



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO**

**A INFLUÊNCIA DAS AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL NA
LEGITIMIDADE ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA DO SETOR ELÉTRICO**

Erika Rúbia de Souza

**Belo Horizonte
2011**

Erika Rúbia de Souza

**A INFLUÊNCIA DAS AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL NA
LEGITIMIDADE ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA DO SETOR ELÉTRICO**

Dissertação de mestrado apresentada ao Centro de Pós graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito para obtenção do título de mestre em Administração.
Área de concentração: Estudos organizacionais e Sociedade.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Janete Lara de Oliveira.

**Belo Horizonte
2011**

AGRADECIMENTOS

- ❖ À minha orientadora Profa Dr^a Janete Lara de Oliveira, por ter sido tão elegante ao sinalizar os melhores percursos acadêmicos que nortearam esta pesquisa. Agradeço pela maneira paciente, respeitosa e majestosa com que conduziu este trabalho.
- ❖ Ao professor Dr. Reynaldo Maia Muniz que, com inteligência privilegiada, entreviu de forma tão perspicaz ao apontar caminhos pelos quais o meu projeto deveria seguir.
- ❖ À Dr^a Ana Luisa de Castro Almeida, cuja tese serviu de inspiração para este trabalho. A você dedico meu sincero reconhecimento pelos trabalhos que realiza na gestão da comunicação.
- ❖ Ao Instituto de Reputação, nas pessoas de Jussara Sant'Anna Belo e Marcus Dias que deram contribuições tão importantes para a realização deste trabalho.
- ❖ À Cemig e a todos os gestores que concederam as entrevistas, em especial, ao superintendente de comunicação Luiz Henrique Michalick, que abriu as portas para que este trabalho fosse realizado nessa empresa; e ao Dinis Vilela Prado que intermediou os contatos com os clientes corporativos livres.
- ❖ Ao Instituto Innovare, na pessoa do Sr. Milton Marques, que permitiu a inserção das minhas questões no questionário elaborado por esse instituto e disponibilizou os resultados para tratamento.
- ❖ A todas as empresas que, por meio dos seus gestores, concederam as entrevistas que possibilitaram a realização deste trabalho.
- ❖ À minha mãe, por ter me seguido do *primeiro rabisco até o be-a-bá*. Minha fonte de inspiração que, embora tenha concluído apenas o primário, esboça uma sabedoria própria daqueles que não precisam de um diploma para serem chamados de mestre. Essa vitória é sua!
- ❖ Ao meu pai, exemplo de disciplina, honestidade e perseverança, a quem eu também dedico esta vitória.
- ❖ Às minhas irmãs queridas, Edilene e Elizabeth. Divido com cada uma de vocês esta vitória. Obrigada Beth, pelo carinho nas orações, pelas ajudas nos momentos difíceis, por vibrar junto comigo nos momentos de vitória, enfim, por ter seguido tão de perto este meu sonho. Obrigada Edilene, pela torcida e por se referir a mim com tanto orgulho. Você enquanto minha irmã mais velha é meu espelho desde criança. Por tudo isso, esta vitória também é de vocês.
- ❖ Ao meu querido marido Cássio, por me incentivar, apoiar e conceder amor incondicional. Obrigada por ter dividido comigo as alegrias, o desespero e o choro. Por ter compreendido todos os dias em que eu, embora presente fisicamente, encontrava-me ausente da sua companhia em virtude da atenção que precisei dispensar a este trabalho. A você, todas as glórias desta conquista!
- ❖ Aos meus amigos e a toda a minha família. Obrigada pela torcida de todos vocês.
- ❖ À Deus, poderosa força em minha vida.

RESUMO

O estudo da legitimidade constitui uma temática relevante nos estudos organizacionais, que tem sido referenciado na literatura e amplamente discutido no âmbito organizacional. Nesse contexto, esta pesquisa foi realizada com o objetivo de analisar o impacto das ações de responsabilidade social de uma empresa do setor elétrico sobre sua reputação, bem como avaliar a influência dessas ações no comportamento de apoio dos seus clientes corporativos livres. A estrutura teórica que norteia esta dissertação é baseada nas proposições instrumentais e normativas que discutem os objetivos organizacionais encontradas no âmbito das perspectivas, neoclássica e institucional. No que se refere ao percurso metodológico, esta dissertação realizou um estudo quali-quantitativo, por meio do estudo de caso, no qual se analisaram dados primários e secundários. Na primeira parte do estudo qualitativo foram analisadas as peças publicitárias e o relatório de sustentabilidade produzido pela empresa pesquisada, com o objetivo de identificar a forma como a questão da responsabilidade corporativa vem sendo trabalhada nos últimos três anos. Além disso, foram realizadas entrevistas com quatro executivos da Cemig ligados às áreas de comunicação e de sustentabilidade da empresa. As informações coletadas nestes estudos foram analisadas por meio da Análise de Conteúdo. Na segunda etapa, foram realizadas entrevistas com oito grandes clientes corporativos livres da empresa. A pesquisa quantitativa foi realizada por meio de um censo aplicado aos 280 clientes corporativos livres que mantêm relações com essa Empresa. Os dados foram tratados com o uso do *software* SPSS Statistics 17.0.2, que permitiu os testes de Análise de Variância (ANOVA), Coeficiente de Correlação de Pearson, Regressão Logística Multinomial e Coeficiente de determinação. Os resultados dos estudos quali e quanti indicam que as ações de responsabilidade social praticadas pela empresa pesquisada interferem mais em sua reputação do que no comportamento de apoio demonstrado pelos clientes corporativos livres. A maioria desses clientes pauta suas decisões de compra de energia numa lógica de redução de custos; busca de eficiências nas operações; crescimento e lucratividade em curto prazo, uma perspectiva descrita pela teoria neoclássica. A capacidade técnica demonstrada pela fornecedora de energia aparece como o elemento mais relevante para justificar a decisão de compra dos clientes corporativos livres. Embora a responsabilidade social não seja o fator mais considerado pelos clientes em sua escolha de fornecedor de energia, ela aparece como um elemento importante para legitimar suas decisões estratégicas. De uma forma bastante realista, foi expresso no discurso dos clientes da empresa pesquisada que eles consideram as ações de responsabilidade social mais como exigências formais e/ou posicionamento de imagem diante do mercado, do que compromissos corporativos morais ou éticos os quais as empresas deveriam atender. Assim, a prática de ações socialmente responsáveis confere à empresa pesquisada a Legitimidade Regulatória, Normativa e Cognitiva derivadas de uma reputação corporativa sólida.

Palavras-chave: legitimidade, reputação, imagem, responsabilidade social, sustentabilidade.

ABSTRACT

Legitimacy study is a relevant theme for Organizations studies, which has often been referred to by literature and widely discussed on an Organizational basis. In this context, this research was carried out aiming at analysing the impact of an electricity area company's social responsibility actions on its reputation, as well as assessing these actions influence on its free cooperative clients' support behavior. The theoretical structure that guides the present work is based on instrumental and normative proposals that discuss the organization goals using a perspective approach either neoclassic or institutional. Considering methodology, it was used a quali-quantitative case study, in which primary and secondary data were analysed. In the first part of qualitative study, publicity tools and sustainability reports produced by the researched company were analysed, with the objective of identifying how cooperative responsibility issue has been worked on for the past 3 years. Besides, interviews with 4 Cemig executives from communication and sustainability areas were carried out. The information gathered in these investigations were analysed using Content Analysis. The second step was to conduct interviews with eight huge free cooperative clients. Quantitative research was made by applying a questionnaire to the 280 free cooperative clients that have relationship with this company. Data were treated using SPSS Statistics 17.0.2 software, which allowed Variance Analysis tests (ANOVA), Pearson's Correlation Coefficient, Multinomial Logistic Regression and Determination Coefficient. The quali-quantitative results indicate that the actions of social responsibility applied by the company interfere more on its reputation rather than on the support behavior showed by the free cooperative clients. Most of these clients support their decisions on energy purchase on a logical cost reduce; seek for efficiency in the operations; short-term growth and profitability, a perspective described by neoclassic theory. The technical capacity showed by the energy provider appears as the most relevant element to justify the purchase decision of the free cooperative clients. Although social responsibility is not the major factor considered by clients in their choice for an energy provider, it appears as an important element to legitimate their strategic decisions. On a very realistic basis, it was clearly expressed by clients that they consider social responsibility actions more as formal demands and/or image to the market, rather than moral or ethical cooperative commitment that companies should have. Thus, social responsible actions give the researched company Regulatory, Normative and Cognitive Legitimacy derived from a solid cooperative reputation.

Key Words: legitimacy, reputation, image, social responsibility, sustainability.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 O problema	17
1.2 Hipóteses	20
1.3 Justificativa	20
1.4 Objetivos	22
1.4.1 Objetivo geral	22
1.4.2 Objetivos Específicos	22
2. REFERÊNCIAL TEÓRICO	23
2.1 Considerações iniciais	23
2.2 Ética empresarial: origens e evolução num ambiente sistêmico	25
2.2.1 Fases do desenvolvimento moral: uma relação estreita entre organizações e stakeholders.....	26
2.2.2 Fundamentos de ética: ética da convicção e ética da responsabilidade	28
2.2.3 Ética empresarial: uma discussão acerca dos objetivos empresariais à luz das abordagens teóricas (TMN x TI).....	31
2.2.4 Responsabilidade social: visão clássica, visão extensiva e visão intermediária.....	37
2.2.4.1 <i>Políticas para stakeholders: ética e justiça social, justiça para quem?</i>	40
2.3 Responsabilidade social: um conceito sistêmico	47
2.3.1 Tipos de responsabilidade social: tipologia de Bovens	47
2.3.2 Responsabilidade social e sustentabilidade: uma breve discussão	49
2.4 Legitimidade: uma expressão da reputação organizacional	54
2.4.1. Identidade nas organizações: conceitos e tipologias	54
2.4.2. Do conceito de imagem a imagem corporativa: formação de percepções ..	58
2.4.2.1 <i>Gerenciamento de imagem organizacional</i>	61
2.4.3 Legitimidade: conceitos e tipologias.....	64
2.4.4 Reputação organizacional: um indicador de legitimidade.....	66
2.4.4.1 <i>A importância do gerenciamento da reputação</i>	69
2.4.5 Interação entre reputação e responsabilidade social.....	71
3. METODOLOGIA	75
3.1 Considerações iniciais	75
3.2 Demarcação Epistemológica: o uso do Funcionalismo	76
3.3 Método da pesquisa	77
3.4 Técnica de pesquisa	78
3.5 A escolha da CEMIG	79
3.6 Censo	80
3.7 Estratégia e instrumentos de pesquisa	81
3.7.1 Concepção do Estudo 1 – Estudo qualitativo	82
3.7.2 Concepção do Estudo 2 – Estudo quantitativo.....	85
3.8 Estratégia de análise dos dados	91
4. ANÁLISE DE DADOS QUALITATIVOS: AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL PRATICADAS PELA CEMIG – TRANSMISSÃO E PERCEPÇÃO	95
4.1 O que é transmitido pela Cemig	95
4.2 O que é considerado pelos gestores	105

4.3 O que é percebido pelos clientes corporativos livres.....	113
5 ANÁLISE DOS DADOS QUANTITATIVOS: A INFLUENCIA DAS AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOB O COMPORTAMENTO DE APOIO DOS CLIENTES CORPORATIVOS LIVRES DA CEMIG.....	129
5.1 Estatística Descritiva.....	130
5.2 Estatística Inferencial.....	141
5.3 Análise dos resultados do Estudo 2: estudo quantitativo.....	151
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	155
REFERÊNCIAS.....	164
APÊNDICES	172

LISTA DE TABELAS

1. ANOVA – Importância atribuída aos atributos	132
2. Estatística descritiva das variáveis do Estudo 2 – Importância	132
3. Categorização das dimensões- Nível de importância.....	134
4. ANOVA – Percepção da atuação da Cemig	136
5. Estatística descritiva das variáveis do Estudo 2 – Percepção do cliente.....	136
6. Agrupamento das dimensões – Percepção quanto à atuação da Cemig	139
7. Matriz de correlação – Reputação	142
8. Resultados do modelo de regressão - Reputação.....	143
9. Matriz de correlação – Comportamento de apoio	146
10. Resultados do modelo de regressão – Comportamento de apoio	147
11. Resultados do modelo de correlação e de determinação– R.S e comportamento de apoio	150

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

1. LISTA DE QUADROS

1. Fases do desenvolvimento moral.....	27
2. Matriz teórica da ética	31
3. Inter-relações entre identidade, imagem e reputação	68
4. Expectativa dos stakeholders.....	70
5. Os quatro paradigmas epistemológicos	76
6. Estrutura do questionário do Instituto Ethos.....	83
7. Modelo geral do estudo quantitativo.....	89
8. Ações de responsabilidade social da Cemig e indicadores Ethos.....	104
9. Percepção dos entrevistados sobre o que é responsabilidade social	116
10. Percepção dos entrevistados sobre a atuação da Cemig em R.S.	121
11. Apresentação dos atributos por dimensão	131

2. LISTA DE GRÁFICOS

1. Classificação dos atributos conforme sua importância	131
2. Dimensões do modelo – Nível de importância.....	134
3. Categorização das dimensões – Nível de importância	135
4. Dimensões do modelo – Percepção do cliente	138
5. Agrupamento das dimensões – Percepção	139
6. Importância x percepção.....	141

3. LISTA DE FIGURAS

1. Círculo de envolvimento – Responsabilidade Social e Reputação.....	73
2. Modelo de análise Reptak.....	86
3. Estratégia de pesquisa.....	90
4. Foto de um anúncio – 2007.....	96
5. Foto de um anúncio – 2010.....	96
6. Foto de um anúncio – 2008.....	96
7. Foto de um anúncio – 2009.....	96
8. Foto de um anúncio – 2009.....	97
9. Foto de um anúncio - 2009.....	97

10. Resultados da regressão – Reputação	144
11. Resultados da regressão – Comportamento de apoio	148
12. Categorias e comportamento de apoio – Principais resultados.....	151
13. Resultado Geral do estudo 2 – Categorias.....	154



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE Mestrado em Administração da Senhora ERIKA RÚBIA DE SOUZA, REGISTRO N° 473/2011. No dia 12 de maio de 2011, às 14:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 27 de abril de 2011, para julgar o trabalho final intitulado "A Influência das Ações de Responsabilidade Social na Legitimidade Organizacional de uma Empresa do Setor Elétrico", requisito para a obtenção do Grau de Mestre em Administração, área de concentração: Administração. Abrindo a sessão, a Senhora Presidente da Comissão, Profª. Drª. Janete Lara de Oliveira, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra à candidata para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa da candidata. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da candidata e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

APROVAÇÃO;

(APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (NÃO SUPERIOR A 90 NOVENTA DIAS);

(REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente à candidata pela Senhora Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, a Senhora Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 12 de maio de 2011.

NOMES

ASSINATURAS

Profª. Drª. Janete Lara de Oliveira.....
ORIENTADORA (CEPEAD/ UFMG)

Profª. Drª. Ana Luísa de Castro Almeida.....
(PUC/MINAS)

Profª. Drª. Valéria Gama Fully Bressan.....
(CIC/UFMG)

Prof. Dr. Reynaldo Maia Muniz
(CEPEAD/UFMG)

1 INTRODUÇÃO

O novo século trouxe consigo um grande desafio: conciliar capacidade produtiva com a ética da responsabilidade para com as gerações futuras. Tal desafio é fruto de vários fatores que têm mudado a economia. Movimentos a favor do meio ambiente, pressões sociais por uma atuação ética mais abrangente das empresas e crises econômicas, dentre outros, impõem uma reflexão acerca da importância das ações de responsabilidade social para o alcance dos objetivos da empresa. Em outras palavras, é preciso avaliar de que forma a responsabilidade social é tratada segundo os objetivos organizacionais.

