são reconhecidamente limitadas.

A tipologia que construí procurei reforça a importância do reconhecimento da co-determinação da agência pelos atores dos diferentes níveis. Nessa tipologia procurei destacar também a intencionalidade e a interação ao longo do processo de 'formação' das estratégias, elementos que devem ser considerados relevantes para a superação do modelo dominante em RSE que advoga o voluntarismo de ação e centralidade da grande empresa na 'formulação e implementação' das estratégias de RSE. Nesse sentido, a tipologia contribui para o entendimento das ações que contribuem para a formação das estratégias de RSE.

Sobre o Método

Adotei uma perspectiva processual no estudo, como forma de compreender como a agência se constituiu nas dimensões espaço-temporais. Por esse motivo, abracei métodos anteriormente apresentados como atendendo aos interesses da pesquisa processual: *bracketing temporal e analítico* e mapeamento visual (ver LANGLEY, 1999; PETTIGREW, 1997).

Parti do princípio no qual o processo ou a trajetória de formação das estratégias de RSE seriam melhor coletados por meio da realização de entrevistas narrativas com os profissionais envolvidos (BAUER e GASKEL, 2000; LANGLEY, 1999; PENTLAND, 1999). Ao longo das entrevistas estimei que os entrevistados inicialmente contassem a história de constituição da RSE na empresa CC, o envolvimento pessoal nas ações, as dificuldades enfrentadas, as possíveis ações em RSE que foram descontinuadas ou não foram feitas, as relações na empresa e as interações com outros atores sociais. Em diversos momentos procurei me aproximar da perspectiva do entrevistado de forma a abrir espaço para que determinadas questões mais sensíveis fossem abordadas.

Após a produção dos dados nas entrevistas narrativas (BAUER e GASKEL; CHASE, 2005), os registros em áudio foram transcritos com o apoio de uma pesquisadora. Minhas anotações de campo, sobre o contato realizado e os documentos acessados, foram consolidadas. Os dados secundários aos quais tive acesso integral foram analisados e categorizados. Esses dados foram desconstruídos, por meio do *bracketing* (HOLSTEIN e GUBRIUM, 2005), em função

da dimensão temporal e das categorias de análise da ação (área de atenção, atores envolvidos, intencionalidades presentes, alternativas suscitadas).

Diversas etapas de análise e comparação dos dados foram feitas, gerando diferentes versões do mapeamento visual nas quais novos elementos eram adicionados no sentido de identificar os eventos de não-ação. As co-determinações entre as diferentes ações foram também indicadas no mapeamento visual do processo. Muitas dessas versões foram geradas até que o resultado final apresentado nesse documento estivesse construído, principalmente, em função dos aspectos relevantes a serem problematizados à luz do quadro teórico formulado.

Considero que a adoção do pluralismo crítico (ROONEY, 1986) como orientação central foi fundamental para o reconhecimento das alternativas de ação que poderiam ter sido adotadas ao longo do processo. Considero também que a proposta metodológica formulada foi bastante interessante para os propósitos da tese, apesar da dificuldade enfrentada inicialmente na sua operacionalização. Ao longo da realização das análises e da apresentação dos resultados, fui ganhando maior confiança na proposta metodológica que construí.

Sobre Pesquisas Futuras

Acredito que essa tese apresente algumas contribuições para a realização de futuros estudos sobre a formação das estratégias de RSE. Primeiro, a tese destaca a importância reconhecer outro tipo de agência que é diferente daquele preconizado pelo modelo dominante apresentado na literatura, e apresenta uma revisão de literatura que aponta alguns possíveis caminhos que podem ser adotados em futuros estudos.

Segundo, ao reconhecer a existência de diferentes tipos de agência – distantes da ação racional, economicamente orientada, prescrita nos modelos dominantes –, abre-se o caminho para estudar questões que envolvam outras dimensões. Proponho na tese a incorporação do conceito de não-ação, inicialmente formulado na ciência política, para a realização de estudos sobre a agência na área de estratégia e em RSE. A não-ação pode permitir ao pesquisador reconhecer o

não-dito, o não-racional, o não-prescrito. Ou seja, permite também ao pesquisador imaginar alternativas de ação que incorporam dimensões políticas, culturais e históricas ao processo em estudo.

Terceiro, a proposta de co-determinação pode servir aos pesquisadores interessados à análise da ação que envolve múltiplos níveis e de múltiplos atores. A co-determinação pode auxiliar o pesquisador a superar as dicotomias voluntarismo-determinismo e micro-macro, marcando o reconhecimento das diversas posições e nível de análise, desde que consiga balancear essas questões ao longo do processo de produção e análise dos dados.

Quarto, a construção da metodologia procurou combinar diferentes métodos associados à perspectiva processual, como forma de revelar novos achados (JACKSON, 1999). Considero que a associação entre os métodos e técnicas de entrevista narrativa, *bracketing* temporal e analítico, e mapeamento visual foram bastante interessantes para revelar a não-ação, desde que orientados pelo pluralismo crítico (ROONEY, 1986). Essa proposta metodológica mostrou-se bastante efetiva para os propósitos da pesquisa, podendo ser utilizada em novos estudos interessados em revelar que a ação (ou a não-ação) é co-determinada por múltiplos níveis de análise ao longo do processo de formação das estratégias.

Espero que esse documento de tese e essas reflexões sirvam, em termos teóricos e da prática de pesquisa, de contribuição à formulação de novas propostas de estudo.

GLOSSÁRIO DE TERMOS

Ação em Estratégia	Os autores na área de estratégia tenta lidar com diferentes modelos de ação advindos das ciências sociais. Procuo na tese contrapor dois modelos de ação: a) um primeiro modelo onde a ação é racional, auto-interessada e determinada por leis econômicas, sociais e psicológicas que inevitavelmente moldam a ação; b) um segundo modelo no qual a ação é socialmente construída e contextualmente situada, em um processo contínuo que envolve diferentes atores sociais e no qual há relações de influência e poder, assim como diferentes laços sociais entre os envolvidos.
Agência	Considero a agência como um fluxo de intervenções causais reais ou observáveis ao longo dos processos (BERTILSSON, 1984), sendo constituída por uma série de ações em curso e eventos nos quais o agente é perpetrador, expressando a capacidade de realizá-las em primeiro lugar (GIDDENS, 2003, p. 10). Por ser a agência um processo de engajamento social temporalmente situado, ela é informada pelos aspectos habituais e orientado pelas alternativas de ação formadas ou imaginadas ao longo do mesmo (EMIRBAYER e MISCHÉ, 1998).
Análise da Conduta Estratégica	Na análise da conduta estratégica, formulada por Giddens no âmbito da teoria da estruturação, as atividades são consideradas como sendo intencionais e a especificação dos limites de ação permite ao analista mostrar como as consequências premeditadas e impremeditadas da atividade em questão derivam daquilo que os agentes realizaram intencionalmente. Ou seja, os atores possuem razões para o que fazem e o que fazem possui certas consequências especificáveis às quais eles não intencionavam (CASSELL, 1993; GIDDENS, 2003)
Bracketing	O <i>bracketing</i> é um método de decomposição dos dados em sucessivos períodos temporais adjacentes que permite explicitar as continuidades e descontinuidades em cada período no tempo. Quando associado à decomposição temporal, é denominado <i>bracketing</i> temporal. Quando associado também ao estudo de categorias de análise epistemologicamente definidas, é denominado <i>bracketing</i> analítico, e permite o reconhecimento das transformações nessas categorias na dimensão espaço-temporal.

Co-determinação	O conceito de co-determinação reconhece que tanto a determinação da ação quanto a determinação da estrutura estão simultaneamente implicadas na ação social, em um determinado contexto espaço-temporal (CHILD, 1997). A co-determinação combina ações e influências oriundas dos diferentes níveis de análise implicados na ação, formando o 'arcabouço estrutural' no qual as ações ocorrem (GIDDENS, 2003)
Determinação da Ação	A noção de 'determinação da ação' considera que os elementos relacionados à predisposição individual direcionam a realização de escolhas entre alternativas de ação, cabendo ao indivíduo selecionar (consciente ou inconscientemente) uma melhor alternativa de ação e reduzir o grau de escolha a ser exercido, mesmo na ausência de restrições externas (CHILD, 1997).
Determinação da Estrutura	A noção original de 'determinação da estrutura' leva em conta que as escolhas realizadas pelo agente são condicionadas pela estrutura social, estando, portanto, restritas às alternativas apresentadas pelo ambiente externo (CHILD, 1972). Ao incorporar a noção de co-determinação é possível compreender que estrutura social e predisposições individuais e organizacionais apresentam parâmetros à ação e interação social.
Discurso Narrativo	Considero o discurso narrativo como sendo o 'produto' de uma entrevista narrativa, que envolve tanto o entrevistado (narrador) quanto o entrevistador (audiência), e que apresentam como as ações em um processo contextualmente relevante foram socialmente construídas em diferentes períodos de tempo (LANGLEY, 1999). Pelo (re)contar de uma trajetória, os discursos narrativos permitem o exame dos padrões de interação ao longo do tempo e do espaço (PENTLAND, 1999) e facilitam a visualização de situações emergentes, ambíguas, ou não solucionadas ao longo do processo (POZZEBON, 2004).
Dupla Hermenêutica	"interseção de duas redes de significado como parte logicamente necessária da ciência social, o mundo social significativo constituído por atores leigos e as metalinguagens inventadas por cientistas sociais; há uma 'oscilação' constante de uma rede para outra envolvida na prática das ciências sociais." (GIDDENS, 2003, p. 441)