Nesse sentido, a obra de O'Hare e Wood (1994) traz uma contribuição importante. Segundo eles, há três visões sobre as quais a responsabilidade social pode ser tratada: *visão clássica*, *visão extensiva*, *visão intermediária*. A primeira visão, a clássica, pertence à corrente de pensadores da Teoria Econômica Neoclássica, tendo como seu principal expoente Friedman (1998), que, assim como outros autores, acredita que a principal responsabilidade da empresa é para com a maximização do lucro. Nessa vertente, o agente econômico é um agente racional hedonista, isto é, é um indivíduo que reconhece no lucro o melhor caminho para gerir recursos escassos, obtendo, assim, o prazer desejado. Esse indivíduo pauta na ética utilitária os seus preceitos e forma de agir.

Friedman (1998, p.122) afirma que a responsabilidade da empresa é “[...] usar seus recursos e dedicar-se às atividades destinadas a aumentar seus lucros até onde permaneça dentro das regras do jogo, o que significa participar de uma competição livre e aberta, sem enganos ou fraudes.” Em outras palavras, Friedman (1998) ao defender a maximização do lucro, não se esquivava da ética. Na visão de Friedman (1998), esses dois elementos podem coexistir num ambiente sadio. Entretanto, a *visão extensiva* é oponente a essa perspectiva e propõe que o objetivo da empresa é primar pelo bem-estar da sociedade como um todo.

Para Genoud (2002), adepto da visão extensiva, a responsabilidade social é algo que deve ser praticado por empresas que reconhecem que suas existências não se sustentam apenas com a produção de riquezas materiais. Para Genoud (2002), o

objetivo da empresa vai para além disso, passa pelo empenho em favorecer o desenvolvimento integral do ser humano. Ao afirmar isso, Genoud (2002), Lozano (1999) e outros autores, defendem a extensão do papel das organizações para além da rentabilidade, isto é, privilegiam o bem-estar dos homens mais do que qualquer outro valor. Eles entendem a empresa quase como ONG's (Organizações não governamentais), cujas ações devem priorizar as políticas sociais. Acreditam que, ao agir de forma contrária, a empresa estaria favorecendo o lucro como valor superior aos demais e, portanto, estaria se despidendo da ética.

Essa forma de pensar impulsiona a tendência em acreditar que a demanda é por uma postura ética, como se a ética, até então, não pertencesse ao escopo do capitalismo. Aceitar essa perspectiva é admitir que existe uma oposição entre um comportamento organizacional orientado pela economia e outro pela ética. Essa é uma armadilha da qual é preciso desvencilhar-se quando se pretende compreender a posição e o papel da responsabilidade social dentro das corporações. As empresas não são ONG's e, portanto, uma atuação tendo em vista o lucro não é antiética, afinal, o capitalismo é ético por natureza, como já afirmava Weber (2000).

Em sua obra *A ética protestante e o espírito do capitalismo*, Weber (2000) defende que a ética é vocação do capitalismo. Weber (2000) explica que capitalismo não é fruto da reforma protestante, pois ele já existia em muitas sociedades ao longo da história. O que Weber (2000) ressalta é uma diferença existente entre o capitalismo antes da reforma, que ele chamou de capitalismo tradicional e o capitalismo pós-reforma, denominado *capitalismo racional*. Weber (2000) explica que, no capitalismo tradicional, as ações são desprovidas de ética social e que o lucro é um fim em si mesmo. Em outras palavras, o foco do capitalismo tradicional é a maximização do lucro nas negociações, sem se preocupar com existência de negociações futuras. Após a reforma protestante, começou-se a perceber que essa atitude desprovida de ética não sustentaria o capitalismo. Foi então que surgiu o que Weber (2000) denominou capitalismo racional, em que a maximização do lucro é substituída por uma nova atitude, em que os lucros gigantescos, mas instantâneos são substituídos por lucros menores, porém, sucessivos. É nesse ponto que se pauta a racionalidade do capitalismo, isto é, nas ações guiadas por uma conduta ética que permite que novas e sucessoras negociações possam ocorrer, sustentando, assim, o

capitalismo. Por isso, Max (2000) afirma que o capitalismo, tal qual se apresenta na atualidade, tem vocação ética.

Portanto, a reflexão deve recair não na legitimidade da busca pelo lucro, sem o qual o capitalismo não se sustenta. A reflexão deve girar em torno dos problemas que a busca maximizada desse lucro pode trazer, isto é, o problema está em tratar esse lucro como um fim em si mesmo. Weber (2000, p.5) em seus estudos alertava sobre essa questão ao afirmar que

[...]pertence ao jardim da infância da história da cultura o conceito de que o capitalismo está associado ao "impulso para o ganho", à "ânsia pelo lucro". O desejo de um ganho ilimitado não se identifica, nem um pouco, com o dito "espírito do capitalismo".

O fato é que as corporações continuam desejando o lucro, mas não podem mais eleger como princípio a maximização deste lucro, pois existem outros fatores intervenientes nesse processo, como os movimentos sociais, a mídia e os clientes dentre outros.

Portanto, uma postura mais equilibrada sobre o papel da responsabilidade social dentro das organizações se concentra na *visão intermediária* que media os dois extremos apresentados: a *visão clássica* e a *visão extensiva*. Essa *visão intermediária* leva em consideração os stakeholders¹. Nessa perspectiva, a empresa não é vista nem como uma máquina de fazer lucros e tão pouco como uma entidade executora de papéis que seriam de responsabilidade do Estado.

A *visão intermediária* parte do princípio de que as empresas não mantêm relação com a sociedade e, sim, com os *stakeholders* e que, portanto, é para com eles o seu papel. Segundo Clarkson (1995), a responsabilidade social deve ser entendida dentro do contexto dos negócios, e a sua importância e significados variam segundo as interpretações dos *stakeholders*. Por isso, ainda segundo Clarkson (1995), é preciso conduzir a análise da responsabilidade social para o nível institucional, isto é, é preciso avaliá-la no contexto das instituições.

¹ Agentes que mantêm relações com determinada organização dentre os quais se destacam: trabalhadores, clientes, comunidade local e acionista dentre outros, (FREEMAN, 1984).

Nesse sentido, cabe uma reflexão maior sobre a capacidade das organizações de se institucionalizar. Para isso, a abordagem da teoria institucional fornece o aparato teórico necessário para que se possa compreender como os objetivos de uma corporação se deslocam quando ela deixa de ser uma organização e passa a ser uma instituição.

Quando a descrição feita por Selznick (1972) a este respeito é avaliada, torna-se evidente que a teoria microeconômica neoclássica toma as corporações como organizações, cujo objetivo se centra na maximização do lucro (visão clássica). Por outro lado, na teoria institucional, as corporações são vistas como instituições que têm como objetivo não a maximização dos lucros e, sim, a legitimidade necessária para garantir sua sobrevivência ao longo prazo.

A legitimidade é tema central à teoria institucional, e a sua gestão não pode ser negligenciada, pois é ela que norteia e sustenta a relação das empresas com seus *stakeholders*. A legitimidade fornece para as ações de responsabilidade social a credibilidade necessária para que a empresa possa atender as demandas dos seus *stakeholders*. Os *stakeholders*, por sua vez, ao verem suas demandas atendidas, legitimam os resultados das empresas, favorecendo o seu desenvolvimento ao longo prazo, criando um ciclo de envolvimento contínuo.

Dessas três visões mencionadas, a *clássica*, a *extensiva* e a *intemediária*, é esta última a que mais contribui para o fortalecimento dos argumentos usados neste trabalho. Ao analisar o tema responsabilidade social sob o foco da teoria institucional, a *visão intermediária* agrega nessa discussão a importância da legitimidade para a sobrevivência das empresas, uma vez que contribui para o alcance da reputação corporativa, que constitui um indicador de legitimidade.

Assim, este trabalho promove uma discussão a respeito dos objetivos corporativos, tendo em vista as duas perspectivas: *teoria microeconômica neoclássica* e a *teoria institucional*, traçando o entendimento da responsabilidade social em ambas as perspectivas. Para realizar tal discussão, outras questões não foram desconsideradas. Por isso, no contexto da teoria microeconômica neoclássica, uma

breve revisão foi realizada a respeito da teoria de alocação de recursos, passando pelo conceito de Ótimo de Pareto (PARETO, 1984).

Quanto ao debate sobre a teoria institucional, foi preciso partir do princípio de que ela é uma expansão da teoria sistêmica e que, por isso, tornou-se necessário realizar uma discussão breve sobre esta última, focando principalmente as políticas desenvolvidas para *stakeholders*.

Ao fazer referência às políticas para *stakeholders*, considerou-se que elas são uma forma de atender as diversas demandas desses públicos, sendo, uma delas, a responsabilidade social. Nesse sentido, estas políticas foram discutidas sob a perspectiva instrumental e normativa, com o intuito de posicionar as ações de responsabilidade social sob cada uma dessas vertentes. Assim, a contribuição de Donaldson e Preston (1995) foi essencial, uma vez que eles agrupam essas questões sob o olhar da *teoria pluralista do direito*, discutindo os conceitos de *utilitarismo*, *libertalismo* e *justiça distributiva*.

O conceito de justiça distributiva se fundamenta num comportamento cooperativo e, dentre os três conceitos mencionados, é o que mais contribui para o entendimento da responsabilidade social enquanto uma política de atendimento da demanda dos *stakeholders*. Isso porque as instituições que agem sob tal foco, têm que obter dos envolvidos um comportamento de cooperação mútua.

O comportamento cooperativo, apesar de originário de uma perspectiva normativa, é discutido por Jones (1995) e Hussey (2000), como um comportamento racional, que pode servir aos interesses instrumentais, na medida em que reduzem os custos de agência e de transação e diminuem os custos de elaboração de manutenção dos contratos, por permitir a exclusão de garantias contratuais.

Assim, o modelo oferecido por Jones (1995), em sua teoria instrumental, parece ser o mais pertinente para atender os desafios apresentados pelos negócios. Jones (1995) busca conciliar aspectos normativos e instrumentais para que ações de cunho social favoreçam todas as partes do sistema. Essa questão será discutida neste trabalho de forma mais detalhada em seu referencial teórico. Por hora, basta

afirmar que a teoria de Jones (1995) busca na ética determinante um comportamento não oportunista que tanto pode ser baseado na sinceridade, quanto fazer parte de uma estratégia de redução de custos. Cabe ressaltar que Jones (1995) leva em consideração o aspecto sistêmico no qual as instituições estão inseridas e aponta a importância dos *stakeholders* nesse ambiente.

Após a exposição desse cenário teórico, este trabalho passou a discutir os aspectos tangenciais às variáveis aqui tratadas: responsabilidade social e legitimidade. Ética e sustentabilidade foram assuntos discutidos para embasar um entendimento de responsabilidade social que faça sentido dentro da proposta desta pesquisa. Em seguida, os temas identidade e imagem, que são assuntos correlatos à legitimidade, foram discutidos, para que, posteriormente, o conceito de reputação pudesse ser compreendido e avaliado como um índice de legitimidade (FOMBRUN E RINDOVA, 1996). Por fim, os esforços desta pesquisa foram em direção de esboçar a relação existente entre responsabilidade social e legitimidade.

Entretanto, para chegar a esse ponto, foi preciso considerar que esse assunto ganhou relevância no âmbito empresarial na medida em que as empresas reconheceram nas políticas desenvolvidas para *stakeholders*, uma forma de ganhar legitimidade junto a eles. Portanto, um dos grandes desafios da empresa que pretende se tornar socialmente responsável é construir um modelo de negócio que seja, ao mesmo tempo, interessante do ponto de vista econômico e coerente com as aspirações dos *stakeholders*, fortalecendo sua reputação junto a eles. É por esse caminho que o presente trabalho delineou suas discussões.

1.1 O problema

O aparecimento de vários grupos com interesses diversos, como grupos de ideologias defensivas, grupos de defesa do meio ambiente, mídia, grupos que defendem interesses internos e externos à empresa, entre outros, que disputam um poder de influência social, impulsionaram os questionamentos sobre objetivo organizacional. Selznick (1972) concorda com essa afirmativa ao dizer que o resultado dessa disputa está condicionado a uma mudança de posição no objetivo da empresa. Ao serem questionadas sobre seu principal objetivo, é frequente obter

das empresas como resposta o lucro. Selznick (1972) critica esta postura, considerando-a como uma fonte de utopismo. Segundo ele, “[...] obter lucro é muito aceito como objetivo de qualquer negócio, mas é também muito geral para permitir tomada de decisões responsáveis” (SELZNICK, 1972, p.126).

Selznick (1972) completa seu argumento dizendo que o cenário que se configura, a partir do aparecimento dos vários grupos sociais, não dá espaço a objetivos supergeneralizado como este, pois a *supergeneralização* é uma forma de divorciar os meios dos fins. Em outras palavras, talvez a miopia comportamental esteja em insistir em avaliar o lucro como um fim, quando, na verdade, ele se apresenta, no novo cenário, como um meio de atingir um fim maior: a sobrevivência organizacional. “O líder deve especificar e refazer os objetivos genéricos de sua organização de modo a adaptá-los, sem maiores distorções, ao requisito de sobrevivência institucional” (SELZNICK, 1972, p.56).

Essa mudança de objetivo implica uma nova forma de encarar o negócio, não mais como uma organização, mas como uma instituição. Segundo Selznick (1972, p.5) “[...] uma instituição é, no todo, o produto natural das pressões e necessidades sociais – um organismo adaptável e receptivo.” Há, portanto, uma necessidade de transcender as relações técnicas e considerar as demandas e os valores dos grupos que compõem o ambiente social da empresa. Selznick (1972) diz ainda que o significado mais importante de institucionalizar é a capacidade de infundir valores considerados importantes para os grupos que impactam as operações da empresa, ou seja, os *stakeholders*.

Diante da ampliação do número de *stakeholders* envolvidos em movimentos sociais, a empresa teve que ampliar seu leque de valores, incluindo nesse conjunto, valores próprios de *stakeholders* importantes para suas operações. Selznick (1972, p.18), reforça essa afirmação, ao dizer que

[...] há uma relação íntima entre infusão de valor e autopreservação. Quando uma organização adquire uma identidade própria, distinta, torna-se uma instituição. Isto envolve a tomada de valores, maneiras de agir e acreditar que são sumamente importantes para sua própria salvaguarda.

Portanto, o líder institucional exerce uma função política: avaliar o papel e o caráter da empresa, conforme a relação que ela mantém com seu meio. A principal implicação prática dessa função, segundo Selznick (1972), é que as políticas voltadas para *stakeholders* possibilitam o apoio espontâneo e justificado desses grupos, isto é, propiciam legitimação que, segundo Zimmerman e Zeitz (2002), corresponde a um julgamento social de aceitação.

Assim, quando as organizações refletem sobre seu objetivo, numa perspectiva institucional, levam em consideração as demandas dos grupos com os quais elas mantêm relacionamentos. Uma das demandas mais evidentes que aparece entre esses grupos é a responsabilidade social empresarial. A responsabilidade social entendida como “[...] forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade” (ETHOS, 2006, p.79), pode ou não favorecer a legitimidade das práticas organizacionais.

Na crença de que as ações de responsabilidade social podem aumentar a legitimidade da empresa frente aos seus *stakeholders* é que muitas empresas têm inserido em seus planejamentos estratégicos ações desse caráter. A Cemig, dentre outros exemplos, realiza várias ações de responsabilidade social nas comunidades onde atua. Segundo Nunes e Almeida (2008), em 2007, devido a essas ações, a Cemig foi classificada pelo índice Dow Jones de sustentabilidade como a melhor empresa do setor de energia em sustentabilidade no mundo. O posicionamento da Cemig frente a essas questões a tornam uma unidade de análise pertinente ao estudo desse tema.