Estratégia	O conceito de estratégia possui diferentes usos e significados já mapeados na literatura (ver MINTZBERG et al, 2000). Considero na tese que a estratégia é uma prática social (WHITTINGTON, 2002b) resultado da construção de sentidos e significados no processo de interação entre os diversos atores sociais e os elementos da estrutura social (CHAFFEE, 1985). Os conteúdos e os processos de desenvolvimento da estratégia dependem particularmente do contexto social e dos sistemas nos quais estão inseridas, possuindo características distintas para cada empresa (PETTIGREW, 1992 e 1997). Consequentemente, os meios e os fins da estratégia estão relacionados às culturas e aos poderes dos sistemas sociais e dos locais onde se desenvolvem (WHITTINGTON, 2002a).
Estratégia de RSE	Considero na tese que as estratégias de RSE são contextualmente situadas e socialmente formadas pela interação dos múltiplos atores sociais. Ou seja, as estratégias de RSE são formadas por ações, ao longo do processos e de contextos específicos, relacionadas a temas sociais de interesse da grande empresa e da sociedade. Frequentemente, as estratégias de RSE são apresentadas na forma de diferentes tipos de ação, planos, produtos, serviços e estruturas (LUO e BHATTACHARYA, 2006), e tem sido habilmente relacionada a diferentes 'rótulos', como projeto social, investimento social, ações de sustentabilidade, relacionamento comunitário, dentre outros (MARSDEN, 2000).
Evento	Um evento, assim com as ações e as interações, é uma das peças-chave no estudo do padrão subjacente à um dado processo social. Eventos são diferentes de variáveis, sendo definidos em termos de suas unidades de análise e da sua localização espaço-temporal.
Integracionismo em RSE	Denomino de 'integracionismo' em RSE a proposta de criação de valor para todos e de criação de um novo pacto social' pautado nos interesses da empresa (BRUGMAN e PRAHALAD, 2007), que mostra-se eticamente adequado e economicamente relevante para a empresa e para os executivos (PORTER e KRAMER, 2006). Considero que o pressuposto integracionista, característico na literatura dominante de RSE, defende a integração das ações sociais aos objetivos estratégicos das empresas. Esse pressuposto surgiu com a incorporação do conceito de stakeholder nos estudos e práticas de RSE e permitiu a integração dos 'temas relevantes relacionados aos diferentes públicos de interesse.

Mapeamento Visual	Mapeamento visual é um método de análise de dados processuais que envolve o uso de formas matriciais ou gráficas e permite a apresentação de grande quantidade de informações, em relativamente pouco espaço, sendo uma ferramenta para o desenvolvimento e a verificação de construções teóricas. As representações gráficas visuais são atrativas para a análise de processos – e relações causais entre ações e fatores de influência – por permitir simultaneamente a representação de um grande número de dimensões e mostrar precedências, processos paralelos e passagem do tempo.
Não-Ação	A não-ação é um tipo específico de agência que é adotada quando as demais alternativas não são adotadas e, conseqüentemente, um curso de ação intencional é mantido. Ou seja, a não-ação é uma alternativa que direciona e ‘limita o escopo’ da agência de acordo com os ‘vieses específicos’ (BACHRACH e BARATZ, 1963, p. 632). Assim, o estudo da não-ação está normalmente relacionado à confirmação de ‘agendas’ e à ‘manutenção de vieses’ de ação (GREEN, 1996, p. 891)
Não-Mercado	O conceito de não-mercado refere-se a (a) valores que expressam a busca intencional de interesses públicos; (b) o intercambio de mecanismos internos e externos de coerção e cooperação que complementam e balanceiam a competição de forma recíproca nos diferentes níveis de interação; (c) relacionamento entre organizações de mercado e não-mercado, repousando principalmente nos direitos soberanos dos atores; (d) a integração conflituosa à luz das falhas de organizações econômicas, políticas, sociais e culturais da sociedade (BODDEWYN, 2003, p. 320 – tradução nossa). Assim, estratégias de não-mercado são dirigidas a outras macro-instituições, suas organizações e atores que interagem ou entram em conflito àquelas de mercado.
Pluralismo	“o pluralismo deve ser compreendido com o uso de diferentes perspectivas teóricas, metodologias, métodos e técnicas (...) que podem ser combinadas em busca de respostas para complexidade, heterogeneidade e turbulência dos problemas de pesquisa” (JACKSON, 1999, p. 12 e 17)

Pluralismo Crítico	O pluralismo crítico prevê o reconhecimento das implicações políticas das diferentes perspectivas teóricas, revelando os embates entre elas e as justificativas epistemológicas para as diferenças (SCHLOSBERG, 1998). Ademais, a noção de pluralismo crítico permite reconhecer que cada fenômeno é suscetível a mais de uma interpretação, revelando posições mais radicais, ou críticas, excluídas pelo pensamento dominante: “cada pesquisador a liberdade de propor não só a sua própria tradição, mas também seus próprios axiomas [...] para revelar as outras vozes” (ROONEY, 1986, p. 555).
Prática Social	São atividades periódicas dos agentes, definidas a partir de um processo de construção social que ocorre ao longo do tempo e do espaço, em função os elementos da estrutura social. As práticas dependem da maneira particular como cada ator apreende papéis a ele designados, da relação com outras pessoas, bem como dos contextos culturais nos quais estão inseridos. Assim, as práticas envolvem frequentemente reflexão e experimentação, podendo ser alteradas pelas reconstruções momentâneas do pensamento e da ação. Com isso, novas práticas surgem à medida que os agentes inventam, esbarram, ou aprendem maneiras novas de atuar e de experimentar o mundo
Reflexividade	A reflexividade apresenta duas vantagens potenciais: (1) evitar a ingenuidade associada à crença de que os ‘dados’ simplesmente revelam a realidade; e (2) ampliar a criatividade pela apreciação da potencial riqueza de significado no material empírico. A reflexividade opera em um framework que estimula o interplay entre a produção de interpretações e o desafio das mesmas. Inclui abrir-se ao fenômeno ao explorar mais do que um conjunto de significados, reconhecendo a ambigüidade do fenômeno e as linhas de investigação favorecidas, e superando a lacuna existente entre as orientações epistemológicas e o método. (ALVESSON, 2003). Em uma abordagem reflexiva assume-se que a linguagem, do pesquisador e do pesquisado, constrói ao mesmo tempo em que revela a realidade; assim, diferentes vozes atravessam o texto e que nem todas as possíveis vozes são expressadas ou se apresentam em termos iguais (HARDY, 2001).

<p>Responsabilidade Social Empresarial (RSE)</p>	<p>A partir das definições de Banerjee (2008, p. 56) e Windsor (2006, p. 93), considero que a RSE é um fenômeno historicamente associado ao tratamento de questões relevantes para a relação entre empresa e sociedade no âmbito do capitalismo democrático norte-americano (JONES, 1996), e para o desenvolvimento de grandes empresas no contexto da globalização (MARENS, 2004). Dado o contexto de valorização do papel das empresas na solução dos problemas sociais (KORTEN, 1996; MARGOLIS e WALSH, 2003), o conceito dominante de RSE atende ao argumento favorável a uma atuação estratégica por parte das empresas (HUSTED e SALAZAR, 2006), em detrimento de outras formas de atuação e interação com os demais atores na sociedade, inclusive governos e universidades (KELLY et al, 1997; REED, 2004). Cabe destacar que existem diversas definições e tipologias em RSE, algumas delas apresentadas no quadro 1 da tese.</p>
<p>Tipologia</p>	<p>Uma tipologia é um meio heurístico de estabelecer o sentido do assunto que está sendo investigado (PATTON, 2002) e tem por finalidade “agregar os resultados da pesquisa” e “organizar o conhecimento produzido, de forma a aprimorar futuras análises” (BERTERO, 1981, p. 32). Ao construir na tese uma tipologia de co-determinação, procurei apresentar “explicações plausíveis e convincentes do porquê devemos esperar certos relacionamentos [...] chamar para a discussão a estrutura fundamental de uma nova proposição teórica.” (WHETTEN, 2003, p. 70).</p>
<p>Voluntarismo em RSE</p>	<p>Uma perspectiva voluntarista de ação em RSE atribui aos estrategistas a capacidade de formular e implementar estratégias de RSE alinhadas aos interesses da empresa. Ou seja, essa perspectiva dominante não pressupõe a existência de um quadro geral de influências contextuais e de ações dos demais atores que co-determinam as estratégias de RSE.</p>

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIR – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE REFRIGERANTES E BEBIDAS NÃO-ALCOÓLICAS. **Panorama do Setor**. São Paulo: ABIR, 2009 <disponível em www.abir.com.br, acessado em 02/02/2009 e 02/06/2009>

ABIR – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE REFRIGERANTES E BEBIDAS NÃO-ALCOÓLICAS. **Panorama do Setor**. São Paulo: ABIR, 2003 <disponível em www.abir.com.br, acessado em 02/02/2009 e 02/06/2009>

ABRAHAMSON, E. Managerial Fads and Fashions: the diffusion and rejection of innovations. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 3, p 586-612, 1991.