Desse modo, diante do exposto, este trabalho sustentou-se no espírito investigativo de se averiguar a seguinte questão *Qual é a influência das ações de responsabilidade social na legitimidade da Cemig frente a seus clientes corporativos livres?*

1.2 Hipóteses

De acordo com Vergara (2000, p.28) “[...] hipóteses são a antecipação da resposta ao problema [...] a investigação é realizada de modo que se possa confirmar ou, ao contrário, refutar a hipótese”. Ainda, segundo Vergara (2000), as hipóteses estão mais associadas a investigações positivistas, cuja metodologia se utiliza de procedimentos estatísticos, e as suposições ou premissas estão mais a serviço de metodologias qualitativas. Apesar de este trabalho ter optado pelo uso dos dois tipos de metodologia, a metodologia principal usada nesta pesquisa foi de caráter quantitativo, portanto, a construção de hipóteses estatísticas foram mais ao encontro das intenções metodológicas deste trabalho. Assim, apresentam-se abaixo as hipóteses estatísticas que guiaram esta pesquisa.

H0 - Não há relação significativa entre as ações de responsabilidade social da CEMIG e o aumento de sua legitimidade entre os seus clientes corporativos livres.

H1 – Há relação significativa entre as ações de responsabilidade social da CEMIG e o aumento de sua legitimidade entre os seus clientes corporativos livres.

1.3 Justificativa

Este estudo é relevante na medida em que o binômio empresa-sociedade tem sido estudado sob vários aspectos. Contudo, quando se verificam os trabalhos existentes sobre esse binômio, no foco da responsabilidade social, percebe-se ainda um discurso permeado por lacunas que indicam a falta de avaliações mais consistentes que levem em consideração a relação desse tema com aspectos como os objetivos organizacionais, a legitimidade e as demandas dos *stakeholders*.

O que se tem visto são discursos que ignoram essas questões em suas avaliações. De um lado, percebe-se esse assunto sendo tratado numa perspectiva clássica em que a responsabilidade do agente hedonista é somente para com a maximização do lucro. Esse objetivo não é mais coerente com a realidade que se apresenta às empresas. Num outro extremo, é possível perceber o trato desse tema sob forte apelo normativo, por meio de um argumento ingênuo que aponta as empresas como

responsáveis pelo desenvolvimento da sociedade, cujo objetivo é executar um papel bem parecido com os exercidos por ONG's, ignorando a importância do lucro como um meio de sobrevivência das empresas.

Entretanto, um olhar mais ampliado sobre o assunto tem permanecido ausente na maioria dos trabalhos que se enveredam pelo estudo da responsabilidade social. Nesse sentido, esta pesquisa visa apontar um cenário onde o tema pode também ser discutido: no âmbito institucional. Por meio de uma visão intermediária, buscou-se discutir a questão, sem negligenciar a importância dos grupos que compõem o meio onde as organizações estão inseridas: os *stakeholders*. Levar em consideração as demandas desses *stakeholders* e tentar infundir seus valores na prática empresarial é fornecer um conceito de empresa institucionalizada, que deslocou seu objetivo de lucro como um fim em si mesmo e o transformou como um dos meios para se alcançar a finalidade maior: a sobrevivência organizacional.

Ao apontar tais questões, esta pesquisa busca oferecer um conceito de empresa em que as práticas de responsabilidade social façam sentido dentro da perspectiva instrumental, pois, ao contrário do que grupos normativos proclamam, os interesses instrumentais ainda permanecem como guia das ações corporativas inclusive no Brasil.

É preciso, portanto, compreender a que finalidades servem as ações de responsabilidade social nesse novo cenário que se apresenta, onde as pressões dos grupos sociais se fazem cada vez mais presentes. Será que as ações de responsabilidade social aumentam a legitimidade corporativa servindo aos interesses instrumentais de obter uma forte reputação? Será que essa ação de responsabilidade social, ao servir a esses interesses, mantém os preceitos normativos como a ética e a transparência nos negócios? Será que tais preceitos normativos são contrários à lógica capitalista?

Assim, este trabalho, num esforço contínuo e sem a pretensão de esgotar o assunto, busca responder a essas questões, apresentando a relação existente entre responsabilidade social e legitimidade, apontando as implicações que isso traz para a reputação corporativa, tendo em vistas as novas pressões sociais.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo geral

Analisar a influência das ações de responsabilidade social da CEMIG sobre a sua legitimidade, na perspectiva dos clientes corporativos livres da empresa.

1.4.2 Objetivos específicos

- identificar as estratégias utilizadas pela área de comunicação institucional da CEMIG para veicular mensagens relativas às práticas de responsabilidade social da empresa;
- avaliar junto aos responsáveis pelas áreas de sustentabilidade e comunicação institucional da CEMIG, o impacto das ações de responsabilidade social da empresa sobre sua reputação;
- analisar a percepção dos clientes corporativos livres acerca das ações de responsabilidade social da CEMIG e sua importância na construção da reputação da empresa;
- avaliar a influência das ações de responsabilidade social da CEMIG no comportamento de apoio dos clientes corporativos livres.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Considerações iniciais

As organizações não são organismos isolados. Elas coexistem com diversos componentes ambientais e com eles interagem, construindo uma relação de interdependência e influência recíproca. Katz e Kahn (1972) legitimam essa afirmação ao considerarem as organizações como uma estrutura social com muitos subsistemas. Esses autores argumentam que a integração se baseia em práticas normativas e em interdependências de papéis. Morgan (1996) explica que esse pensamento também é compartilhado por outros autores da teoria sistêmica.

Os teóricos do sistema gostam de pensar sobre as relações intra e interorganizacionais, usando configurações de subsistemas para descrever padrões chave de interconexões. Uma forma de se fazer isso é tomar como referencial as necessidades que a organização deve satisfazer para sobreviver e enfatizar as necessidades de administrar as relações entre estes conjuntos. (MORGAN, 1996, p.51)

Satisfazer necessidades implica conhecer os agentes que compõem um sistema. A esses agentes, Freeman (1984) dá o nome de *stakeholders*. Srour (2000) complementa Freeman (1984) conceituando o termo *stakeholder* como sendo os agentes que mantêm relações com determinada organização, dentre os quais, se destacam: trabalhadores, gestores, proprietários, clientes, fornecedores, prestadores de serviços, autoridades governamentais, credores, concorrentes, mídia, comunidade local e entidades da sociedade civil.

Nesse sentido, o conceito de *stakeholders*, neste trabalho, foi avaliado sob o foco da teoria sistêmica, pois a teoria dos *stakeholders* utiliza-se dos preceitos da teoria sistêmica para analisar a interdependência e a influência dos agentes que compõem um sistema (CAMPBELL, 1997). Em outras palavras, os *stakeholders* têm o poder de influenciar o desempenho da empresa, o que torna fundamental que ela compreenda suas demandas.

Uma das demandas mais crescentes dos *stakeholders* é o desenvolvimento de ações de responsabilidade social especialmente exigida pelos clientes. Isso porque, segundo Campbell (1997, p.447),

[...] o estudo dos stakeholders deve considerar a organização como pertencente a um sistema aberto com múltiplas relações de influências, porque as organizações não são auto-independentes ou auto-suficientes, ficando condicionadas às demandas do ambiente para fornecer recursos necessários e absorver outros recursos.

Nesse sentido, completa Campbell (1997), a teoria dos *stakeholders* ao usar os preceitos da teoria sistêmica procura explicar essa inter-relação e desenvolver fundamentação teórica pertinente à responsabilidade social da organização, protegendo os recursos (ambientais e humanos) em que ela está inserida. Ampliando a possibilidade de análise deste trabalho, a teoria institucional também foi verificada, pois ela se opõe à teoria microeconômica neoclássica, ao considerar importante as demandas de todos os *stakeholders* e não só do acionista (SELZNICK, 1972).

Diante desses aspectos, obras como as de Van Riel (1997), Neto e Froes (1999), Pringle e Thompson (2000), reforçam quão relevante são as ações socialmente responsáveis praticadas pelas organizações, porque tais ações reforçam a reputação da empresa. A reputação organizacional, por sua vez, orienta, em grande parte, o comportamento de apoio dos *stakeholders*. Nesse sentido, obras como as de Frombun e Rindova (1996), Boulding (1986), Argentini (2006) e Gioia, Schultz e Corley (2000) enfatizam essa questão, indicando a responsabilidade social como um dos fatores que favorece a reputação.

Entretanto, tornar-se socialmente responsável é um processo complexo que esbarra em desafios. Um desses desafios é a construção de um modelo de negócio que seja, ao mesmo tempo, interessante do ponto de vista econômico e coerente com as aspirações dos *stakeholders*. A responsabilidade social, portanto, envolve práticas e valores que se pautam na gestão das relações da empresa com seus *stakeholders*.

Assim, o tema responsabilidade social está, necessariamente, centrado na abordagem dos papéis exercidos pelos *stakeholders* na administração dos negócios.

O'Hare e Wood (1994) vêm contribuir, nesse sentido, ao trazer em sua obra visões sobre as quais a responsabilidade social pode ser tratada: visão clássica, visão extensiva e visão intermediária. Nessas visões, autores como Friedman (1998), Lozano (1999) e Clarkson (1995), dentre outros, se contrapõem, defendendo, essas visões.

Há uma conectividade visível entre responsabilidade social e *stakeholders* reforçada por autores como Freeman (1984) e Clarkson (1995). Freeman (1984) destaca duas visões nas quais o conceito de *stakeholders* é importante: na gestão estratégica e na ética dos negócios. Para Freeman (1984) a verdade está aliada à universalização, isto é, ele é adepto de uma ética de base kantiana, em que as ações que são corretas para um indivíduo são também para todos. Partindo desse princípio, Freeman (1984) considera que todos os *stakeholders* devem ser considerados igualmente importantes na gestão estratégica. Ele os vê, não como um meio para alcançar determinados fins, mas como fins em si mesmos.

Quando Freeman (1984) defende a ética nos negócios, ele está pressupondo a ausência de oportunismo. A responsabilidade social não pode ser vista como uma relação meramente econômica estabelecida sem fundamentos éticos. A obra de Jones (1995) vai ao encontro das teorias de Freeman (1984) quando ele apresenta a sua teoria instrumental. Jones (1995) discute os danos provocados pelo oportunismo em detrimento da cooperação mútua. O oportunismo invalida o desenvolvimento da responsabilidade social. Sobre o caráter normativo e instrumental da ética, outros autores como Donaldson e Preston (1995) e Jensen e Meckling (1976) fornecerão contribuições importantes. Todos esses autores colaboraram na construção teórica que fundamentou esta pesquisa, cujas variáveis principais tratadas e avaliadas foram: responsabilidade social e legitimidade.

2.2 Ética empresarial: origens e evolução num ambiente sistêmico

Neste capítulo serão abordados os conceitos inerentes à ética e políticas para *stakeholders*. Uma breve contextualização sobre ética foi realizada com o fim de compreender sua evolução conceitual num ambiente sistêmico. Isso foi possível por meio da apresentação do conceito de *stakeholders* e das fases do desenvolvimento

moral organizacional de Logsdon e Yuthas (1997), que estabelecem uma relação entre cada uma das fases e os interesses dos *stakeholders*.

Posteriormente, os fundamentos da ética são discutidos a partir de duas matrizes teóricas apresentadas por Weber (2002): a *ética da convicção* e a *ética da responsabilidade*. A ética da responsabilidade é apresentada como um embrião da ética empresarial. A discussão a respeito da ética empresarial estende-se no tópico seguinte, quando ela é tratada à luz de duas teorias: teoria microeconômica neoclássica e teoria institucional. Depois de discutir a ética sob essas duas perspectivas teóricas, buscou-se analisar de que maneira ela favorece o florescimento da responsabilidade social, dependendo de três visões: clássica, extensiva e intermediária, usando como base a obra de O'Hare e Wood (1994). Por fim, para finalizar o capítulo, as políticas para *stakeholders* são discutidas, por meio da contribuição de Donaldson e Preston (1995) que fazem um paralelo entre as perspectivas instrumentais e normativas.

2.2.1 Fases do desenvolvimento moral: uma relação estreita entre organizações e stakeholders

Como enfatizado anteriormente, percebe-se que as empresas têm sido cada vez mais vistas como coresponsáveis pelas soluções dos problemas sociais do País. Segundo Srour (2000, p.41) “[...] as decisões empresariais não são inócuas, anódias ou isentas: carregam um enorme poder de irradiação pelos efeitos que provocam.” Em termos práticos, afetam os *stakeholders*.

Os *stakeholders* ocupam um papel de destaque quando se fala em ética da responsabilidade, principalmente em empresas que atuam como sistemas abertos e que interagem frequentemente com seus diversos ambientes e públicos. Stoner e Freeman (1995) ressaltam que, para praticar uma gestão ética nas organizações, os gestores devem avaliar os impactos de suas decisões e estratégias em todos os *stakeholders*. Consideram-se *stakeholders* todos os públicos que, de certa forma, são impactados pelas decisões da empresa (FREEMAN,1984). No âmbito interno são os trabalhadores, gestores e proprietários e, no âmbito externo, clientes,

fornecedores, prestadores de serviços, autoridades governamentais e a comunidade local, especialmente.

Todos esses públicos têm demandas diferenciadas, sobre as quais as empresas necessitam estar cientes. Estas demandas vão desde o retorno acionário até o envolvimento das organizações em ações de cunho social. Essas demandas são variantes sistêmicas que influenciam as ações empresariais. Gomes e Moretti (2007, p. 174) explicam melhor esta questão.

A variante sistêmica atém-se aos aspectos sóciopolíticos, estabelecendo, para a empresa uma responsabilidade ampliada para o público envolvido em suas atividades.” [...] Fatores individuais e ambientais fazem pressão sobre as decisões gerenciais, transformando-se em processos organizacionais e levam ao desenvolvimento moral em três fases: pré-convencional, convencional e pós-convencional.

Sobre este último aspecto, as fases do desenvolvimento moral, apontadas por Gomes e Moretti (2007), Logsdon e Yuthas (1997), estabelecem uma relação entre cada uma das fases e os interesses dos *stakeholders*. Segundo eles, as empresas que se encontram na fase pré-convencional, praticam ações morais autocentradas e orientadas para atender os interesses dos acionistas. As que se encontram na fase convencional executam ações morais regulamentadas por leis e visam promover a cooperação social. Por fim, as empresas que estão na fase pós-convencional apresentam uma relação mais ampliada com os *stakeholders* e estabelecem ações morais que visam a promoção do bem-estar, amparadas por princípios éticos mais universais. No quadro 1 pode-se observar uma síntese das ideias apresentadas por Logsdon e Yuthas (1997).

Desenvolvimento moral	Descrição	Orientação para os stakeholders	Critério de decisão
Pré-convencional	Autocentrado	Acionistas	Prazer/dor
Convencional	Obrigações	Restrita à lei (poucos)	Cooperação e controle social
Pós-convencional	Promover bem-estar	Relação ampliada (muitos)	Princípios éticos universais

Quadro 1 – Fases do Desenvolvimento Moral.

Fonte – LOGSDON E YUTHAS, 1997, p. 1217.

Como se pode observar, as decisões gerenciais são afetadas pelo nível moral em que a organização se encontra. As empresas na fase pós-convencional tendem a enxergar os stakeholders e suas demandas como uma boa oportunidade de negócio. Gomes e Moretti (2007, p. 176) reforçam essa idéia e argumentam que “[...] a rede formada pelos diversos públicos torna-se objeto de oportunidade de negócios e todos os stakeholders são percebidos como potenciais geradores de valor para o negócio em geral.”

Neste trabalho, especial atenção foi dada aos *stakeholders* clientes que, pela faculdade de escolha que têm, ampliada pela crescente competição empresarial, tornam-se peças fundamentais para todas as organizações. Ao exercerem o direito de escolha, os clientes impõem sobre as empresas a ética de atuação. Atuar de forma ética significa direcionar as ações empresariais em direção ao bem-estar geral, afetando de forma favorável todos os públicos que compõem a organização. Srour (2000, p. 43) concorda com essa afirmação ao ponderar que os clientes, “[...] ao exercitarem seu direito de escolha e ao migrarem simplesmente para os concorrentes, dispõem de uma indiscutível capacidade de dissuasão [...]”.

Sumarizando a discussão, pode-se afirmar que há e, sempre existiu uma forte demanda por transparência nos tratos mercadológicos e, por isso, conforme afirma Srour (2000, p.48) “[...] a moral organizacional virou chave para a própria sobrevivência das empresas”. Diante do exposto, torna-se relevante questionar os fundamentos da ética organizacional, seus aspectos intrínsecos, seu caráter e suas vertentes. A discussão a seguir trata destas questões.

2.2.2 Fundamentos de ética: ética da convicção e ética da responsabilidade

Por que estudar a ética? Qual a sua importância no mundo dos negócios? Respostas a essas questões promovem uma reflexão acerca de uma temática que tem permeado o mundo empresarial. Segundo Srour (2000, p. 17) “[...] a reflexão ética torna-se um instrumento de trabalho simbólico: intervém de maneira útil no *modus operandi* das empresas e contribuiu para moldar sua identidade corporativa.” A reflexão ética facilita a compreensão da origem e da importância da

responsabilidade social, porque é nela que a responsabilidade social fixa suas raízes.

Sour (2000) alerta para o cuidado de não confundir ética com moral. Moral é um conjunto de valores e de regras de comportamento, isto é, um código de conduta que a coletividade adota. Já a ética é a teoria que estuda as diversas morais existentes.

Desde a Grécia antiga a ética é um assunto em pauta. Para Aristóteles “[...] a ética é a ciência de se praticar o bem” (ARRUDA, WHITAKER E RAMOS, 2003, p. 8). A obra do realismo aristotélico *Ética e Nicômaco* tratou da felicidade e do sentido ético da vida humana. Trabalhos que sucederam a obra de Aristóteles também deram sua contribuição à evolução conceitual da palavra. A ética estoica (iniciada no século IV a.C) foi vista como uma ética de compreensão intelectual, e a ética epicurista (341-270 a.C) abordou questões antissociais e se focou na produção do prazer. A ética Kantiana se baseou no dever, a de Adam Smith, nas virtudes cívicas.

Weber (2002) também traz sua contribuição na discussão sobre ética. Ele analisa duas teorias éticas diferentes: a ética da convicção e a ética da responsabilidade. Em seu discurso, essas teorias são explicadas à luz da esfera política. Segundo Weber (2002), um político pode agir pela ética da convicção quando estabelece seus próprios valores como guia para suas ações, isto é, age conforme acredita ser o correto. Entretanto, na esfera política, muitas vezes, o indivíduo se percebe numa situação em que agir pela ética da convicção traz mais malefícios do que benefícios à sociedade. Para exemplificar o exposto, Weber (2002) cita a questão dos impostos. Se um político reduzir a carga tributária, ignorando as consequências desse ato, simplesmente por acreditar que isto é o mais correto, pode trazer à sociedade problemas nos setores da educação, de saúde e segurança em função da escassez de recursos financeiros. Por outro lado, se mantiver a carga tributária, mesmo que isso vá de encontro aos seus anseios, poderá manter os serviços essenciais à sociedade, favorecendo sua ordem e equilíbrio. Segundo Weber (2002), ao atuar dessa forma, o político estará agindo pela ética da responsabilidade.

Ao observar a descrição da teoria ética de Weber (2002), percebe-se que sua aplicabilidade não se limita à esfera política. Os indivíduos e as organizações, por vezes, se deparam com situações em que têm que optar por agir por meio da ética da convicção ou por meio da ética da responsabilidade. Assim, toda atividade orientada pela ética pode subordinar-se a essas duas máximas diferentes, e por vezes, opostas. Dizer que são opostas não significa afirmar que a ética da convicção corresponda à ausência de responsabilidade e que a ética da responsabilidade, por sua vez, signifique ausência de convicção. Em linhas gerais, a ética da convicção é a ética dos deveres e a ética da responsabilidade é a ética dos fins humanos. Sour (2000) explica que a ética da convicção diz *siga as prescrições*, é uma ética que se baseia em valores e normas previamente estabelecidas.

A ética da convicção se expressa por meio de duas vertentes: a do princípio e a da esperança. A vertente do princípio se atém às normas morais estabelecidas, respeitando as regras acima de tudo. Já a vertente da esperança se ancora em ideais e preconiza o sonho antes de tudo. A ética da responsabilidade diz que somos responsáveis por aquilo que fazemos e se pauta na expressão *dos males o menor*.

Quanto à ética da responsabilidade, pode-se dizer que ela se configura nas vertentes da finalidade e do utilitarismo. A vertente da finalidade ressoa que os fins justificam os meios (SOUR, 2000); já vertente utilitarista usa o critério da eficácia e da equidade e proclama a produção máxima de bem para o maior número de pessoas. O critério utilitarista defende não a maior felicidade do próprio agente, mas a maior quantidade de felicidade geral. John Stuart Mill difundiu a ideia de ética utilitária, que é a que apresenta a definição mais próxima da ética praticada atualmente. O utilitarismo não foi fundado por Mill e, sim, por Jeremy Bentham, mas deve-se àquele a difusão desse conceito. Essas questões são retomadas neste trabalho no tópico seguinte. Por hora, a comparação entre essas duas teorias éticas mantém-se como foco da discussão.

Quando se comparam as duas grandes matrizes teóricas - a ética da convicção e a ética da responsabilidade – vê-se claramente a contraposição *prescrições versus propósitos*. O quadro 2 sumariza essas ideias.

AS DUAS TEORIAS ÉTICAS	
Ética da convicção	Ética da responsabilidade
Decisões decorrem da aplicação de uma tábua de valores preestabelecidos	Decisões decorrem de deliberação, em função de uma análise das circunstanciais.
Máxima: “faça algo porque é um mandamento”.	Máxima: “somos responsáveis por aquilo que nossos atos provocam”
Vertente de princípio: “respeite as regras haja o que houver”	Vertente da finalidade: “alcance os objetivos custe o que custar”
Vertente da esperança: “o sonho antes de tudo”	Vertente utilitarista: “faça o maior bem para mais gente.”

Quadro 2 – Matriz teórica da ética

Fonte: SOUR, 2000, p.55.

As duas matrizes éticas apresentam duas formas distintas de tomar decisão. A ética da convicção é a ética das certezas, repousa no conforto das respostas acabadas e das verdades absolutas. Thompson (1976) se refere à ética da convicção chamando-a de *decisão computacional*, aquela utilizada quando existe uma certeza, tanto de causa como de efeito. A ética da responsabilidade, por sua vez, é a ética da incerteza e enfrenta o desafio das perguntas e das soluções relativistas. A essa, Thompson (1976) designou estratégia judicial, que é a estratégia aplicada quando as relações de causa-efeito são incertas. É na estratégia judicial clamada por Thompson (1976) ou na ética da responsabilidade, como Weber (2002) e Srour (2000) preferem chamá-la, que se vê nascer a ética empresarial.

Dependendo da teoria organizacional avaliada, é possível verificar que a ética empresarial ganha contornos diferentes. O capítulo seguinte discutirá o papel da ética dentro das organizações e a forma como ela é tratada na teoria microeconômica neoclássica (TMN) e na teoria institucional (TI). Uma discussão a respeito dos objetivos organizacionais permeará o capítulo, uma vez que o papel da ética empresarial varia conforme os objetivos da empresa.

2.2.3 Ética empresarial: uma discussão acerca dos objetivos empresariais à luz das abordagens teóricas (TMN X TI).

A ética empresarial não é algo novo como muitos proclamam, nem tão pouco uma corrente filosófica que ataca os preceitos do capitalismo. A ética empresarial sempre esteve presente nas ações organizacionais. Não há empresas que se sustentem se

não pautar suas ações em decisões éticas. Por isso, não é falho afirmar que o capitalismo é naturalmente ético. Esse discurso também não é novidade. Weber (2000), em sua obra *A ética protestante e o espírito do capitalismo*, publicada em 1904, já argumentava que o capitalismo tem um *ethos particular* e que os agentes que não agirem seguindo essa ética, devem ser banidos do sistema econômico. Se nada disso é novidade, por que o assunto ética empresarial está tão em voga? O que tem despertado o interesse por esse assunto? Resposta para essas perguntas passa pela necessidade de discutir sobre as mudanças dos objetivos da empresa. Afinal, a discussão sobre ética empresarial está amparada no debate sobre objetivos que levam as empresas a exercerem determinadas práticas.

Para analisar os objetivos organizacionais, é preciso compreender o foco diferenciado que eles ganham, conforme duas correntes teóricas: Teoria Microeconômica Neoclássica e Teoria Institucional. A Teoria Microeconômica Neoclássica (TMN) proclama a eficiência econômica pela maximização do lucro e é toda baseada nos princípios utilitaristas (HOSMER, 1996). Conforme já mencionado neste trabalho, o utilitarismo determina se uma ação é correta se ela trouxer o maior número possível de benefícios à coletividade, “[...] faça o maior bem para mais gente” (SOUR, 2000, p.55). Para o princípio utilitarista fazer o maior bem é obter felicidade geral. É esta a finalidade.

Interrogar-se a respeito dos fins é indagar que coisas são desejáveis. A doutrina utilitarista estabelece que a felicidade é desejável, e que é a única coisa desejável como fim; todas as outras coisas são desejáveis somente como meios para este fim (MILL² apud ARRUDA et al, 2003, p.36).

Foi a partir dessa base de pensamento que se viu surgir a *Teoria Alocação de Recursos (TAR)*, uma das vertentes da TMN, que considera os recursos como um meio de alcançar um fim: o lucro. A TAR procura alocar os recursos de produção – capital e trabalho – da melhor maneira possível, ofertando ao mercado produtos que atendem os consumidores e gerando, como consequência, lucros para os empresários. A TAR busca uma situação de equilíbrio, uma *felicidade geral* apregoada pelo utilitarismo. Esta situação de equilíbrio gera o chamado *Ótimo de Pareto*.

² MILL, John Stuart. *El Utilitarismo*, p.74.

Pareto (1984), estudioso ligado à escola do bem-estar, preocupou-se em apresentar as condições nas quais um equilíbrio econômico geral pudesse ocorrer. Tais condições foram denominadas *otimização de Pareto*. Hosmer (1996) procura explicar o *Ótimo de Pareto* dizendo que ele se refere ao uso eficiente dos recursos escassos, por meio da distribuição dos bens e serviços no mercado competitivo até chegar a um ponto de equilíbrio em que o bem-estar máximo geral é alcançado. Nesse ponto, torna-se impossível deixar uma pessoa em melhor situação sem prejudicar os interesses de uma outra. Em outras palavras, no sentido dado por Pareto (1984), uma situação econômica é ótima quando não for mais possível melhorá-la.

Segundo a TMN, alcançar essa situação ótima é obter a maximização dos lucros, pois, segundo essa vertente de pensamento, a maximização dos lucros traria benefícios a todos os envolvidos. Friedman (1998), um dos autores mais expressivos dessa vertente de pensamento, argumenta que o lucro seria a forma mais eficiente de alocar recursos e que, portanto, deve ser o único objetivo empresarial.

Friedman(1998) defende-se das críticas dizendo que a maximização do lucro não implica na ausência da ética. Ética para ele, é obter o maior lucro possível sem ferir as regras do jogo, isto é, ser capaz de “[...] participar de uma competição livre e aberta, sem enganos ou fraudes”, (FRIEDMAN, 1998, p.122).

Portanto, o que se verifica é que a perspectiva neoclássica conta com a presença do agente racional hedonista que se pauta pela racionalidade instrumental para maximizar os lucros. A ética, dentro deste objetivo, aparece como a ética mais primária do capitalismo, proclamada por Weber (2000), a ética sem a qual o capitalismo não se sustenta, isto é, uma ética limitada a um preceito que abomina o comportamento fraudulento.

Por outro lado, a perspectiva institucional questiona o objetivo organizacional apregoado por Friedman(1998), bem como o posicionamento dos agentes hedonistas e a limitação do conceito dado à ética que marca seus comportamentos. A teoria institucional aparece na década de 70 como uma extensão da teoria

sistêmica de Katz e Kahn (1987) e veio contribuir para o estudo das organizações, na medida em que questionou algumas crenças neoclássicas.

De acordo com Jacobby (1990), as principais críticas feitas pelos institucionalistas aos neoclássicos foi o fato de eles visualizarem as organizações como sistemas fechados, atuantes num mercado de concorrência perfeita e equilíbrio único, em que as decisões são guiadas por preceitos utilitaristas e garantidas por contratos que privilegiam apenas um tipo de *stakeholder*: os *shareholders* (acionistas). Segundo Jacobby (1990), os institucionalistas creditam a esta posição uma ingenuidade característica de quem postula o lucro como um fim em si mesmo. Os institucionalistas propõem, então, um realismo comportamental em substituição a esta postura ingênua, a partir da institucionalização das organizações. Assim, a discussão é levada para uma vertente importante: diferença existente entre os termos organização e instituição. Selznick (1972, p.5) colabora para o entendimento dessa diferenciação, ao expor que “[...] o termo organização refere-se a um instrumento perecível e racional projetado para executar um serviço. Uma instituição é, no todo, o produto natural das pressões e necessidades sociais, um organismo adaptável e receptivo.”

Na diferenciação apresentada por Selznick (1972), as organizações são vistas como instrumento racional, sistemas fechados, que usam de técnicas para alcançar uma finalidade específica. Essa definição cabe perfeitamente ao pensamento da teoria microeconômica neoclássica e serve aos objetivos que visam à maximização de lucro.

Entretanto, a conceituação de organização, tal como foi dada, não atende as expectativas do pensamento institucionalista. Porque, ao derivar-se da teoria dos sistemas, a teoria institucional parte do princípio de que as empresas são sistemas abertos, produto da interação social com grupos e suas necessidades, num constante processo de adaptação às forças sociais internas e externas. Segundo Selznick (1972, p.11), “[...] os estudos institucionais dão ênfase à mudança e a evolução da adaptação de tipos e práticas organizacionais [...] uma adaptação que muda significativamente o papel e o caráter da organização.”

Assim, ao se institucionalizar, as organizações se reconhecem como sistemas abertos, cujo objetivo maior é a sobrevivência viabilizada por meio do atendimento das demandas dos *stakeholders*. Em outras palavras, “[...] a transformação de organizações técnicas expiráveis em instituições é marcada por uma preocupação de autopreservação.” (SELZNICK, 1972, p. 18). Assim, o objetivo de maximização de lucro desejado pelas organizações dá lugar ao objetivo de sobrevivência proferido pelas instituições.

A autopreservação, como objetivo da empresa, requer a infusão de valores, isto é, a instituição deve preocupar-se não só com a criação de valores, mas com a incorporação dos valores considerados importantes pelos grupos com os quais mantém relacionamento. “Há uma necessidade de acomodar interesses internos e adaptar-se a forças externas [...] isso se traduz quando dirigentes estão geralmente dispostos a sacrificar retribuições momentâneas em favor da estabilidade” (SELZNICK, 1972, p.18).

Quando se admite abandonar retribuições momentâneas ou facilmente alcançáveis, nega-se a prática do oportunismo em favor da legitimidade alcançada. Crubellate et al (2005) interpretam a legitimidade como um recurso estratégico e elemento estruturante da racionalidade e eficiência estratégica. Zimmerman e Zeitz (2002) salientam que a legitimidade é um importante recurso para se obter outros recursos e que exerce um papel importante na criação e sobrevivência das empresas. Vasconcelos, Queiroz e Goldszmidt (2006, p10) complementam o discurso dizendo que “[...] os argumentos da teoria institucional indicam oportunidades de ação estratégica derivadas do papel da legitimidade, que influenciam a performance econômica da firma.” Em outras palavras, as instituições precisam de legitimidade para sobreviver. “As organizações requerem mais do que recursos materiais e informações técnicas para sobreviver e prosperar em seus ambientes sociais. Elas necessitam de aceitação social e credibilidade “(SCOTT et al., 2000, p. 237).