ADLER, P. S.; FORBES, L. C.; WILLMOTT, H. Critical Management Studies. In: **Academy of Management Proceedings**, 2007.

AGLE, B., T. DONALDSON, R. FREEMAN, M. JENSEN, R. MITCHELL, AND D. WOOD. Dialogue: Toward Superior Stakeholder Theory. **Business Ethics Quarterly**, v.18, n.2, p. 155-190, 2008.

ANDRADE, J. C. S. Formação de Estratégias Socioambientais Corporativas: os Jogos Aracruz Celulose-Partes Interessadas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 2, pp. 75-97, 2002.

AKTOUF, O. Auditoria, governança e responsabilidade corporativa no quadro do capitalismo neoliberal globalizado: uma análise radical-crítica. **Economia e Gestão**, v. 5, n. 11, p. 19-34, 2005.

ALLEN, R. **A Fórmula Secreta**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1994.

ALLI, S.; SAUAYA, T. **Como Fortalecer a Responsabilidade Social nas Relações com Grandes e Pequenas Empresas**. São Paulo: Instituto Ethos, 2004.

ALVESSON, M. Beyond Neopositivist, Romantics and Localist: A Reflexive Approach to interview in Organizational Research. **Academy of Management Review**, v. 28, n. 1, p. 13-33, 2003.

ALVESSON, M.;SKÖLDBERG, K. **Reflexive Methodology: New Vistas for Qualitative Research**. Sage: London, 2000.

ARMATO, M.; CAREN, N. Mobilizing the Single-Case Study: Doug McAdam's Political Process and the Development of Black Insurgency, 1930–1970. **Qualitative Sociology**, v. 25, n. 1, 2002.

ARNOLD, D. Libertarian Theories of the Corporation and Global Capitalism. **Journal of Business Ethics**, v. 48, n. 2, p. 155-179, 2003.

ARTHAUD-DAY, M. L. Transnational Corporate Social Responsibility: a Tri-Dimensional Approach to International CSR Research. **Business Ethics Quarterly**, v. 15, n. 1, 2005.

ASHLEY, P. Responsabilidade Social Empresarial: um modelo genérico para análise e orientação estratégica. IN: ASHLEY, P. (coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2a ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

ASTLEY, W.G., VAN DE VEN, A. H. Central perspectives and debates in organization theory. **Administrative Science Quarterly**, v, 28, p. 245-273, 1983.

BABER, Zaheer. Beyond the Structure/Agency Dualism: An Evaluation of Giddens' Theory of Structuration. **Sociological Inquiry**, v. 61, n. 2, p. 219-230, 1991.

BACHRACH, P.; BARATZ, M. S. Decisions and Nondecisions: An Analytical Framework. **The American Political Science Review**, v. 57, n. 3, p. 632-642, 1963.

BACHRACH, P.; BARATZ, M. S. Two Faces of Power. **The American Political Science Review**, v. 56, n. 4, p. 947-952, 1962.

BALOGUN, J. HUFF, A. S.; JOHNSON, P. Three Responses to The Methodological Challenges of Studying Strategizing. **Journal of Management Studies**. v. 40, n. 1, p. 197-224, 2003.

BANERJEE, S. B. **Corporate Social Responsibility: The Good, the Bad and the Ugly**. Northampton: Edward Elgar, 2008.

BANERJEE, S. B. Corporate Social Responsibility: The Good, the Bad and the Ugly. **Critical Sociology**, v. 34, p.51-79, 2007.

BANERJEE, S. B. Managerial Perceptions of Corporate Environmentalism: Interpretations From Industry and Strategic Implications For Organizations. **Journal of Management Studies**, v. 38, n. 4, p. 490-513, 2001.

BANERJEE, S. B. Who Sustains Whose Development? Sustainable Development and the Reinvention of Nature. **Organization Studies**, v. 24, n. 1, p. 143-180, 2003.

BARON, D. P. Integrated Strategy: Market and Non-market Components. **California Management Review**, v. 37, n. 2, pp. 47-65, 1995.

BARON, D. P. Private Politics, Corporate Social Responsibility, and Integrated Strategy. **Journal of Economics & Management Strategy**, 10 (1): 7-45, 2001.

BARON, D. P. Private Politics. **Journal of Economics & Management Strategy**, v. 12, n. 1, p. 31-66, 2003.

BARZELAY, M. The Single Case Study as Intellectually Ambitious Inquiry. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 3, n. 3, p. 305-318, 1993.

BAUER, M. W.; GASKEL, G. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2000.

BAILEY, K. D. **Typologies and Taxonomies: an Introduction to Classification Techniques**, Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences, 1994.

BERNARD, H. R. **Social Research Methods: qualitative and quantitative approaches**. Thousand Oaks: Sage, 2000.

BERTERO, C.; VASCONCELOS, F. e BINDER, M. Estratégia Empresarial: A produção científica brasileira entre 1991 e 2002. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 4, p. 48-62, 2003.

BERTILSSON, M. The Theory of Structuration: Prospects and Problems. **Acta Sociológica**, v. 27, n. 4, p. 339-353, 1984.

BETTIS, R. Strategic Management and the Straightjacket: An Editorial Essay. **Organization Science**, v. 2, n. 3, p. 315-319, 1991.

BIRKINSHAW, J. Entrepreneurship in Multinational Corporations: The Characteristics of Subsidiary Initiatives. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 3, p. 207-229, 1997.

BIRKINSHAW, J.; HULLAND, J. Structural and Competitive Determinants of a Global Integration Strategy. **Strategic Management Journal**, v. 16, n. 8, p. 637-655, 1995.

BLOWFIELD, M. Corporate Social Responsibility: reinventing The Meaning of Development. **International Affairs**, v. 81, n.3, p. 515-524, 2005.

BLOWFIELD, M.; FRYNAS, J G. Setting New Agendas: Critical Perspectives on Corporate Social Responsibility in the Developing World. **International Affairs**, v. 81, n. 3, p. 499-513, 2005.

BODDEWYN, J. J. Advertising Self-Regulation: True Purpose and Limits. **Journal of Advertising**, v. 18, n.2, p. 19-27, 1989.

BODDEWYN, J. J. Political Aspects of MNE Theory. **Journal of International Business Studies**, v. 19, n.3, p. 341-363, 1988.

BODDEWYN, J. J. Understanding and advancing the concept of "Nonmarket". **Business & Society**, v. 42, n.3, p. 297-327, 2003.

BODDEWYN, J. J. Integrating Business Political Behavior with Economic and Organizational Strategies. **International Studies of Management & Organization**, v. 35, n. 2, p. 28-55, 2005.

BOHMAN, J. Theories, Practices, and Pluralism: A Pragmatic Interpretation of Critical Social Science. **Philosophy of the Social Sciences**, v. 29, n. 4, p. 459-480, 1999.

BORGES, J. F.; MIRANDA, R.; VALADÃO JÚNIOR, V. M. O Discurso das Fundações Corporativas: Caminhos de uma “Nova” Filantropia? **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 4, 2007.

BOUDON, R.; BOURRICAUD, F. **Dicionário Crítico de Sociologia**. São Paulo: Editora Ática, 2004.

BOURASSA, M.; CUNNINGHAM, P.; HANDELMAN, J. How Philip Kotler has helped to shape the field of marketing. **European Business Review**, v.19, n.2, p.174-192, 2007.

BROWN, D.; DILLARD, J; MARSHALL, R. S. **Triple Bottom Line: a Business Metaphor for a Social Construct**. Universidade Autônoma de Barcelona: Departamento de Economia de Empresas. Documento de Trabalho no. 06/2, 2006.

BRUGMANN, J.; PRAHALAD, C. New Social Compact. **Harvard Business Review**, v.85, n.2, p. 80-90, 2007.

BRYMAN, A. **Research methods and organization studies**. Londres: Unwin Hyman, 1989.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life**, 1979

CALDAS, M. P.; WOOD, T. Jr. ‘For the English to See: the Importation of Managerial Technology in Late 20th-century Brazil. **Organization**, 4(4): 517-534, 1997.