Metzler (2001) explica que uma instituição adquire legitimidade se seus públicos considerarem suas ações como eticamente válidas, na medida em que elas são condizentes com suas expectativas e com as regras sociais. Assim, ética na teoria institucional, implica o atendimento das demandas dos *stakeholders* e a negação do

oportunismo. Nesse contexto, Selznick (1972) explica que o líder responsável tem duas funções importantes: evitar o utopismo (crença de que soluções técnicas resolverão problemas intitucionais) e evitar o oportunismo (exploração de grupos para retirar vantagens imediatas). Selznick (1972, p.126), completa, dizendo que

[...] o líder responsável reconhece a necessidade de relações estáveis com a comunidade da qual sua organização faz parte, embora ele deva testar o ambiente para ver até que ponto aquela exigência é real. Uma empresa vasta e duradoura provavelmente terá que contribuir para a manutenção da estabilidade da comunidade, ao menos dentro o seu próprio campo de ação.

Entretanto, o papel de atuação das instituições para com o desenvolvimento da comunidade, tal como apresentado por Selznick (1972), também é visto sob aspectos e/ou ênfases diferentes. Tal questão será tratada no capítulo seguinte. Por ora, cabe sumarizar as ideias contidas neste capítulo, não no intuito de encerrar a discussão, mas de apresentá-la como um campo fértil sobre o qual outros debates travados neste trabalho frutificarão seus argumentos.

Neste capítulo, portanto, buscou-se posicionar a ética empresarial nos preceitos adotados pela teoria microeconômica neoclássica e a teoria institucional, demonstrando de que maneira ela muda de significado dependendo dos objetivos corporativos adotados por cada uma dessas perspectivas. Viu-se que, na TMN, o objetivo centra-se na maximização do lucro, como forma de gerenciar os recursos escassos para o alcance de um resultado ótimo (Ótimo de Pareto). E que, a ética, nessa perspectiva, encontra-se justamente no alcance desses resultados (como forma de cumprir acordo estabelecido em contrato com acionistas) e, também, nas negociações transparentes guiadas por princípios utilitaristas.

Opondo-se a essa perspectiva, a teoria institucional, apresenta como objetivo corporativo a sobrevivência da empresa ao longo prazo, amparada pela legitimidade. Nessa teoria, a ética se concretiza na satisfação de demandas dos *stakeholders* (que fornecem à empresa legitimidade a seus resultados) e na negação do oportunismo enquanto prática empresarial.

Enfim, compreendida a ética sob essas duas perspectivas teóricas, pode-se começar a analisar de que maneira ela favorece o florescimento da responsabilidade

social. Para isso, o capítulo a seguir, trará uma discussão baseada na obra de O'Hare e Wood (1994), que complementa discussão aqui iniciada, pois esses autores apresentam três visões sobre as quais a responsabilidade social pode ser tratada: visão clássica (responsabilidade para com o capital) , visão extensiva (responsabilidade para com a sociedade) e visão intermediária (responsabilidade para com os *stakeholders*). Das três visões apresentadas, a visão intermediária é aquela que fornece melhores parâmetros para a compreensão do conceito de responsabilidade social apresentado por esta pesquisa. Por isso, uma ênfase maior foi dada a ela por meio da discussão das políticas desenvolvidas para *stakeholders* sob o foco da ética. Para isso, a contribuição de Donaldson e Preston (1995) e Jones (1995) foi essencial.

2.2.4 Responsabilidade social: visão clássica, visão extensiva e visão intermediária

Uma vez reconhecida a importância do atendimento das demandas dos *stakeholders* para a sobrevivência das empresas que atuam numa perspectiva sistêmica e institucionalizada, fica evidenciada a necessidade de compreender quais são essas demandas, que relação elas têm com a ética e a responsabilidade social e de que maneira são tratadas, dependendo dos objetivos empresariais e do papel que elas desempenham na sociedade. É nesse intuito que este capítulo dá início à essas discussões.

O debate que configura as dimensões éticas sobre o papel das empresas passa pela discussão de seu posicionamento sobre responsabilidade social. O'Hare e Wood (1994) apresentam três visões nas quais a responsabilidade é vista nos negócios: *visão clássica, visão extensiva e visão intermediária*. A principal diferença entre essas visões é marcada pela forma como encaram a ética e o papel dos negócios.

O argumento que sustenta a primeira visão, a *visão clássica*, é de que a responsabilidade das empresas é tão somente com os lucros. Essa visão é própria dos adeptos da teoria microeconômica neoclássica, anteriormente discutida. Seu principal defensor, Friedman (1998), ao expor seus argumentos a favor da maximização do lucro, defende que a responsabilidade do administrador é para com

o manejo correto do capital e que quaisquer outras atividades que o desviarem desse caminho podem gerar aumento de custos e redução de lucros. Friedman(1998) inclui entre essas atividades as ações de responsabilidade social. Para Friedman (1998), a responsabilidade social viria como uma consequência de uma administração eficiente dos recursos e do capital, o que geraria mais empregos, bens e serviços para a sociedade.

No lado oposto à *visão clássica*, O'Hare e Wood (1994) apresentam a *visão extensiva*. Nessa visão, autores como Lozano (1999) expandem o papel da empresa para além da sua capacidade rentável. Adeptos dessa vertente defendem que as empresas, enquanto organismos éticos, tem que se preocupar com o desenvolvimento integral da sociedade.

[...] Não se pode falar plenamente de responsabilidade social da empresa sem reelaborar eticamente uma compreensão da empresa, onde uma das dimensões fundamentais é a responsabilidade social. Por conseguinte, cremos que a responsabilidade social há de ser um elemento interno da ética das organizações e não simples critério de demarcação entre organizações (LOZANO, 1999, p.112).

Ashley (2002, p.2) concorda com a visão de Lozano (1999) e afirma que

[...] A responsabilidade social pode ser definida como o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela.

Essas opiniões inserem no papel das empresas funções que são próprias do governo. Acreditar que o grande objetivo das empresas é o desenvolvimento da sociedade é vê-la como Organizações Não Governamentais. Essa é uma visão tão limitada quanto crer que seu objetivo é somente para com a maximização dos lucros, pois ambas as visões, ao se posicionarem dessa forma, ignoram a lógica capitalista. A responsabilidade social não pode ser vista apenas como uma consequência do manejo eficiente dos recursos (*visão clássica*), nem tão pouco como um remendo dos impactos que a empresa causa à sociedade para fomentar seus lucros (*visão extensiva*). Há que se observar uma postura que se posicione

entre esses dois extremos. O'Hare e Wood(1994) apresentam, então, a visão intermediária.

A visão intermediária proclama que a responsabilidade social das empresas é para com os seus *stakeholders*. Essa visão busca compreender a responsabilidade social no âmbito dos negócios. Argumenta que a responsabilidade não pode ser somente para com um tipo de *stakeholders*, os acionistas, e nem o contrário, ou seja, que a responsabilidade tem que ser para com toda a sociedade, pois, a empresa não mantém relação com a sociedade e, sim, com alguns públicos que a ela pertencem e é para com esses públicos que a empresa tem responsabilidades. Clarkson (1995, p.100), defende que

[...] é necessário estabelecer uma distinção entre questões referentes aos stakeholders e as questões referentes aos problemas sociais, pois empresas e seus gestores gerem as relações com os seus parceiros, e não com a sociedade. É necessário realizar análises ao nível adequado: institucionais, organizacionais ou individuais. Em seguida, é possível analisar e avaliar tanto o desempenho social de uma empresa quanto o desempenho de seus gestores na gestão de suas responsabilidades e relacionamentos com seus stakeholders.

Na argumentação de Clarkson (1995), fica claro que existe uma diferença entre atender as demandas dos *stakeholders* e atender demandas da sociedade. Não é papel das empresas atenderem as necessidades de toda a sociedade, mas é importante para sua sobrevivência considerar as demandas dos *stakeholders* com os quais mantêm relações e sem os quais não conseguiria sobreviver.

São os *stakeholders* que dão legitimidade às empresas. Por isso, é preciso identificar seus interesses, que variam conforme o tipo de negócio e o tipo de relação que têm com a empresa. É no atendimento dessas demandas que a empresa deve direcionar suas ações, inclusive as de responsabilidade social. Para entender essas demandas, é preciso definir realmente quem importa para a empresa. Campos (2003) defende que os *stakeholders* importantes para a empresa são aqueles que apresentam pelo menos um desses três atributos: poder de influência, nível de legitimidade nas relações e poder de impacto nas ações das organizações.

Enfim, por considerar a visão intermediária como a mais equilibrada entre as três apresentadas, pode-se afirmar que é nela que vai se pautar o conceito de responsabilidade buscado por este trabalho. Entretanto, antes de discutir o conceito de responsabilidade social, faz-se necessária, uma continuidade da discussão a respeito dos *stakeholders* e das políticas voltadas a eles.

Nesse sentido, o tópico a seguir traz uma discussão sobre as políticas de atendimento de demanda para *stakeholders* fundamentadas sob duas perspectivas: instrumental e normativa. Essas duas perspectivas, ao mesmo tempo em que organizam as ideias tratadas até o momento sobre os preceitos e objetivos da visão neoclássica e da visão sistêmica/institucional, as coloca dentro de um foco ético e de justiça. Para compor essa discussão, o debate será marcado, principalmente pela contribuição de Donaldson e Preston (1995) que tentam explicar as principais diferenças entre essas perspectivas e, de Jones (1995), que elabora uma teoria de base instrumental, mas que toma emprestado um dos aspectos da perspectiva normativa: o comportamento ético.

2.2.4.1 Políticas para stakeholders: ética e justiça social, justiça para quem?

As mudanças ocorridas na sociedade fizeram surgir novas formas de relação entre empresas e seus públicos, conforme já discutido. Frente a isso, as demandas da sociedade passaram a ter maior relevância e influencia nas decisões organizacionais. Em virtude disso, várias teorias começaram a surgir, com a preocupação de discutir o que permeia as novas relações e quais as políticas organizacionais podem ser efetivadas visando atender as várias demandas dos grupos que impactam as operações das empresas: os *stakeholders*.

Esses estudos são apresentados em duas abordagens: *teoria instrumental* e *teoria normativa*. A diferença pontual entre essas abordagens é que, para um grupo de autores, os adeptos da teoria instrumental, os *stakeholders* relevante são os acionistas, também chamados de *shareholders*. Os demais grupos vão ganhando importância na medida em que contribuem para o lucro e o desempenho da empresa, favorecendo o retorno aos acionistas. Em outras palavras, os defensores da abordagem instrumental colocam os *shareholders* como elemento central, cuja

demanda deve ser atendida e os demais *stakeholders*, como elementos coadjuvantes que só ganham importância se contribuírem para o atendimento das necessidades dos acionistas. Comungam dessas ideias autores como Friedman (1998), Jensen e Meckling (1976) dentre outros. Por outro lado, autores defensores da abordagem normativa declaram que não existe o *stakeholder* de maior valor para a empresa. Para Freeman (1984), Donaldson e Preston (1995), dentre outros, todos os *stakeholders* têm o mesmo grau de importância, isto é, nessa corrente teórica, não há demandas e nem públicos prioritários.

Para compreender melhor as congruências e incongruências destas duas perspectivas, é possível contar com a contribuição de Donaldson e Preston (1995). Esses autores buscaram analisar a importância, o papel e o impacto dos *stakeholders* face aos objetivos organizacionais, agrupando os estudos a esse respeito em três dimensões: descritivo/empírica, instrumental e normativa.

A dimensão descritivo/empírica, dentre outras coisas, preocupa-se em discutir a natureza da firma constituída por meio de contratos e o comportamento dos administradores perante esses instrumentos. A dimensão instrumental foca a importância dos lucros como meio de proporcionar vantagens a todos os *stakeholders*, em especial, aos acionistas, e encontra na *teoria da agência* argumentos necessários para defender seus preceitos. A dimensão normativa procura interpretar a função da corporação sob um foco moral, ético e filosófico. A seguir, cada dimensão será discutida, no intuito de identificar como a questão da responsabilidade social, que é uma das demandas dos *stakeholders*, se apresenta interpretada por cada uma delas.

A dimensão descritivo/empírica tem como principal preocupação apontar as principais características e comportamentos dos administradores em relação aos *stakeholders*. Tanto na perspectiva dos *stakeholders* quanto na perspectiva dos *shareholders*, as organizações são vistas como nexos de contratos (DONALDSON E PRESTON, 1995). Considerar as organizações como nexos de contratos é admitir que elas se viabilizam por meio de documentos que definem os objetivos das firmas, as relações contratuais (delegação de autoridade) e os critérios de distribuição dos resultados alcançados dentre outros.

O papel e o comportamento dos administradores perante os contratos têm sido discutidos pela teoria da agencia. Essa perspectiva pertence à dimensão instrumental e aborda questões como, por exemplo, de que maneira a delegação de autoridade via contrato interfere nas relações entre os administradores e os diversos *stakeholders* e como se dá a priorização de determinadas demandas desses grupos em detrimento de outras necessidades. A teoria da agencia, explicada por Jensen e Meckling (1976), afirma que a delegação de autoridade provinda do contrato dá ao administrador a possibilidade de decidir como os resultados da atividade serão distribuídos entre os *stakeholders*. Mas, independentemente da forma escolhida, Jensen e Meckling (1976) ressaltam que os administradores têm dever fiduciário, isto é, os administradores possuem obrigações firmadas em contrato que implicam gerar para os acionistas os resultados combinados. Assim, independentemente das prioridades estabelecidas pelo administrador, ele tem obrigação acertada em contrato no sentido de defender os interesses dos *shareholders*.

Friedman (1998), considerado pai da teoria dos *shareholders*, contribui para a discussão. Esse autor afirma que ao administrador cabe apenas a preocupação de garantir a condução geral dos negócios de forma favorável e lucrativa para os acionistas. Outras questões como, por exemplo, aquelas relacionadas à responsabilidade social, para Friedman (1998), não são de cunho organizacional. Para ele, ações de responsabilidade social geram algumas consequências como custo adicional, trazendo redução dos lucros e perda para todos os envolvidos (fornecedores, empregados e clientes). Dessa maneira, Friedman (1998) conclui que a meta da organização é o seu desenvolvimento e que este, por si só, é capaz de gerar benefícios indiretos a toda a sociedade.

Seguindo uma perspectiva mais normativa, Donaldson e Preston (1995) criticam o posicionamento de Friedman (1998), argumentando que os administradores têm que considerar os interesses de todos os *stakeholders* e não apenas dos *shareholders* e que, portanto, têm deveres multifiduciários. Ainda, segundo Donaldson e Preston (1995), os interesses dos *stakeholders* justificam sua legitimidade, pois vão além do direito clássico de propriedade e se baseiam no conceito de justiça provindo das teorias pluralistas do direito. O conceito de justiça que encontra respaldo na esfera

moral também pode ser usado no âmbito organizacional. A justiça, na esfera organizacional, significa a efetiva distribuição dos benefícios das atividades produtivas entre os *stakeholders*. Assim, Donaldson e Preston (1995) utilizam-se dos três conceitos inerentes à teoria da justiça, o utilitarismo, o liberalismo e a justiça distributiva, para explicar e fundamentar a teoria dos *stakeholders*.

O utilitarismo, segundo Hosmer (1996), baseia-se numa fundamentação teleológica cuja ênfase se encontra nos resultados das ações dos indivíduos. Assim, uma ação terá validade dependendo dos resultados, isto é, da utilidade que traz ao indivíduo, cujas escolhas serão pautadas pelo resultado que sua ação trará. Isso, levado ao âmbito organizacional, implica determinar a remuneração dos indivíduos segundo suas habilidades, isto é, a justiça está em dar a cada um o que cada um merece, segundo suas potencialidades.

O liberalismo fundamenta-se na liberdade individual das escolhas. Desenvolvido por Nozick, na década de 70 e divulgado por Hayek e Friedman, o libertarismo defende a ideia de que cada indivíduo tem liberdade de escolha e, por isso, priorizam aquelas que conduzem ao seu bem-estar, sem esquivar-se da ética (HOSMER, 1996). Portanto, a justiça aqui está em cada indivíduo receber de acordo com suas escolhas.

Em relação à justiça distributiva, Donaldson e Preston (1995) explicam que os *stakeholders* têm interesses nas atividades corporativas, baseados nos conceitos de justiça e ética. A análise dos interesses dos *stakeholders* feita por Donaldson e Preston (1995) ampara-se no conceito de justiça de Rawls (1998) que se baseia na crença da existência de uma sociedade como um local onde há justa distribuição de benefícios e que os direitos e deveres são respeitados com base na ideia de cooperação mútua. Portanto, a justiça neste caso se concretiza na distribuição não de uma renda igualitária, mas de dar a cada um o justo pela colaboração cedida. A justiça distributiva é, dentre os demais, o conceito que mais contribui para o entendimento da importância dada às ações de responsabilidade social como políticas para atendimentos às demandas dos *stakeholders*. Em outros termos, a responsabilidade social, entendida como uma forma de alcançar desenvolvimento

sustentável, implica, necessariamente, o esforço e a cooperação mútua dos indivíduos que compõem as organizações e a sociedade.

Cabe ressaltar que, mesmo se a opção organizacional for por uma abordagem normativa, isto não garante que haverá um justo atendimento de interesses de todos os *stakeholders*. É nesse sentido que as proposições de Donaldson e Preston (1995) são questionadas, isto é, elas desconsideram as divergências de interesses entre os *stakeholders*. Por exemplo, os clientes podem ter como demanda preços mais baixos. Entretanto, isso poderia implicar redução salarial dos funcionários, comprometendo os interesses desses *stakeholders*.

Esse conflito de interesses tem sido, por vezes, motivo de indecisão quando se precisa tomar decisões estratégicas no que diz respeito às políticas de responsabilidade social. Segundo Muto (2007), o estudo que entrevistou mais de 400 CEOs e altos executivos de empresas participantes do Pacto Global das Nações Unidas (UNGC), revelou que o principal obstáculo para a aplicação de políticas socioambientais vem de pressões de acionistas. Segundo os executivos, a exigência de bom desempenho no curto prazo por parte dos investidores acaba entrando em conflito com a questão da sustentabilidade, cujos resultados são colhidos no longo prazo. Isso indica que as ações de responsabilidade social provocam o embate entre as políticas voltadas para os *shareholders* e as políticas direcionadas para os *stakeholders*. Além desses fatores, as ideias de Donaldson e Preston (1995) são criticadas por não avaliarem como e por meio de quem os resultados da organização serão distribuídos.

Como se pode observar, há implicações tanto na adoção da perspectiva normativa quanto na adoção da perspectiva instrumental. Em meio a esse debate, Jones (1995) aparece como um dos autores que mais contribuiu para os estudos dos impactos das políticas dos *stakeholders* sobre os resultados da organização. O estudo de Jones (1995) partiu de uma perspectiva instrumental e aliou as ideias da teoria da agência com as bases da teoria de custo de transação, desenvolvendo uma teoria instrumental fundamentada nas relações das organizações com os *stakeholders*.

Para desenvolver sua teoria, Jones (1995) parte do conceito de firmas como nexos de contratos. Considera que um contrato eficiente é aquele capaz de gerar vantagens competitivas por meio de políticas direcionadas a *stakeholders* e, ao mesmo tempo, encontrar maneiras de reduzir seu custo de execução e monitoramento. Existem pesquisas que se preocupam em avaliar a elaboração e a execução de contratos. Segundo essas pesquisas, alguns contratos objetivam reduzir o oportunismo dos agentes via incentivos e monitoramento das estruturas de governança, e outros procuram minimizar comportamentos oportunistas via conscientização espontânea dos agentes, por meio da mútua cooperação. Esta segunda forma, segundo Jones (1995), possibilita redução no custo de elaboração de contratos, pois permite excluir garantias das relações contratuais e minimizar a necessidade de monitoramento dessas relações. Entretanto, obter uma postura cooperativa entre os agentes não é algo fácil. Isto porque, na perspectiva instrumental, o indivíduo é visto como um sujeito que privilegia o individualismo e age por oportunismo. Assim, é importante determinar os fatores que motivam a cooperação dos agentes racionais.

Hussey (2000) discute esses fatores. Primeiro o autor ressalta que o comportamento que possibilita mútua cooperação é racional, ou seja, ao buscarem um comportamento cooperativo, em uma negociação, em detrimento de um comportamento oportunista, os indivíduos colaboram para que outras negociações sejam efetuadas futuramente. Além disso, evitam o aumento dos custos de transação provindos de um comportamento fraudulento. Problemas resolvidos de forma cooperativa evitam as aplicações das garantias contratuais e aumentam as chances de novas negociações. Isso é muito importante, uma vez que as negociações entre as organizações e seus *stakeholders* ocorrem a todo momento e sentimentos morais como honestidade, lealdade e justiça, são capazes, segundo Jones (1985), de reduzir os custos de agência e os custos de transação.

Contudo, Jones (1995) destaca que o comportamento moral é da esfera individual e que nada garante que as ações de um indivíduo correspondam às ações da organização que ele representa. Para que as organizações sejam conhecidas como organismos éticos, é preciso que elas reflitam em suas ações o comportamento dos seus administradores, ou seja, é necessário que tenham moralidade corporativa. A

moralidade corporativa é estabelecida por meio da reputação e das políticas estabelecidas para os *stakeholders*, como ações ambientais, políticas salariais dentre outras (JONES, 1995).

Com esses argumentos, Jones (1995) esclarece sua teoria, cujas premissas encontram respaldo na teoria da agência, na teoria de custo de transação e na ética do comportamento. Campos (2006, p. 127) explica a Teoria de Jones (1995) da seguinte maneira

Diferentemente das proposições da teoria normativa de stakeholder proposta por Donaldson e Preston (1995), a teoria de Jones (1995) busca na ética somente os determinantes de comportamento não oportunista. Esse comportamento pode fazer parte do cálculo estratégico dos indivíduos e organizações ou pode ser inerente ou intrínseco a eles.

Para Jones (1995), é o comportamento baseado na mútua cooperação que possibilita o alcance de vantagens competitivas, reforçando a reputação corporativa. O comportamento oportunista, por outro lado, compromete as relações futuras entre as organizações e seus *stakeholders* e tende a aumentar os custos de agência e de transação. Jones (1995) ressalta que é o pensamento racional que motiva o comportamento cooperativo e que, portanto, racionalidade e moralidade corporativa não são excludentes. Em outras palavras, a escolha por políticas de cunho social para atender as demandas de *stakeholders*, apesar de ligada ao âmbito ético, não invalida o pensamento racional, pois traz benefícios econômicos e institucionais à organização. Portanto, seja qual for a fonte motivadora (preocupação social ou redução de custo), os *stakeholders* estão atentos às ações de responsabilidade social, pois elas interferem na imagem que eles têm sobre as organizações.

Enfim, a responsabilidade social empresarial está inserida num conceito sistêmico, que percorre questões como ética e justiça para os diversos *stakeholders* que interagem com a organização. Esses *stakeholders* têm demandas, dentre elas, existe a cobrança pela responsabilidade social empresarial. Compreender essas demandas e atendê-las é um modo de criar uma imagem positiva da empresa e, conseqüentemente, de obter uma boa reputação ao longo prazo por meio da legitimidade. Por isso, é importante compreender o que são consideradas ações de responsabilidade social e fornecer um conceito sobre esse tema que esteja amparado no enfoque sistêmico discutido até o momento.

2.3 Responsabilidade social: um conceito sistêmico

Quando se consultam várias obras que escrevem sobre responsabilidade social empresarial, é possível perceber conceitos diferenciados sobre esse assunto. Talvez isso se deva à multiplicidade de visões sobre o papel da empresa enquanto agente ético, conforme discutido anteriormente.

Contudo, neste trabalho, a opção é pelo uso de um conceito sistêmico sobre responsabilidade social, mas, para isso, é preciso compreender antes o que são consideradas ações de responsabilidade social e a relação que isso tem com o termo sustentabilidade. Este capítulo, portanto, vem cumprir essa missão. Primeiramente, discutem-se os tipos de responsabilidade social existentes, focando a tipologia oferecida por Bovens (1998). Depois, abre-se caminho para uma discussão perpendicular sobre a relação entre responsabilidade social e sustentabilidade. Para, por fim, apresentar um conceito de responsabilidade social que esteja amparado em preceitos sistêmicos.

2.3.1 Tipos de responsabilidade social: Tipologia de Bovens

Quando se pesquisam trabalhos empíricos a respeito do tipo de responsabilidade social praticada pelas empresas no Brasil, percebe-se que aqui, diferentemente do que vem ocorrendo em cenários internacionais, as ações de responsabilidade social empresarial ainda são interpretadas, por muitos, como mera ação voluntária (WANDERLEY, PERICARD E MELO, 2006).

Entretanto as ações de responsabilidade social vão muito além de ações voluntárias. De acordo com Carrol *apud* Wanderley, Pericard e Melo (2006) responsabilidade social das empresas envolve responsabilidades éticas, econômicas, filantrópicas e regulamentadas. Já, para Neto e Froes (1999), excluem-se do escopo de RS as ações de filantropia. Chryssides e Kaler³ *apud* Wanderley, Pericard e Melo (2006), propõem uma outra classificação: RS negativa e RS positiva. Consideram RS positiva aquelas ações que buscam o bem-estar do meio onde a empresa está

³ CHRYSSIDES, G.D; KALER, J.H. An introduction to business Ethics. London, International Thompson Business Press, 1993.

inserida e; como RS negativa, ações de caráter preventivo, isto é, ações que visam evitar algum tipo de dano à sociedade.

Em meio a toda essa tipologia, Bovens (1998) apresenta uma classificação de responsabilidade social que aparenta ser a mais completa, pois tenta abranger em seus estudos situações diversas. Segundo ele, há cinco tipos de responsabilidade social individual que podem ser aplicadas à responsabilidade, são elas: *causa*, *prestação de contas*, *capacidade*, *competência* e *virtude*.

A responsabilidade social classificada como *causa* refere-se a danos causados pela empresa à sociedade e que precisam ser reparados. Exemplo disso é uma empresa do setor petroquímico que, por acidente, poluiu as águas de um rio. Por ter causado esse dano, ela se torna responsável por repará-lo. A responsabilidade de *prestação de contas* diz respeito à transparência de uma ação ou evento, como a prestação de contas de seus resultados ou da execução de projetos sociais firmados em contratos de concessão. Já a responsabilidade enquanto uma *capacidade*, diz respeito à responsabilidade atribuída ao indivíduo e/ou empresa de acordo com sua função. Assim, a empresa torna-se responsável por colaborar em situações que envolvam a necessidade de seu campo de ação. Por exemplo, uma empresa de resgate se torna responsável por colaborar em uma situação de catástrofe, mesmo que essa situação não envolva seu público-alvo, (WANDERLEY, PERICARD e MELO, 2006).

A responsabilidade como *tarefa* é associada ao papel social que a empresa desempenha, dependendo do seu campo de atuação. Por exemplo, uma escola particular é chamada a colaborar com uma escola pública que dispõe de recursos escassos, emprestando-lhe professores, materiais etc. Já a classificação de responsabilidade, enquanto uma virtude, diz respeito aos valores impregnados por uma cultura organizacional, que faz com que os membros de uma empresa se tornem dispostos a colaborar voluntariamente, por exemplo, com a comunidade que cerca a empresa, por meio de atividades educativas, esportivas, etc., (WANDERLEY, PERICARD e MELO, 2006).

Segundo Wanderley et al (2006, p.8), “[...] esta diversidade de entendimentos sobre Responsabilidade Social permite-nos apontar maior aproximação com idéias e

práticas de sustentabilidade empresarial”. Essa afirmação traz à tona a proximidade existente entre os conceitos de RSE e sustentabilidade. O tópico seguinte esboça a tentativa de diferenciar um termo de outro, ao mesmo tempo em que procura demonstrar a relação existente entre eles.

2.3.2 Responsabilidade social e sustentabilidade: uma breve discussão

RS ainda é um conceito em formação, que necessita ser diferenciado e, ao mesmo tempo, correlacionado ao conceito de sustentabilidade. Nos últimos tempos, conforme já mencionado, as empresas têm incluído em seu planejamento estratégico ações que favorecem o desenvolvimento geral do ambiente onde está inserida. Entretanto, não há um consenso claro de classificação dessas ações. Afinal, são elas ações de responsabilidade social ou de sustentabilidade? A resposta a essa pergunta não é tão simples quanto parece. Várias são as tentativas de diferenciar um conceito do outro e as dificuldades esbarram no fato de que, apesar de serem termos diferentes, são complementares.

Parece que o eixo norteador dessa discussão passa pela necessidade de esclarecer a origem e o conceito de sustentabilidade. De acordo com Almeida (2003), ex-presidente do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBEDS), a origem conceitual da sustentabilidade é o documento *Nosso futuro comum*, também chamado de Relatório Brundtland, elaborado em 1987 sob a coordenação de Gro Brundtand, no âmbito da ONU. Em seu relatório, Brundtland proclamava a necessidade do desenvolvimento sustentável, concebido como um desenvolvimento que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades. O documento foi apresentado em 1992 na reunião internacional de cúpula sobre o meio ambiente, a Rio 92. Era a primeira vez que o mundo era apresentado a este novo conceito, um termo nascido sobre a égide de questões ecológicas. Devido a essa origem, o termo manteve o seu sentido associado às questões ambientais.

Entretanto, no decorrer dos anos, o termo não se restringiu às questões ambientais e passou a ser interpretado também sob outros aspectos: o econômico e o social, formando o *triple bottom line* (tríplice conta de resultados), que significa a avaliação

das dimensões econômicas, sociais e ambientais (KRAEMER, 2005). Scharf (2004, p.19) argumenta que “[...] a eficiência econômica, o respeito pelo meio ambiente e a equidade social são os três critérios que têm que ser tratados simultaneamente em qualquer projeto de desenvolvimento sustentável”. Nessa mesma perspectiva, a Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, AECA (2004) resume dizendo que sustentabilidade é “[...] expressão do impacto de atividade de empresa na tríplice dimensão: econômica, social e ambiental.”

Do ponto de vista econômico, o termo está relacionado à capacidade da empresa em manter-se em desenvolvimento ao longo prazo. Sachs (2008, p.86) explica sustentabilidade econômica, apresentando seus critérios: “[...] desenvolvimento econômico intersetorial equilibrado; segurança alimentar; capacidade de modernização contínua dos instrumentos de produção; razoável nível de autonomia na pesquisa científica e tecnológica e inserção soberana na economia internacional”. Manzini e Vezzoli (2002) complementam a explicação dizendo que há uma relação íntima entre a dimensão econômica e a dimensão ambiental. Os autores explicam que no novo cenário não há espaço para um paradigma que contraponha racionalidade econômica e racionalidade ecológica. Salientam que: “[...] no cenário de sustentabilidade, qualquer ator social que atue racionalmente em termos econômicos, deverá atuar positivamente também em termos ecológicos” (MANZINI e VEZZOLI, 2002, p.50).

A afirmação de Manzini e Vezzoli (2002) abre caminho para o entendimento da dimensão ambiental. Segundo Coral, Rosseto e Selig (2003), ser sustentável é viver da renda proporcionada pelo planeta. Isso não significa impacto zero para o planeta, mas, sim, que esse impacto será monitorado e controlado para que não prejudique as gerações futuras e nem o desenvolvimento social. Portanto, ser sustentável ambientalmente requer: “[...] preservação do potencial do capital natureza na sua produção de recursos renováveis; limitar o uso de recursos não renováveis e respeitar e realçar a capacidade de autodepuração dos ecossistemas naturais”, (SACHS, 2008, p.86).