CALDAS, M. P. Contribuição Teórica: como assim, cara pálida? **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 3, p. 65-68, 2003

CALLINICOS, A. Anthony Giddens: A Contemporary Critique. **Theory and Society**, v. 14, n. 2, p. 133-166, 1985.

CAMPOS, A. L. F. **Da Pausa que Refresca... ao Sabor de Viver! O discurso publicitário da Coca-Cola**. Dissertação de Mestrado apresentada na UNESP, 2003.

CANELA, G. (coord.). **Empresas e Imprensa – Pauta de Responsabilidade Social: uma análise da cobertura jornalística sobre RSE**. São Paulo: Instituto Ehtos, 2006.

CONNOLLY, W. **Identity/Diference: Democratic Negotiations of Political Paradox**. Ithaca, NY: Cornell University Press, 1991.

CAPPELLIN, Paola; GIULIANI, Gian Mário; MOREL, Regina; PESSANHA, Elina. **As organizações empresariais brasileiras e a responsabilidade social**. In Kirschner, Gomes e Cappellin (orgs.). *Empresa, empresários e globalização*. Rio de Janeiro: Relume Dumará: FAPERJ, 2002.

CARROLL, A. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. **Business and Society**, v. 38, p. 268-295, 1999.

CASSELL, P. **The Giddens Reader**. Hong Kong: Stanford University Press, 1993.

CCE – COCA-COLA ENTERPRISES. **Corporate Responsibility and Sustainability Report**, Atlanta: Coca-Cola Enterprises Inc., 2006.

CHAKRAVARTHY, B. S.; WHITE, R. E. Strategy Process: Forming, Implementing and Changing Strategies. In: Pettigrew, A.; Thomas, H.; Whittington, R. **Handbook of Strategic Management**. Cap. 9. London: Sage, 2002.

CHAFFEE, E. E. Three Models of Strategy. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 1, p. 89-98, 1985.

CHANDLER, A. Governo versus Empresa: um fenômeno norte-americano. **Harvard Business Review**, nov./dez., 1979.

CHANDLER, A. **Strategy and Structure: chapters in the history of the industrial enterprise**. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962 (acesso à reimpressão de 1990).

CHANLAT, Jean François. Por uma antropologia da condição humana nas organizações In: CHANLAT, Jean François (org.). **O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas**. v.1. São Paulo, Atlas, p.21-45, 1996.

CHASE, S. Narrative Inquiry: Multiple Lenses, Approaches, Voices. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The SAGE of Qualitative Research**. Thousand Oaks: SAGE, 2o. Ed, Cap. 25, p. 651-679, 2005.

CHIA, R. Strategy-as-practice: reflections on the research agenda. **European Management Review**. v.1, p. 29-34, 2004.

CHIA, R.; MACKAY, B. Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. **Human Relations**. v. 60, n. 1, p. 217-242, 2007.

CHILD, J. Organization Structure, Environment and Performance: the Role of Strategic Choice. **Sociology**. v. 6, p. 1-22, 1972.

CHILD, J. Strategic Choice in the Analysis of Action: Structure Organizations and Environment: Retrospect and Prospect. **Organization Studies**, v. 18, n. 1, p. 43-76, 1997.

CHILD, J.; TSAI, T. The Dynamic Between Firms' Environmental Strategies and Institutional Constraints in Emerging Economies: Evidence from China and Taiwan. **Journal of Management Studies**, v. 42, n. 1, 2005.

CIMA – CENTRO DE CULTURA INFORMAÇÃO E MEIO AMBIENTE. Programa de Valorização do Jovem. Rio de Janeiro: CIMA, 2007 <disponível em <http://www.cima.org.br/coca.html>, acessado em jan-2009>

CLARK, T. Strategy viewed from a management fashion perspective. **European Management Journal**, v. 1, n. 1, p. 105-111, 2004.

CLARKSON, M. B. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. Academy of Management. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 92-117, 1995.

CLEGG, S. Lives in balance: a comment on Hinings and Greenwood's disconnects and consequences in organizational theory? **Administrative Science Quarterly**, 47(3): 428-441, 2002.

CLEGG, S. **Modern Organizations**. London: Sage, 1990.

CLEGG, S.; CARTER, C.; KORNBERGER, J. Get up, I feel like being a Strategy Machine. **European Management Review**. v. 1, n. 1, p. 21-28, 2004.

CLEGG, S.; COURPARSSON, D.; PHILLIPS, N. **Power and Organizations**. Londres: Sage, 2006.

CNS – CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE. **Resolução – 11 de dezembro de 2008**. Ministério da Saúde do Brasil, 2008.

COHEN, I. J. Teoria da Estruturação e Práxis Social. In: Giddens, A.; Turner, J. (org.). **Teoria Social Hoje**. São Paulo: Editora UNESP, 1999.

COHEN, J. R. HOLDER-WEBB, L. SHARP, D. J. PANT, L. W. The effects of Perceived Fairness on Opportunistic Behavior. **Contemporary Accounting Research**, v. 24, n. 4, p. 1119-38, 2007.

JACOBSON, M. F. **Liquid Candy: How Soft Drinks Are Harming Americans' Health**. Washington, D.C.: Center for Science in the Public Interest (CSPI), 2005.

CULPAN, R.; TRUSSEL, J. Applying the Agency and Stakeholder Theories to Enron Debacle: An Ethical Perspective. **Business and Society Review**, v. 110, n. 1, p. 59-76, 2005.

CUNLIFFE, A. L.; LUHMAN, J. T.; BOJE, D. M. Narrative Temporality: Implications for Organizational Research. **Organization Studies**, v. 25, n. 2, p. 261-286, 2004.

DEAKIN, S.; HOBBS, R. False Dawn for CSR? Shifts in regulatory policy and response of corporate and financial sectors in Britain. **Corporate Governance**, v. 15, n. 1, p. 68-76, 2007.

DeCERTEAU, M. **A invenção do cotidiano: artes de fazer**. vol 1, 9ª ed., Petrópolis: Vozes, 1994.

DeCERTEAU, M; GIARD, L; MAYOL, P. **A invenção do cotidiano: Morar, cozinhar**. vol 2, 5ª ed., Petrópolis: Vozes, 1996.

DIEGUEZ, C. **Até a tampa**. São Paulo: Veja, 19-ago-1998. <disponível em www.veja.abril.com.br/190898/p_121.html - acessado em 20jan2009>

DONALDSON, T.; PRESTON, L. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. **Academy of Management Review**, v. 20, p. 65-91, 1995.

DUTTON, J. E.; FAHEY, L.; NARAYANAN, V. K. Toward Understanding Strategic Issue Diagnosis. **Strategic Management Journal**, v.4, n. 4., p.: 307-323, 1983.

EISENHARDT, K. M. Agency Theory: An Assessment and Review. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 57-74, 1989.

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory Building From Cases: Opportunities And Challenges. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 25-32, 2007.

ELBANNA, S.; CHILD, J. The Influence of Decision, Environmental and Firm Characteristics on the Rationality of Strategic Decision-Making. **Journal of Management Studies**. v. 44, n. 4, p. 561-591, 2007.

EMIRBAYER, M; MISCHÉ, A. What is Agency? *The American Journal of Sociology*. v. 103, no. 4, p. 962-1023, 1998.

EUROPEAN COMMISSION. **Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility: Green Paper COM**. Luxembourg: OPEEC, 2001.

FARIA, A.; GUEDES, A. Repensando Administração Pública em (e para) Economias Emergentes. In: **Anais do EnAPG**. ANPAD: Salvador, 2008.

FARIA, A.; IMASATO, T. Restoring the authority of public administration: A key issue in search of strategy and strategists. In: **Anais do ENAPG**, Salvador, 2008.

FARIA, A.; SAUERBRONN, F. F. Corporate Social Responsibility and Strategic Management: a Historical Analysis. IN: **Anais do EGOS**. EGOS: Bergen, 2006.

FARIA, A.; SAUERBRONN, F. F. A responsabilidade social é uma questão de estratégia? Uma abordagem crítica", **Revista de Administração Pública**, v. 42 n. 1, pp. 7-34, 2008.

FARIA, A.; SAUERBRONN, F. F. Em defesa de uma Abordagem Menos Estratégica para a Responsabilidade Social. IN: **Anais do 3Es**, ANPAD: Rio de Janeiro, 2005a.

FARIA, A.; SAUERBRONN, F. F. Responsabilidade Social e Estratégia: Em Busca de um Diálogo Latino-Europeu. IN: **Anais do Iberoamerican Academy of Management**, IBEROAMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT: Lisboa, 2005b.

FERLIE, E. Quasi-Strategy: Strategic Management in the Contemporary Public Sector. In: Pettigrew, A.; Thomas, H.; Whittington, R. **Handbook of Strategic Management**. Cap. 9. London: Sage, 2002.

FERNANDINO, C. H. A. **Estratégia de Responsabilidade Social em Empresa Ex-Estatal: Estudo de Caso no Setor de Telecomunicações**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas/ Fundação Getulio Vargas. Rio de Janeiro: EBAPE/FGV, 2008.

FISCHER, R. M.; FALCONER, A. P. Desafios da Parceria Governo Terceiro Setor. In: **Anais do Primeiro Encontro da Rede de Pesquisas sobre o Terceiro Setor na América Latina e Caribe – ISTR**, 2007.

FISCHER, E.; OTNES, C. C. **Breaking New Ground: developing grounded theories in marketing and consumer behavior**. In: BELK, R. (ed.) *Handbook of Qualitative Research Methods in Marketing*. Cap. 2. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2006.

FLIGSTEIN, N. Markets As Politics: A Political-Cultural Approach To Market Institutions. **American Sociological Review**, v. 61, p. 656-673, 1996.

FOSTER, R. J. **Coca-globalization: following soft drinks from New York to New Guinea**. New York: Palgrave Macmillan, 2008.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

FREEMAN, R. E. The politics of stakeholder theory: some future directions. **Business Ethics Quarterly**, v. 4, p. 409-421, 1994.

FREEMAN, R. E. The possibility of Stakeholder Capitalism. IN: ZSOLNAI, L.; GASPARSKI, W. W. (ed.) **Ethics and the Future of Capitalism – Praxiology**: vol. 9. New Jersey: Transaction Publishers, 2002.

FRIEDMAN, M. **Capitalismo e Liberdade**. São Paulo: Artenova, 1977.

FRYNAS, J. G. Corporate Social Responsibility and International Development: Critical Assessment. **Corporate Governance**, v. 16, n. 4, p. 274-281, 2008.

FRYNAS, J. G. Corporate Social Responsibility in Emerging Economies: Introduction. **Journal of Corporate Citizenship**, v. 24, p. 16-19, 2006.

FRYNAS, J. G. The False Development Promise of Corporate Social Responsibility: Evidence form Multinational Oil Companies. **International Affairs**, v. 81, n. 3, p. 581-598, 2005.

GARUD, R.; VAN DE VEN, A. H. Strategic Change Processes. In: Pettigrew, A.; Thomas, H.; Whittington, R. **Handbook of Strategic Management**. Cap. 10. London: Sage, 2002.

GARRIGA, E.; MELÉ, D. Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. **Journal of Business Ethics**, 53: 51-71, 2004.

GEPHART, R. P. Qualitative research and the Academy of Management Journal. **Academy of Management Journal**, 47: 454-462, 2004.

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.

GHOSHAL, S. Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices. **Academy of Management Learning & Education**, v. 4, n. 1, p. 75-91, 2005.

GIDDENS, Anthony. **A Constituição da Sociedade**. 2ª.ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

GIDDENS, Anthony. **As Novas Regras do Método Sociológico**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.

GIFE – Grupo de Institutos Fundações Empresas. **Guia GIFE sobre Investimento em Educação**. São Paulo: Gife, 2003.

GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. **Investimento Social Privado dos EUA no Brasil - uma análise de empresas do grupo +Unidos**. GIFE, 2008. <disponível em www.gife.org.br – nov/2008>

GIFE– Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. Relatório de Atividades 2008. GIFE, 2008. <available at www.gife.org.br – fev/2009>

GIOIA, D. A. Practicability, Paradigms and Problems in Stakeholder Theorizing. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 2, p. 228-232, 1999.

GIOIA, D. A.; PITRE, E. Multiparadigm Perspectives on Theory Building. **Academy of Management Review**. v. 15, n. 4, p. 584 – 602, 1990.

GIRAUDEAU, M. The Drafts of Strategy: Opening up Plans and their Uses. **Long Range Planning**, v. 41, p. 291-308, 2008.

GJOLBERG, M. Measuring the immeasurable? Constructing a index of CSR Practices and CSR performance in 20 countries. **Scandinavian Journal of Management**, v. 25, p. 10-22, 2009.

GOMES, P. P. V; BERNARDO, A.; BRITO, G. Princípios de Sustentabilidade: uma abordagem histórica. IN: Anais XXV ENEGEP, Porto Alegre, 2005.

GOMES, V. Obesidade Atinge Seis Milhões de Jovens Brasileiros. **RETS Entrevista**, 2009. <disponível em www.rets.rits.org.br acessado em jun/2009>

GONÇALVES, B. S. **Responsabilidade Social Empresarial no Processos Gerenciais e nas Cadeias de Valor**. São Paulo: Instituto Ethos, 2006.

GRANT, D.; KEENOY, T.; OSWICK, C. Organizational Discourse. **International Studies of Management & Organization**. v. 31, n. 3, p. 5-24, 2001.

GREEN, P. The Two Faces of Political Apathy. **The American Political Science Review**, v. 90, n. 4, p. 890-891, 1996.

GREENSPAN, Alan. "América Latina e populismo". In: **A era da turbulência – Aventuras em um Novo Mundo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008, p. 322-332.

GRIFFIN, J. J.; DUNN, P. Corporate Public Affairs: Commitment, Resources, and Structure. **Business & Society**, v. 43, n. 2, p. 196-220, 2004.

GUGLER, P.; SHI, J. Y. J. Corporate Social Responsibility for Developing Country Multinational Corporations: Lost War in Pertaining Global Competitiveness? **Journal of Business Ethics**, v. 87, p. 3-24, 2009

GULATI, R. Tent Poles, Tribalism, And Boundary Spanning: The Rigor-Relevance Debate In Management Research. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 4, 775-782, 2007.

HAFSI, T.; MARTINET, A. C. Estratégia e Gestão Estratégica das Empresas: um Olhar Histórico e Crítico. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 4, p. 1131-1158, 2008.

HAFSI, T. THOMAS, H. The Field of Strategy: In Search of a Walking Stick. **European Management Journal**, v. 23, .n5, p. 507-519, 2005.

HANCOCK, F.; EPSTON, D. The Craft and Art of Narrative Inquiry in Organizations. In: Barry, D.; Hansen, H. **The Sage Handbook of New Approaches in Management and Organization**. 1st.Ed. Sage, 2008.

HARAWAY, D. Situated Knowledges: The Science Question in Feminism as a Site of Discourse on the Privilege of Partial Perspective. **Feminist Studies**, v. 14, p. 575-599, 1988.

HARDY. C. Researching Organizational Discourse. **International Studies of Management & Organization**. v. 31, n. 3, p. 25-47, 2001.

HASSARD, J. **Sociology and Organization Theory: positivism, paradigms and posmodernity**. Cambridge: University Press, 1995.

HAWKES, C. **Marketing Food to Children: changes in the global regulatory environment, 2004-2006**. Genebra: Organização Mundial da Saúde, 2007.

HELD, D.; MCGREW, A. **An Introduction to the Globalization Debate**. Cambridge: Polity Press, 2000.

HILL, T; WESTBROOK, R. SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall. **Long Range Planning**, v. 30, n. 1, p. 46-52, 1997.

HILLMAN, A. J.; HITT, M. A. Corporate political strategy formulation: A model of approach, participation and strategy decisions. **Academy of Management Review**, v.24, p. 825-842, 1999.

HILLMAN, A. M.; WAN, W. P. The determinants of MNE subsidiaries' political strategies: evidence of institutional duality. **Journal of International Business Studies**, v. 36, p. 322-340, 2005.

HININGS, C.; GREENWOOD, R. Disconnects and Consequences in Organization Theory? **Administrative Science Quarterly**, v. 47, p. 411-421, 2002.

HOCAYEN-DA-SILVA, A. J.; ROSSONI, L.; FERREIRA JÚNIOR, I. Administração pública e gestão social: a produção científica brasileira entre 2000 e 2005. **Revista Brasileira de Administração Pública**, v. 42, n. 4, p. 655-680, 2008.

HOLSTEIN, J. A.; GUBRIUM, J. F. Interpretive Practice and Social Action. In: Denzin, N. K.; Lincoln, Y. S. **The Sage Handbook of Qualitative Research**. 3rd. Ed. SAGE, 2005, cap.19.

HUSTED, B. W.; SALAZAR, J. J. Taking Friedman Seriously: Maximizing Profits and Social Performance. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 1, p. 75-91, 2006.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Pesquisa de Orçamentos Familiares – POF 2002-2003: Excesso de peso atinge 38,8 milhões de brasileiros adultos. Rio de Janeiro: Comunicação Social IBGE, 2004.

IDEC – INSTITUTO BRASILEIRO DE DEFESA DO CONSUMIDOR. **Coca-Cola revida Boicote com Marketing Agressivo**. Centro de Mídia Independente, 2003. <disponível em www.idec.org.br/paginas/boicote2.asp - acessado em jan/2009>.