Sustentabilidade, na dimensão social, significa alcançar um patamar razoável de homogeneidade social, por meio da distribuição de renda justa e emprego pleno,

que possam proporcionar igualdade no acesso a recursos e serviços sociais (SACHS, 2008).

Compreendida essas três dimensões, torna-se mais fácil entender o conceito de sustentabilidade e sua relação com a responsabilidade social. De acordo com a AECA (2004), o compromisso com o modelo sustentável pode ser alcançado por meio de práticas de responsabilidade social. Kraemer (2005, p.1), completa afirmando que

[...] o exercício da responsabilidade social corporativa está associado à noção de sustentabilidade, que visa conciliar as esferas econômica, ambiental e social na geração de um cenário compatível à continuidade e à expansão das atividades das empresas no presente e no futuro.

Assim, o conceito de responsabilidade social aparece ligado ao conceito de sustentabilidade, porque é a partir de ações socialmente responsáveis nas esferas econômica, social e ambiental, que se consegue alcançar a sustentabilidade. A responsabilidade social é, portanto, segundo Macedo (2007, p.11), “[...] uma forma de gestão empresarial que orienta a organização a trilhar o caminho da sustentabilidade”.

Ashley (2002) concorda com Macedo (2007) ao afirmar que a responsabilidade social tem como objetivo o desenvolvimento sustentável, por meio da integração de vários fatores, tais como produtos e pessoas. Hart e Prahalad (2006, p.75) complementam afirmando que

[...] a responsabilidade social empresarial é uma forma de gestão estratégica capaz de focar os negócios das empresas no desenvolvimento sustentável, na transparência no relacionamento com seus públicos de interesse (stakeholders) e no compromisso com a sociedade.

Este trabalho adota a vertente teórica dos autores mencionados, isto é, não desvincula os conceitos de sustentabilidade e responsabilidade social, pois entende que a RS não é uma gestão voltada apenas para o social, ela atua em três dimensões: social, econômica e ambiental. Se praticada de forma estruturada e ao longo prazo, ela leva ao desenvolvimento sustentável e este, por sua vez, permite a sustentabilidade do negócio, pois a recuperação e preservação dos recursos ambientais, o respeito à comunidade e a transparência na lucratividade são

aspectos responsáveis pela perenidade da empresa. Nesse sentido, Vassalo (2003, p.3) ilustra bem o conceito de responsabilidade social adotado por este trabalho.

É preciso ficar claro que a responsabilidade social corporativa se torna inviável quando o negócio vai mal. O coração da sustentabilidade – esse conceito tão perseguido hoje no mundo dos negócios – apóia-se em três grandes pilares: desenvolvimentos social, responsabilidade ambiental e viabilidade das empresas. Negócios doentes – nas finanças, nas estratégias e na gestão – jamais serão negócios socialmente responsáveis a longo prazo. Não gerarão nem manterão empregos. Não contribuirão para gerar nem aumentar a renda de seus funcionários. Ficarão impossibilitados de participar de qualquer iniciativa de investimento social privado e, portanto, não contribuirão para o desenvolvimento das comunidades que os cercam, da sociedade e do país.

Entretanto, percebe-se que o uso da expressão ocorre de forma indistinta no segmento empresarial. Muitas empresas consideram a expressão responsabilidade social como as ações que abrangem apenas a dimensão social da sustentabilidade ou ainda que responsabilidade social evoluiu para o termo sustentabilidade. O Guia de Comunicação e Sustentabilidade (2010) do CEBEDS (Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável) é um exemplo disso. Este guia é oriundo dos resultados de uma pesquisa do CBDS aplicada a seus associados. A pesquisa teve como tema a *Comunicação e sustentabilidade: O que sua empresa pensa e faz nessa área?*.

O guia alerta que seu intuito não é esgotar o assunto, mas apontar, dentre outros aspectos, algumas das principais e mais usadas definições de sustentabilidade no mundo corporativo. Para tanto, ele inicia traçando uma trajetória do termo sustentabilidade, apresentando como uma evolução do conceito de responsabilidade social

É possível afirmar, com base em estudos, que os conceitos de responsabilidade social corporativa que evoluíram para a sustentabilidade já eram discutidos nas universidades americanas na década de 50. Ao longo dos anos seguintes, até o final dos anos 80, houve um aprofundamento, não só do conceito de sustentabilidade, mas de desenvolvimento sustentável e também passou a ser percebida a urgência da introdução de práticas sustentáveis no dia a dia das empresas e dos cidadãos. (CEBEDS, 2010, p.14).

Em seguida, o guia ressalta que existem algumas empresas que insistem em trabalhar sob a ótica da responsabilidade social e que outras optam pelo uso

racional dos recursos produtivos, como se não houvesse intercessão entre estas opções

Por muito tempo, e ainda hoje, algumas empresas vêm preferindo trabalhar os conceitos do desenvolvimento sustentável sob a ótica da responsabilidade social; outras seguem a lógica da preservação e do uso racional dos recursos e do gerenciamento dos impactos ambientais nos processos produtivos (CEBEDS, 2010, P.14).

Ao contrapor essas duas vertentes teóricas (as apresentadas pelos autores e a praticada por muitas das empresas que compõem o CBDS), não se tem como pretensão, apontar aquela que é a correta. Procura-se, apenas, delinear claramente a posição adotada por este trabalho.

Assim, cabe ressaltar que, ao adotar o conceito de responsabilidade social como uma gestão que leva à sustentabilidade, este trabalho procura avaliar as ações de RS sob o foco das três dimensões: social, ambiental e econômica. Na interpretação de outras correntes teóricas, as práticas de responsabilidade social poderiam ser classificadas apenas na dimensão social, mas não é o caso deste trabalho.

Além da intercessão existente entre responsabilidade social e sustentabilidade, não se pode negar a sua relação com o ambiente sistêmico. Conforme já discutido, as ações de RSE fazem sentido dentro da lógica da teoria sistêmica e da teoria institucional, onde o objetivo se desloca da maximização do lucro para a capacidade de sobrevivência da empresa. Nesse sentido, Kraemer (2005) ressalta um aspecto importante nessa discussão. Segundo ela,

[...] uma empresa que pretenda perenizar seu negócio deverá adotar uma estratégia que contemple o que os ingleses chamam de triple bottom line (tríplice conta de resultados), ou seja, gerar valor nas dimensões econômica, ambiental e social. Da mesma forma, responsabilidade social corporativa significa entender e agir em resposta a essa nova demanda da sociedade, que é a de que o valor gerado por uma empresa se reflita em benefícios não somente para seus acionistas, mas que tenha também um impacto positivo para o conjunto dos afetados por suas operações, em particular o meio ambiente e a comunidade (seus próprios funcionários e o restante da sociedade), respeitando sua cultura e agindo de forma ética e transparente (KRAEMER, 2005, p.1).

Como se pode perceber, Kramer (2005), Hart e Prahalad (2006) e outros autores têm preconizado o conceito de responsabilidade social sob o foco dos *stakeholders*. Assim, chega-se, finalmente, a uma conceituação de responsabilidade social que se

ampara nos argumentos apresentados neste trabalho. A RS encontra-se moldada numa perspectiva sistêmica, e conceitos fornecidos por Clarkson (1995) e Neto e Froes (1999, p.83) são os que mais condizem com a lógica tecida até o momento. Neto e Froes (1999) esclarecem então o entendimento da responsabilidade social sob um enfoque sistêmico ao dizer que

[...] a responsabilidade social interna focaliza o público interno da empresa, seus empregados e seus dependentes. O seu objetivo é motivá-los para um desempenho ótimo, criar um ambiente agradável de trabalho e contribuir para o seu bem-estar. Por outro lado, a responsabilidade social externa é aquela capaz de fazer com que a empresa, através de suas ações sociais, ganhe respeito admiração e reconhecimento da comunidade e como consequência, maior aceitação dos consumidores que nela estão inseridos.

Quando Neto e Froes (1999) afirmam que responsabilidade social proporciona maior aceitação da empresa por parte da comunidade e dos consumidores, eles voltam à questão da legitimidade apregoada pela teoria institucional. É o momento, portanto, de fazer uma reflexão a respeito da importância dessa variável e o seu tratamento como um meio de proporcionar perenidade para as empresas. Os capítulos seguintes tratam dessas questões. O intuito é expor os aspectos correlacionados à legitimidade, como identidade e imagem, e apresentar a reputação como um conceito capaz de indicar legitimidade.

2.4 Legitimidade: uma expressão da reputação organizacional

Neste capítulo, serão abordados os principais conceitos relativos à legitimidade organizacional, passando pelos temas tangenciais a ela: identidade e imagem. Serão também discutidas as bases utilizadas para a construção e o gerenciamento da reputação organizacional e o seu uso como indicador de legitimidade. Por fim, o intuito é promover uma interface entre responsabilidade social e reputação.

2.4.1 Identidade nas organizações: conceitos e tipologias

Os estudos sobre identidade podem ocorrer no nível pessoal, social e organizacional (ASHFORTH e MAEL⁴ *apud* ALMEIDA, 2005). No âmbito organizacional, que é o

⁴ ASHFORTH, B.; MAEL, F. Organizational identity and strategy as a context for the individual. Greenwich: JAI Press, 1996.

aspecto sob o qual essa pesquisa tem particular interesse, ela é definida como “[...] algo fundamental, distintivo e central sobre o caráter de uma organização” (ALBERT e WHETTEN⁵ *apud* GIOIA, SCHULTZ e CORLEY 2000, p.67). Na esfera organizacional, a identidade pode se dar em duas perspectivas: *Identidade Organizacional e Identidade Corporativa*.

A identidade organizacional faz parte do campo dos estudos organizacionais. A identidade organizacional é relativamente dinâmica e sua aparente durabilidade é ilusória, porque, segundo Gioia, Schultz e Corley (2000) a estabilidade expressa quem ou o que os membros acreditam que a organização é, mas os significados associados a isso mudam, o que faz com que a identidade torne-se algo também mutável. Assim, a identidade organizacional é relativamente fluida e conceitualmente instável.

Para alguns autores, a identidade organizacional se baseia em três fatores: *características, distintividade e permanência*, (BARNEY e STWART, 2000). Asforth e Mael⁶ *apud* Almeida (2005), referem-se às características como um sistema interno de crenças, valores e normas que direciona suas ações. Quanto à distintividade, os autores consideram-na como uma individualidade, como um fator que diferencia uma organização das demais. Quanto à permanência, Asforth e Mael⁷ *apud* Almeida (2005) explicam que se refere aos atributos da empresa que são mantidos ao longo do tempo sem se modificarem.

Em relação à identidade corporativa, o que se pode afirmar é que não há um consenso sobre o seu conceito. Van Riel (1995) aponta que uma pesquisa realizada pelo Instituto de Pesquisa Mori – Market and Opinion Research International - revelou uma variedade de visões sobre o tema. Como exemplo disso, pode-se mencionar que, enquanto 40% dos alemães consideraram identidade corporativa como uma expressão da cultura e da filosofia empresarial e 33% como uma

⁵ ALBERT, Stuart; WHETTEN, David A. Organizational identity: research in organizational behavior. 1985.

⁶ ASHFORT, B.; MAEL, F. Organizational identity and strategy as a context for the individual. Greenwich: JAI Press, 1996.

⁷ ASHFORT, B.; MAEL, F. Organizational identity and strategy as a context for the individual. Greenwich: JAI Press, 1996.

representação visual. Na Inglaterra, o que se teve foi um resultado de 44% dos entrevistados considerando a identidade como uma apresentação visual e, apenas uma minoria, 4% interpretando-a como uma expressão da cultura e valores da empresa. Essa divergência se reflete também entre os teóricos.

Hatch e Schultz (2000) e Gioia (1998), por exemplo, entendem identidade corporativa como algo planejado pela alta direção, transmitida por meio de símbolos e comunicação formal. Já Olins (1989) acredita que a identidade corporativa envolve produtos e serviços, ambiente, informação e comportamento. Sobre esse último aspecto, o comportamento, Olins (1989) dá uma ênfase, explicando que a identidade “dá a visão de que as ações da empresa representam um todo: como ela se comporta, como ela diz, o que diz, como trata as pessoas, o que ela faz, como vende seus produtos, tudo faz parte de uma só empresa e tudo gera um efeito” (OLINS, 1989, p.9).

Completando Olins (1989), Van Riel (2003), além do comportamento, apresenta mais dois elementos que, segundo ele, compõem a identidade corporativa: a comunicação e o símbolo. Para o autor, o meio mais efetivo de criar identidade corporativa é o comportamento, pois, é por meio dele que os públicos julgam as ações da empresa. Já a comunicação aparece, segundo Van Riel (2003), como um elemento através pelo qual a organização pode transmitir seu comportamento e mensagens para cada segmento de público. Para o autor, o processo de comunicação permite demonstrar as características da identidade organizacional e transmiti-las aos *stakeholders*. Quanto aos símbolos (fotografias, ilustrações, marcas, logotipos etc), Van Riel (2003) ressalta que eles dão apoio e suporte ao processo de comunicação e, por isso, precisam estar condizentes com a identidade corporativa e carregar, implicitamente, os seus valores.

Devido à dificuldade de estabelecer um único conceito de identidade, tendo em vista que ele depende do ponto de vista em que a questão é analisada, Balmer e Gary (2000) identificaram a existência de cinco abordagens de estudo: identidade atual, moldada a partir do estilo de liderança, tipo de negócio e desempenho organizacional; identidade comunicada, constituída por meio de ações de relações públicas e propaganda; identidade concebida, revelada por conceitos perceptíveis

que envolvem imagem, reputação e marca corporativa sustentada por *stakeholders* relevantes e identidade ideal, fundamentada no planejamento estratégico, sujeita a interferências de fatores externos.

Dentre as identidades citadas por Balmer e Gary (2000), destaca-se a identidade concebida. Identidade concebida é um desdobramento da identidade comunicada, ou o outro lado da identidade comunicada. Constitui o lado não controlável da identidade e tem forte impacto na reputação da organização. Já a identidade concebida é a identidade legitimada pelos *stakeholders*. Para Rodrigues e Child (2007, p.18)

[...] a identidade sustentada pela alta direção só ganha legitimidade quando se relaciona com o contexto político de uma forma abrangente e quando é considerada consistente, recebendo apoio daqueles ligados à organização, sejam estes funcionários ou os demais stakeholders.

Balmer e Gary (2000) argumentam ainda que todas essas identidades podem coexistir numa mesma organização, porém, de forma alinhada, para evitar percepções contrárias que enfraquecem a organização.

Van Riel (2003), por sua vez, identifica quatro tipos de identidade: identidade percebida, relacionada à essência da organização, que permanece por mais tempo e a difere das demais organizações; identidade projetada, construída pela alta gerência por meio da comunicação formal; identidade desejada, associada a como a alta administração deseja ser reconhecida e identidade aplicada, cujos sinais são emitidos pelo comportamento daqueles que compõem a organização.

Em função de sua natureza política, a identidade é sensível a diversas forças vindas de dentro ou fora da organização. Hatch e Schultz (1997) afirmam que é a identidade organizacional, por meio do seu material simbólico, que constrói a imagem institucional. O tópico seguinte permitirá um melhor entendimento desse construto.

2.4.2 Do conceito de imagem a imagem corporativa: formação de percepções

Desde os primórdios até os dias atuais, a essência do conceito de imagem é preservada, isto é, os filósofos antigos e os estudiosos atuais guardam em comum o fato de acreditar que imagem é imitação. Platão e Aristóteles, John Locke, David Hume e, mais recentemente, John Stuart Mill, comungam desse pensamento. (BALMER e GREYSER, 2003).