IDEC – INSTITUTO BRASILEIRO DE DEFESA DO CONSUMIDOR. **Pesquisa do IDEC Constata: adoçantes e bebidas light desrespeitam o código de defesa do consumidor**. IDEC: Notícias, 2006. <disponível em www.idec.org.br - acessado em jan/2009>.

IDEC – INSTITUTO BRASILEIRO DE DEFESA DO CONSUMIDOR. **Auto-regulamentação de publicidade quer evitar medidas mais duras**. IDEC: Notícias, 2008. <disponível em www.idec.org.br - acessado em jan/2009>.

IPEA - INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **A Evolução da Ação Social das Empresas Privadas no Brasil**. Brasília: IPEA, 2006.

INSTITUTO AKATU. **Como e Porque os Brasileiros praticam o Consumo Consciente?** São Paulo: Instituto Akatu, 2007.

INSTITUTO ETHOS. Indicadores Ethos de Responsabilidade Social – 2005. São Paulo: Instituto Ethos, 2005.

JACKSON, M. C. Towards Coherent Pluralism in Management Science. **The Journal of the Operational Research Society**, v. 50, n. 1, p. 12-22, 1999.

JAIME, P. O empresariado e a questão social: apontamentos para a interpretação de um novo associativismo empresarial no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 39, n. 4, p. 939-978, 2005.

JARDIM, L. **Com Gás e Sem Açúcar**. Artigos Etc. São Paulo, VEJA, out/2007.

JARZABKOWSKI, P. Shaping Strategy as a Structuration Process. **Academy of Management Journal**, v. 51, n. 4, p. 621–650, 2008.

JARZABKOWSKI, P. Strategic practices: An activity theory perspective on continuity and change. **Journal of Management Studies**. v. 40, n. 1, p. 23–55, 2003.

JARZABKOWSKI, P. Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation and Practices-in-Use. **Organization Studies**, v. 25, n. 4, p. 529-560, 2004.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**. v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.

JEMISON, D. B. The Importance of an Integrative Approach To Strategic Management Research. **Academy of Management Review**, v. 6, n. 4, p. 601-608, 1981.

JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, p. 305–360, 1976.

JEREMY, D. J. Business History and Strategy. In: Pettigrew, A.; Thomas, H.; Whittington, R. **Handbook of Strategic Management**. Cap. 19. London: Sage, 2002.

JONES, M.; MARSHALL, S.; MITCHELL, R. Corporate Social Responsibility and the Management of Labour in Two Australian Mining Industry Companies. **Corporate Governance**, Volume 15 Number 1, p. 57-67, 2007.

JONES, M. T.; FLEMING, P. Unpacking Complexity Through Critical Stakeholder Analysis: the case of Globalization. **Business & Society**, v. 42, n. 4, p. 430-454, 2003.

JONES, M. T. Missing the forest for the trees: a critique of the corporate social responsibility discourse. **Business and Society**, 35: 7-41, 1996.

JONES, T. M. Instrumental Stakeholder Theory: a Synthesis of Ethics and Economics. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 2, p. 404-437, 1995.

JONES, T. M.; WICKS, A. C. Convergent Stakeholder Theory. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 2, p. 206-221, 1999.

KELLY, G.; KELLY, D.; GAMBLE, A. **Stakeholder Capitalism**. Londres: MacMillan Press, 1997.

KLINE, J. M. Political Activities by Transnational Corporations: bright lines versus grey boundaries. **Transnational Corporations**, v. 12, n. 1, p. 1-25, 2003.

KNIGHTS, D.; MORGAN, G. Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique. **Organization Studies**, v. 21, n. 2, p. 251-273, 1991.

KNIGHTS, D.; MORGAN, G. Organization Theory and Consumption in a Post-Modern Era. **Organization Studies**, v. 14, n. 2, p. 211-234, 1993.

KNIGHTS D, MORGAN G. The Concept of Strategy in Sociology: A Note of Dissent. **Sociology**. v.24, n. 3, p. 475-483, 1990.

KOTLER, P., LEE, N. **Corporate Responsibility: doing the most good for your company and your cause**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2005.

KORTEN, D. **Quando as Corporações Regem o Mundo – Consequências da globalização da economia**. São Paulo: Futura, 1996.

KREITLON, M. A Ética nas Relações entre Empresas e Sociedade: Fundamentos Teóricos da Responsabilidade Social Empresarial. In: **Anais do ENANPAD**. Curitiba, 2004.

LANGLEY, A. Strategies for Theorizing from Process Data Research. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 4, p.691-710, 1999.

LANGLEY, A.; TRUAX, J. A Process Study of New Technology Adoption in Smaller Manufacturing Firms. **Journal of Management Studies**, v. 31, n. 5, p. 619-652, 1994.

LEO, S. O Lobby das Cervejas. **IstoÉ Dinheiro**. São Paulo: Editora Três, 06/10/1999. <disponível em <http://www.terra.com.br/dinheironaweb/110/negocios/neg110lobby.htm>, acessado em 02/02/2009>

LEVY, D. L.; ALVESSON, M. WILLMOTT, H. Critical Approaches to Strategic Management. In: In: ALVESSON, M.; WILLMOTT, H. **Studying management critically**. Cap. 5. London: Sage, 2003.

LEWIS, M. W.; GRIMES, A. J. Metatriangulation: Building theory from multiple paradigms. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 4, p. 672-690,1999.

LIMA, P. R. S.; ALIGLERI, L. BORINELLI, B.; ASHLEY, P. A. RSE no Contexto Brasileiro: uma agenda em contínua expansão e difusão. IN: ASHLEY, Patrícia (coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2a ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

LUO, X.; BHATTACHARYA, C. B. Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value. **Journal of Marketing**, v. 70, p. 1-18, 2006.

MACIEL, C. O. Estratégia Como Prática: Contribuições Da Visão Baseada Em Atividades (VBA). In: **III Encontro de Estudos em Estratégia**. ANPAD: São Paulo, 2007.

MACHADO DA SILVA, C. L.; GUARIDO Filho, E. R.; ROSSONI, Luciano. Organizational Fields and the Structuration Perspective: Analytical Possibilities. **Brazilian Administration Review**, v. 3, n. 2, p. 2006.

MACHADO FILHO, C. P. **Responsabilidade Social e Governança: o Debate e as Implicações**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2006

MAESEEN, R.; SETERS, P. v.; RIJCKEVORSEL, E. v. Circles Of Stakeholders: towards a relational theory of Corporate Social Responsibility. **International Journal of Business Governance and Ethics**. v. 3, n. 1, p. 77 – 94, 2007.

MAHONEY, J. T. Strategic Management and Determinism: Sustaining the Conversation. **Journal of Management Studies**, v. 30, n. 1, p. 173-191, 1993.

MANTERE, S. Role Expectations and Middle Manager Strategic Agency. **Journal of Management Studies**, v. 45, n. 2, p294-316, 2008.

MARENS, R. Wobbling on a One-Legged Stool: The Decline of American Pluralism and the Academic Treatment of Corporate Social Responsibility. **Journal of Academic Ethics**, v. 2, n. 1, pp. 63–87, 2004.

MARGOLIS, J. & WALSH, J. Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business. **Administrative Science Quarterly**, v. 48, n. 2, p. 268-305, 2003.

MARKIDES, C. Corporate Strategy: The Role of The Center. In: In: PETTIGREW, A.; Thomas, H.; Whittington, R. (eds) **Handbook of Strategy and Management**. Cap. 5. London: Sage, 2002.

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, 2002.

MASSA, P. R. L.; CAMPOS FILHO, L. A. N. O Papel das Subsidiárias de Corporações Multinacionais: Um Estudo de Caso na Indústria Brasileira de Refrigerantes. **BBR – Brazilian Business Review**, v. 5, n. 1, p. 104-117, 2006.

MATTEN, D.; MOON, J. Implicit and Explicit CSR: a Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 2, p. 404-424, 2008.

MATTINGLY, J. E. Correlates of Sociopolitical Stakeholder Management Strategies, Stakeholder Salience, Structural Development, and Firm Performance: Structural and Performance. **Business & Society**, v. 43, n. 1, p. 97-114, 2004.

McWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. S.; WRIGHT, P. M. Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 1, p. 1-18, 2006.

MENDES, L. C. A. Estado e Terceiro Setor: uma análise de duas iniciativas de aproximação. In: **Anais do Enanpad**. Rio de Janeiro: ANPAD, 1999.

MICHELETTI, M. **Political Virtue and Shopping: Individuals, Consumerism and Collective Action**. New York: Palgrave Macmillan, 2003.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative Data Analysis. An Expanded Sourcebook**. SAGE: Califórnia, 1994.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B., e LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 24, p. 934–949, 1978.

MINTZBERG, H. Quem deve controlar a empresa? In: MINTZBERG, H; QUINN, J. B. **O processo de estratégia**. 3ª. Ed. Porto Alegre: Bookman, p. 193-206, 2001.

MORGAN; G. LINDA, S. The Case for Qualitative Research. **Academy of Management Review**, n. 5, v. 4, p. 491-500, 1980.

MOSTARDEIRO, M.; DUARTE, F. CSR Strategy Formation Process: A multiple case study from Brazil. **Social Responsibility Journal**, V.3, N.1, P. 59-67, 2007.

MULLER, A. Global Versus Local CSR Strategies. **European Management Journal**, v. 24, n. 2–3, p. 189–198, 2006.

MUTCH, A. DELBRIDGE, R. VENTRESCA, M. Situating Organizational Action: The Relational Sociology of Organizations. **Organization**, v. 13, n. 5, p. 607-625, 2006.

ORLIKOWSKI, W. J. Knowing in Practice: Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing. **Organization Science**, v. 13, n.,3, p. 249–273, 2002.

O'SHAUGHNESSY, J. Temerarious Directions for Marketing. **European Journal of Marketing**, v. 31, n. 9/10, p. 677-705, 1997.

PAÇO-CUNHA, E.; MENDONÇA, R. S.; FERRUGINI, L.; LOPES, L. S. Práticas versus Táticas: Praxeologia do Poder numa Organização de Tecnologia. In: **Anais do ENANPAD**. ANPAD: Salvador, 2006.

PAINTER-MORLAND, M. Triple Bottom-Line Reporting as Social Grammar: Integrating Corporate Social Responsibility and Corporate Codes of Conduct. **Business Ethics: A European Review**, v. 15, n. 4, p. 352-364, 2006.

PASSADOR, C. S.; CANOPF, L.; PASSADOR, J. L. Apontamentos sobre a Responsabilidade Social no ENANPAD: a construção de um conceito? In: **Anais do ENANPAD**. ANPAD: Brasília, 2005.

PATTON, M. Q. **Qualitative Research and Evaluation Methods**. Thousand Oaks: Sage, 2002.

PENDERGRAST, M. **Por Deus, pela pátria e pela CC: a história não autorizada do maior dos refrigerantes e da companhia que o produz**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1993.

PENTLAND, B. T. Building Process Theory with Narrative: From Description to Explanation. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 4, p. 711-724, 1999.

PENTLAND, B. T.; RUETER, H. H. Organizational Routines as Grammars of Action. **Administrative Science Quarterly**, v. 39, p. 484-510, 1994.

PETTIGREW, A. The Character and Significance of Strategy Process Research. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 5-16, 1992.

PETTIGREW, A. What is Processual Analysis? **Scandinavian Journal of Management**, v. 13, p. 337-348, 1997.

PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. Strategic Management: The Strengths and Limitations of a Field. In: PETTIGREW, A.; Thomas, H.; Whittington, R. (eds) **Handbook of Strategy and Management**. Cap. 1. London: Sage, 2002.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. New York: Harper & Row, 1978.

PORTER, M.; KRAMER, M. Strategy & Society – The link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, v. 84, n. 12, p. 78-92, 2006.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 (edição original em inglês, 1980).

PORTER, M. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989 (edição original em inglês, 1985).

PORTNEY, P. R. The (Not So) New Corporate Social Responsibility: An Empirical Perspective. **Review of Environmental Economics and Policy**, v. 2, n. 2, p. 261-275, 2008.

POST, J. E.; PRESTON, L. E.; SACHS, S. Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View. **California Management Review**, v. 45, n. 1, pp. 6-28, 2002.

POZZEBON, M. The Influence of a Structurationist View on Strategic Management Research. **Journal of Management Studies**, v. 41, n. 2, p. 247-272, 2004.

POZZEBON, M.; PINSONNEAULT, A. Challenges in Conducting Empirical Work Using Structuration Theory: Learning from IT Research. **Organization Studies**. v. 26, n. 9, p. 1353-1376, 2005.

PRAHALAD, C. K.; HAMMOND, A. Serving the world's poor, profitably. **Harvard Business Review**, v. 80, n. 9, p. 48-57, 2002.

PRESTON, L. E.; DONALDSON, T. Stakeholder Management and Organizational Wealth. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 4, p. 619-625, 1999.

PUPPIM DE OLIVEIRA, J. A. **Empresas na Sociedade: Sustentabilidade e Responsabilidade Social**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier-Campus, 2008.

RECKWITZ, A. Toward a Theory of Social Practices – A Development in Culturalist Theorizing. **European Journal of Social Theory**. v. 5, n. 2, p. 243-263, 2002.

REED, D. Employing Normative Stakeholder Theory in Developing Countries: a Critical Theory Perspective. **Business & Society**, v. 41, n. 2, p. 166-207, 2002.

REED, M. I. In praise of duality and dualism: rethinking agency and structure in organizational analysis. **Organization Studies** (Special Issue on Action, Structure and Organizations), v18., n. 1, pp.21-22, 1997.

REED, M. I. Management as Social Practice. **Journal of Management Studies**, v. 21, n.3, p. 273-285, 1984.

REED, M. I.. The Problem of Human Agency in Organizational Analysis. **Organization Studies**, v. 9, n. 1, p. 33-46, 1988.

REED, M. The Agency / Structure Dilemma in Organization Theory. Open Doors and Brick Walls. In: Tsoukas, H. & Knudsen, C. (Eds.) **The Oxford Handbook of Organization Theory**. Oxford: Oxford University Press, 2003.

ROONEY, E. Who's Left out? A Rose by Any Other Name Is Still Red; Or, the Politics of Pluralism. **Critical Inquiry**, v. 12, n. 3, p. 550-563, 1986.

SAID, E.; CHILD, J. The Influence of Decision, Environmental and Firm Characteristics on the Rationality of Strategic Decision-Making. **Journal of Management Studies**, v. 44, n. 4, p. 561-591, 2007.

SACHS, S. CSR Equals Corporate Stakeholder Responsibility. **Ethical Corporation**. p. 48, nov/2006.

SAHLIN-ANDERSSON, K. Corporate social responsibility: A trend and a movement, but of what and for what? **Corporate Governance**, v. 6, n. 5, p. 595-608, 2006.

SANTOS, L.L.S.; SETTE, R.S.; TURETA, C. A Estratégia Como Uma Prática Social: Em Busca do Que Seja "Fazer Estratégia". In: **Anais do ENANPAD**. ANPAD: Salvador, 2006.

SARANSON, Y. A Model of Organizational Transformation: The Incorporation of Organizational Identity Into a Structuration Theory Framework. **Academy of Management Proceedings**, 1995.

SAUERBRONN, F. F. Stakeholder Strategizing: Uma Proposta de Investigação da Estruturação das Práticas de Relacionamento Comunitário. In: **Anais do ENANPAD**. ANPAD: Rio de Janeiro, 2007.

SCHILLER-MERKENS, S. Towards \ Practice-Based Approach to Institutional Change: Institutional Change \nd Structuration Theory's Neglected Praxeological Aspects. **Academy of Management Proceedings**. 2007.

SCHLOSBERG, D. Resurrecting the Pluralist Universe. **Political Resseach Quarterly**, v. 51, n. 3, p. 583-615, 1998.

SEGALA, A.; CILO, H. **Eles Estão no Paraíso**. IstoéDinheiro. São Paulo: Editora Três – 25/05/2009 <disponível em www.abir.com.br – acessado em 01/06/2009 >

SHARFMAN, M. P.; SHAFT, T. M.; TIHANYI, L. A Model of the Global and Institutional Antecedents of High-Level Corporate Environmental Performance. **Business & Society**, v. 43 n. 1, p. 6-36, 2004.

SHARKANSKY, I.; FRIEDBERG, A. Toward a Typology of Non-Decisions: Three Israeli Cases. **International Journal of Organization Theory & Behaviour**, v. 5, n. 1e2, p. 145-158, 2002.

SHRIVASTAVA, P. Is Strategic Management Ideological? **Journal of Management**, 12 (3): 363-377, 1986.

SIGGELKOW, N. Persuasion with Case Studies. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 20–24, 2007.

SMITH, B. H. Narrative Versions, Narrative Theories. **Critical Inquiry**, v. 7, n. 1, p. 213-236, 1980.

STONES, R. Refusing the Realism-Structuration Divide. **European Journal of Social Theory**, v. 4, n. 2, p. 177-197, 2001.

STONES, R. **Structuration Theory**. New York: Palgrave MacMillan, 2005.

STONEY, C. & WINSTANLEY, D. Stakeholding: Confusion or Utopia? Mapping the conceptual Terrain. **Journal of Management Studies**, v. 38, n.5, p. 603-625, 2001.

SUTTON, R. I.; STAW, B. M. O que não é Teoria. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 3, p. 74-84, 2003.

TENÓRIO, F. G. Um Espectro Ronda o Terceiro Setor: O Espectro do Mercado. 2ª. Edição. Ijuí: Ed. Unijuí, 2004a.

TENÓRIO, F. G. **Responsabilidade Social Empresarial: Teoria e Prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004b.

THOMAS, H.; PRUETT, M. Perspectives On Theory Building In Strategic Management. **Journal of Management Studies**, v. 30, n. 1, p.3-10, 1993.

TSAI, T.; CHILD, J. Strategic Responses of Multinational Corporations to Environmental Standards. **Journal of General Management**, v. 23, n. 1, p. 1-22, 1997.

TSOUKAS, H.; KNUDSEN, C. The Conduct Of Strategy Research. In: Pettigrew, A.; Thomas, H.; Whittington, R. **Handbook of Strategic Management**. Cap. 18. London: Sage, 2002.

USEEM, Michael. Beyond the Corporation: Who Represents Business to the Government and Public? **Business Horizons**. p. 21-26, 1985.

VENTURA, E. C. F. **Dinâmica de Institucionalização de Práticas Sociais: Estudo da Responsabilidade Social no Campo das Organizações Bancárias**. Tese (Doutorado em Administração). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas/ Fundação Getulio Vargas. Rio de Janeiro: EBAPE/FGV, 2005.

VERGARA, S. C.; CALDAS, M. P. Paradigma Interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n.4, p. 66-72, 2005.

VERGARA, S. C.; CARVALHO JÚNIOR, D. S. Refletindo sobre as possíveis conseqüências de análise organizacional apoiada em referências estrangeiras. **Revista Brasileira de Administração Pública**, v. 30, n. 6, 1996.

VERGARA, S. C.; PINTO, M. C. S. Referencias Teóricas em Análise Organizacional: um Estudo das Nacionalidades dos Autores Referendados na Literatura Brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, p. 103-121, 2001.

VERGARA, S. C.; VIEIRA, M. M. F. Sobre a dimensão tempo-espaco na análise organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**. v.9, n.2, p. 103-119, 2005.

VEIGA, S. M.; RECH, D. **Associações: Como Construir Sociedades Civis Sem Fins Lucrativos**. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2001.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em Administração – Volume 1**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em Administração – Volume 2**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

VOGEL, D. J. **The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility**. Washington, DC: Brookings Institution Press, 2005.

VOGEL, D. J. The Study of Business and Politics. **California Management Review**, v. 38, n. 3, 1996.

VOLBERDA, H. W. Crisis in strategy: fragmentation, integration or synthesis. **European Management Review**, v.1, n. 1, p. 35–42, 2004

WADDOCK, S. Parallel Universes: Companies, Academics and the Progress of Corporate Citizenship. **Business and Society Review**, v. 109, n. 1, p. 5-42, 2004.

WADDOCK, S. Building a New Institutional Infraestructure for Corporate Responsibility. **Academy of Management Perspectives**, p. 87-108, ago/2008.

WADDOCK, S.; GRAVES, S. B. Quality of Management and Quality of Stakeholder relations: are they synonymous? **Business & Society**, v. 36, p. 250-279, 1997.

WEAVER, G. R.; GIOIA, D. A. Paradigms Lost: Incommensurability vs Structurationist Inquiry. **Organization Studies**, v. 15, n. 4, 1994.

WEICK, K. E. **A psicologia social da organização**. São Paulo: EDUSP, 1973.

WEISS, R. A. Cracks in the Foundation of Stakeholder Theory. **Electronic Journal of Radical Organization Theory**, v.1, n.1, p. 1-13, 1995.

WESTLEY, F. Middle Managers and Strategy: Microdynamics of Inclusion. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 5, p. 337-418, 1990.

WICKS, A. C.; FREEMAN, R. E. Organization Studies and The New Pragmatism: Positivism, Anti-positivism and the Search for Ethics. **Organization Science**, v. 9, n. 2, 1998.

WHETTEN, D.; RANDS, G.; GODFREY, P. What Are the Responsibilities of Business to Society?. In: Pettigrew, A.; Thomas, H.; Whittington, R. **Handbook of Strategic Management**. Cap. 17. London: Sage, 2002.

WHITLEY, R. Internationalization and Varieties of Capitalism: the limited effects of cross-national coordination of economic activities on the nature of business systems. **Review of International Political Economy**, v. 5, n. 1, p. 445-48, 1998.

WHITTINGTON, R. Completing the Practice Turn in Strategy Resaerch. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.

WHITTINGTON, R. Estratégia Após o Modernismo: Recuperando a Prática. **Revista de Administração de Empresas**, v.44, n.4, p. 44-53, 2004.

WHITTINGTON, R. **O que é Estratégia?** Porto Alegre: Bookman, 2002a.

WHITTINGTON, R. Practice Perspectives on Strategy: Unifying and Developing a Field. **Academy of Management Proceedings**, 2002b.

WHITTINGTON, R. Putting Giddens Into Action: Social Systems and Managerial Agency. **Journal of Management Studies**, v. 29, n. 6, p. 693-712, 1992.

WHITTINGTON, R.Strategy as Practice. **Long Range Planning**, v. 29, p. 731-735, 1996.

WHITTINGTON, R. The work of Strategizing and Organizing: for a practice perspective. **Strategic Organization**. V. 1, n.1, p. 117-125, 2003.

WHITTINGTON, R. Environmental Structure and Theories Of Strategic Choice. **Journal of Management Studies**, n. 25, v. 6, 1988.

WHITTINGTON, R.; JARZABKOWSKI, P.; MAYER, M.; MOUNOUD, E.; NAHAPIET, J.; ROULEAU, L. Taking Strategy Seriously: Responsibility and Reform for an Important Social Practice. **Journal of Management Inquiry**, v. 12, n. 4, p. 396-409, 2003.

WILSON, D.; JARZABKOWSKI, P. Pensando e Agindo Estrategicamente: Novos Desafios para a Análise Estratégica. **Revista de Administração de Empresas**, 44 (4): 11-20, 2004.

WINDSOR, D. Corporate Social Responsibility: Three Key Approaches. **Journal of Management Studies**. V. 43, n. 1, p. 93-114, 2006.

WINDSOR, D. Toward a Global Theory of Cross-Border and Multilevel Corporate Political Activity. **Business & Society**, v. 46, n. 2, p. 253-278, 2007.

WOOD, D. Corporate social performance revisited. **Academy of Management Review**, v. 16, p. 691-718, 1991.

YOUNG, R. Dilemmas and Advancens in Social Responsibility in Brasil: the work of Ethos Institute. **Natural Resources Forum**, v. 28, p. 291-301, 2004.

ZAVALA, R. Grupo Americano Beneficia 6 Milhões de Pessoas no Brasil. **RedeGIFE Online**. São Paulo: GIFE, 2008 <disponível em www.gife.org.br - acessado em dez 2008>

ZAVALA, R. Regulamentação da Propaganda pode Afetar Programas Sociais. **RedeGife Online**, São Paulo: GIFE, 2007. <*disponível em www.gife.org.br – acessado em jan, 2009*>.

ANEXOS

PROTOCOLO DE ENTREVISTA

Agradeço sua participação nesta entrevista. Meu nome é Fernanda Filgueiras Sauerbronn e sou doutoranda em administração da EBAPE – FGV/RJ. Esta pesquisa sobre a formação das estratégias de responsabilidade social é orientada pelo professor Alexandre Faria, da EBAPE/FGV-RJ. Os dados coletados nesta entrevista serão acessados exclusivamente por mim e sua identidade será mantida em sigilo. A sua participação é absolutamente voluntária e você pode interrompê-la a qualquer momento, se esta for sua vontade.

Se você estiver de acordo em prosseguir, por favor, date e assine abaixo.

Rio de Janeiro, de de 2009.

Ass: _____.

Se você quiser receber o(s) trabalho(s) resultante(s) desta pesquisa, por favor, escreva o seu endereço de e-mail:

_____.

Meus contatos: (21)3799-5220 e (21)8859-4630 – fernanda.sauerbronn@fgv.br

ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO DE ENTREVISTA NARRATIVA

- Saudação de abertura e bate papo-informal
- Explicar o motivo da entrevista e o contexto da pesquisa em termos amplos
- Solicitar permissão para gravar a entrevista e a assinatura do protocolo
- Introduzir o tópico central da entrevista narrativa: foco na narração central

“Conte-me a história da RSE na empresa, o processo de formação dessas estratégias e as atividades que vocês realizaram(ou não realizaram) ao longo do caminho.”

- Realizar questões iminentes: foco no esclarecimento dos elementos narrados pelo entrevistados.

Como foi esse evento? (buscar temas, datas, atores envolvidos e atividades)

Qual a alternativa disponível na época?

Qual e como foi o seu envolvimento no evento ou atividade?

O que aconteceu antes/depois/então?

Há mais alguma coisa que você gostaria de incluir na história?

- Finalizar a entrevista narrativa e parar a gravação do áudio.
- Obter informações adicionais, despertando o interesse do informante em racionalização sobre a ação.

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](#)