Platão entendia a imagem como uma cópia de um modelo. Para ele, a pura aparência distingue-se do real em todos os aspectos. Em seu trabalho, Platão faz uma distinção entre o carpinteiro que produz algo para atingir determinada finalidade e o pintor (que elabora imitações da realidade). Dessa forma, o carpinteiro seria um produtor e o pintor um imitador. Assim como os pintores, os poetas seriam imitadores da realidade e desse modo provocariam ilusões nos indivíduos, sensibilizando-os positiva ou negativamente.

Uma avaliação mais pormenorizada do pensamento de Platão faz crer que ele impulsionou as primeiras reflexões acerca da percepção do mundo real face à sua aparência. As imagens teriam a perpetuidade da eternidade e o mundo físico seria fluído (DEL PELOSO e VALE, 2009). Na concepção da cultura grega arcaica, as imagens se perpetuariam de geração em geração. Nesse processo, as pessoas caem em armadilhas psíquicas que elas mesmas constroem.

Morgan (1996) apresenta a metáfora da caverna de Platão, como algo que representa o mundo das aparências, enquanto a ida ao exterior representa a conquista do conhecimento. Ao observar a alegoria da caverna, pode-se dizer que os indivíduos tomam a imagem por realidade e a base da formação da imagem tem origem na percepção da imagem recebida (TAINÉ *apud* LALANDE, 1996).

A imagem passa a ser então uma apropriação da realidade. Assim, o comportamento não se baseia na verdade, mas naquilo que o indivíduo toma como verdade, por meio de cognições e sensações. Em outras palavras, o comportamento do indivíduo não se baseia nos fatos, mas “[...] nas mensagens filtradas por nosso mutável sistema de valores “ (BOULDING, 1986, p.6).

Lalande (1996) contribui para essa perspectiva dizendo que a identificação da realidade é constituída pelo fenômeno da percepção. Assim, a imagem está mais próxima da visão subjetiva do que da realidade objetiva. Essa afirmação coincide com aquilo que Boulding (1986) chamou de “imagem de valor” e, distancia-se do que ele chamou de *imagem de fato*. A imagem seria, então, o resultado das interpretações simbólicas realizadas pelos indivíduos e é essa interpretação que guia os seus comportamentos.

Almeida (2005) completa esse debate dizendo que a formação da imagem é relacionada à experiência individual e, simultaneamente, é a somatória de sensações, percepções e inter-relações de atores sociais.

Ou seja, há duas dimensões da imagem, uma como retrato interno (sensação e percepção) e outra imagem fabricada (construída pela comunicação). Ela pode ser mais ou menos verdadeira, mais ou menos precisa, mais ou menos saliente, mais ou menos significante (ALMEIDA, 2005, p. 58).

Conforme também ponderam Barich e Kotler (1991, p.94),

[...] imagem é a soma das crenças, sensações e impressões que uma pessoa ou grupo de pessoas têm de um objeto, de uma pessoa, de um lugar, de uma marca, de uma organização, de um produto ou de um serviço. As impressões podem ser verdadeiras ou falsas, reais ou imaginárias. Certas ou erradas, as imagens guiam e moldam o comportamento.

Sob esse último aspecto que aborda imagens certas ou erradas, cabe uma maior reflexão. Se os preceitos da reflexão simbólica da imagem pertinente a cada indivíduo for levada à esfera empresarial, é possível perceber uma série de problemas que isso pode causar como, por exemplo, a formação de uma imagem negativa.

Martineau (1958) afirma que o grande problema das organizações é lidar com uma imagem negativa. Segundo esse autor, mudar uma imagem negativa é algo complexo porque requer a mudança de atitudes individuais que já estão inseridas em uma matriz de sentimentos imunes à lógica. Assim, não haveria somente uma *personalidade corporativa*, na medida em que toda organização têm diferentes públicos que percebem de forma diferente a imagem corporativa.

Os estudos sobre imagem são abordados em três perspectivas diferentes: *críticos sociais, orientação analítica e processo de formação de imagem* (VAN RIEL, 1995). Os autores adeptos da perspectiva denominada Críticos Sociais analisam a imagem a partir de uma visão macro da sociedade. Consideram-na como uma construção social e uma representação da realidade. Segundo Van Riel (1995), os principais autores dessa perspectiva são Boorstin (1961) Alvesson (1990) e Morgan (1986).

Na orientação analítica, percebe-se um interesse maior pela questão da mensuração da imagem. Nessa perspectiva, a imagem é resultado de vários estímulos (internos ou externos) e estes estímulos são influenciados por diversos fatores como, por exemplo, a motivação do indivíduo, as informações prévias que ele tem em sua memória, do seu envolvimento com a organização, de suas características pessoais dentre outros. A questão central consiste em verificar como a informação é processada pelo indivíduo e se ela produz o efeito desejado. De acordo com Van Riel (1995), os principais representantes da Orientação Analítica são: Pruyn (1990), Wierenga (1987) e Van Raaij (1987).

Ainda segundo Van Riel (1995), a terceira perspectiva é representada por Kennedy (1977), Dowling (1986) e Treadwell (1994), dentre outros. Pode-se afirmar que ela foca seus estudos em como a imagem é formada e de que maneira pode-se formar uma imagem favorável. Acredita-se que a imagem é resultado de várias impressões (pessoais, comunicacionais e que, portanto, experiências interpessoais, ações de marketing e comunicação, e políticas organizacionais contribuem para a sua construção. (VAN RIEL, 1995).

Nesta pesquisa nenhuma dessas perspectivas foram ignoradas. Entretanto, um foco maior foi dado às perspectivas analíticas e de processos, na medida em que elas se preocupam em avaliar a imagem como um processo social, resultante das interações entre os stakeholders e da percepção que estes têm da instituição. Essa interação traz uma preocupação sobre como gerenciar as percepções que os *stakeholders* estão tendo a respeito da empresa. O tópico a seguir pontuará as principais ações que podem facilitar este gerenciamento.

2.4.2.1 Gerenciamento de imagem organizacional

As empresas precisam desenvolver uma forma sistêmica de verificar os fatores que influenciam a composição da imagem de uma empresa. Isso é importante porque, independentemente de estarem certas ou erradas, são elas que irão definir o comportamento do consumidor. Cabe à empresa incluir em seu planejamento estratégico artifícios que possibilitem moldar no mercado uma imagem mais próxima possível da imagem que ela deseja ter diante de seus diversos públicos. Portanto, compreender como as imagens são formadas é um fator importante e necessário para, posteriormente, se gerenciar e mensurar a imagem organizacional.

Assim, o conhecimento do que as organizações representam para seus diferentes tipos de públicos torna-se necessário. “As empresas descobrem que seu maior patrimônio é sua própria imagem, que precisa estar definida de forma positiva para o mercado” (SOUZA 1994, p.29).

Na reflexão simbólica sobre a imagem, levada ao cenário organizacional, a contribuição de Gardner e Levy (1955) é muito importante. Esses autores enfatizam que os consumidores não são atraídos apenas pelos aspectos tangíveis dos produtos, mas também pelos aspectos simbólicos que esses produtos lhes transmitem. Em outras palavras, a imagem define o relacionamento simbólico entre organizações e seus públicos (GRUNIG, 2003).

Nesse sentido, fica evidente a importância que os públicos têm para a performance de uma organização, na medida em que eles formam uma imagem sobre ela e a tomam como base para suas decisões. Por isso, torna-se necessário gerenciar a formação dessas impressões.

Dowling (1986, p. 111) considera que a formação da imagem corporativa depende de três fatores: (1) a experiência pessoal; (2) a comunicação interpessoal; (3) a comunicação de massa.

A experiência pessoal e a comunicação interpessoal formam a imagem percebida pelos indivíduos. Já os esforços comunicacionais visam transmitir a imagem que a

empresa gostaria de ter perante seus públicos. Cabe ao gestor evitar discrepâncias entre essas duas imagens: a percepção que o indivíduo tem da organização versus imagem desejada por ela.

A comunicação, tanto interna quanto externa, é um dos veículos utilizados no processo de formação da imagem organizacional. A comunicação externa visa transmitir ao público a maneira como a organização deseja ser vista e a comunicação interna visa reforçar a cultura empresarial.

Dowling (1986) afirma que é preciso conhecer como ocorre o processo de formação da imagem para em seguida, poder gerenciá-la.

Barich e Kotler (1991, p. 94) destacam quatro vantagens de se gerenciar o processo de formação da imagem institucional.

(1) A organização consegue identificar as mudanças de imagem com antecedência e, assim, agir evitando que prejudiquem a organização; (2) a organização consegue identificar áreas-chaves com baixa competitividade e trabalha para fortalecê-las; (3) a organização consegue identificar áreas-chaves em que suplanta seus concorrentes e capitalizar em cima delas; e (4) a organização pode aprender se as ações corretivas adotadas efetivamente melhoram sua imagem.

Várias são as razões que levam uma organização a focar sua atenção no gerenciamento de sua imagem corporativa. Dowling (1986) e Kunsch (2003) explicam que a primeira razão está relacionada ao fato de que uma boa imagem corporativa influencia o comportamento do consumidor; uma segunda razão reside no fato de que é por meio da imagem que as características da organização são demonstradas. A terceira razão está relacionada ao crescimento da responsabilidade social empresarial como um importante fator tanto para o gerenciamento e o planejamento de longo prazo quanto nas tomadas de decisão de curto prazo.

Um dos pilares nos quais se apoiam as decisões dos públicos da empresa, em especial do *stakeholders* cliente, diz respeito à postura social da organização. Nesse sentido, uma atuação socialmente responsável, traz para a empresa a valorização da sua imagem e constitui uma das maneiras de contribuir para que os clientes tenham uma percepção positiva de sua imagem.

Na concepção do consumidor, “[...] a consciência social da empresa entra em sinergia com a consciência cívica e o exercício individual da cidadania. Nesse processo sinérgico, o consumidor identifica-se com a empresa sobre o prisma do exercício da cidadania” (NETO e FROES, 1999, p.99). Na verdade é que, na procura do próprio benefício, as empresas acabam gerando benefício social.

Empresas que consideram aspectos sociais, tendem a apresentar melhores resultados no longo prazo pelo aumento de sua competitividade, além de fortalecer sua imagem perante o público. Por outro lado, empresas cujas decisões visam apenas à obtenção de lucros imediatos têm dificuldades para sobreviver, (Srouf, 2000, p.11).

Peliano (2001, p. 26) concorda com Srouf (2000), ao afirmar que

[...] nem só preocupações humanitárias levam os empresários a investir na área social. Fazer o bem também compensa economicamente: melhora a relação da empresa com seus parceiros e a imagem diante dos consumidores, cada vez mais interessados em empresas responsáveis social e ecologicamente.

Ainda nessa perspectiva, Pfeffer e Salancik⁸ *apud* Mendonça e Andrade (2003, p.42) destacam que

[...] as organizações consomem recursos da sociedade, e a sociedade, por sua vez, avalia a utilidade e legitimidade das atividades das organizações. A legitimidade é um status conferido à organização quando os stakeholders endossam e dão suporte a seus objetivos e a suas atividades.

Segundo Mendonça e Andrade (2003, p.45) “[...] a avaliação da sociedade quanto à legitimidade das atividades das organizações é feita, na maioria das vezes, com base em informações obtidas nas ações de comunicação corporativa da organização”. Assim, os esforços comunicacionais tornam-se um recurso importante para a legitimação, pois as empresas precisam não só aderir as regras e aos valores de seus *stakeholders*. Tão importante quanto isso, é elas comunicarem, tornarem evidentes essa conformidade (MENDONÇA e ANDRADE, 2003). Assim, o processo de comunicação colabora para o gerenciamento eficaz da imagem e este, por sua vez, proporciona ao longo prazo, a sustentação de uma legitimidade. Essa discussão terá continuidade na seção seguinte, em que se procura destacar os tipos

⁸ PFEFFER, J.; SALANCIK, G. The external control of organizations: a resource dependence perspective. New York: Harper & Row, 1978.

de legitimidade, seu papel na teoria institucional e sua composição enquanto fator estratégico para as empresas.

2.4.3 Legitimidade: conceitos e tipologias

Na seção em que a teoria institucional foi discutida neste trabalho, esboçou-se o papel central da legitimidade como um meio de alcançar a sobrevivência da empresa a partir da administração de impressões.

Conforme discutido anteriormente, administrar impressões nada mais é do que gerenciar o processo de imagem, e, sua importância é produzir uma descrição positiva de uma organização para vários públicos, recebendo deles legitimidade. Alvesson (1990) concorda com esta afirmação e a completa dizendo que, uma vez que o lucro e a obediência às leis não são mais suficientes e que a necessidade de sobrevivência das organizações passou a ser o limiar de suas ações, tornou-se necessário que os gerentes considerem os aspectos de legitimidade na percepção da sociedade.

O processo de gerenciamento da imagem tornou-se então uma forma de gestão que busca legitimar as ações da empresa. Mas o que significa legitimidade? Quais ações levam à legitimidade? Repostas a essas perguntas passam pela necessidade de retomar o conceito de legitimidade, anteriormente exposto e, posteriormente, classificá-la segundo suas tipologias. Para Halliday (2001, p.65)

[...] a legitimidade empresarial é a compatibilidade entre as ações da empresa e os valores e interesses de seus públicos. Ela é fomentada por um processo de comunicação chamado legitimação empresarial. Legitimar é explicar e justificar a realidade da empresa em termos aceitáveis pelos seus públicos. Este processo não garante resultados: a definição fala de termos 'aceitáveis', não necessariamente aceitos.

A legitimidade é um ativo intangível que não pode ser diretamente observável, por isso, alguns autores criaram medidas indiretas, agrupando-as num modelo que abarca três tipos de legitimidade: *sociopolítica regulatória*, *sociopolítica normativa* e *cognitiva* (SCOTT, 2001).

A legitimidade regulatória é derivada de regras estabelecidas pelo governos, associações, organizações poderosas etc. São sanções que a organização deve atender, isto é, é a operação do negócio de acordo com as leis estabelecidas e cumprimento das regras de agências regulatórias. O atendimento a essas sanções fornece à empresa um reconhecimento por parte da sociedade, que atribui a ela uma legitimidade regulatória (SCOTT, 2001).

A legitimidade normativa diz respeito ao atendimento de normas e valores considerados importantes por aqueles estabelecem relações com determinada organização. O atendimento a esses valores gera uma relação de confiança entre os que necessitam de recursos e aqueles que o detêm, facilitando a obtenção desses recursos, (ZIMMERMAN E ZEITZ, 2002). A legitimidade normativa também pode ser buscada por meio do endosso, ou seja, por meio de um julgamento favorável de uma organização para com outra por meio de rede de relações (ALDRICH e FIOL, 1994).

Quanto à legitimidade cognitiva, ela se refere a um conhecimento especializado que favorece o negócio. É um tipo de conhecimento (práticas, pressupostos e ideias) aplicado à rotina diária da organização, que é reconhecido como útil pelos observantes ou agentes envolvidos no processo (SCOTT, 2001).

As empresas, ao adquirirem legitimidade regulatória, normativa e/ou cognitiva, estão recebendo endossamento social de suas práticas ao longo prazo. A legitimidade, portanto, diferentemente da imagem, não é um processo transitório e, sim, um processo acumulativo de impressões gerenciadas eficazmente. A medida da legitimidade é a reputação. Portanto, a reputação será tratada, neste trabalho, como uma expressão da legitimidade organizacional. O tópico seguinte visa esboçar a importância da reputação, enquanto um indicador de legitimidade. Para isso, procurou-se revisar a literatura na busca pela evolução conceitual do termo; avaliar o seu significado de acordo com os vários campos de conhecimento, tais como o *marketing*, a economia e a contabilidade dentre outros; e, por fim, buscou-se estabelecer uma relação entre reputação e responsabilidade social, fomentada pela legitimação organizacional concedida pelos *stakeholders*, que acaba por formar um ciclo contínuo de envolvimento entre esses fatores.

2.4.4. reputação organizacional: um indicador de legitimidade

De acordo com Balmer (1998, p.971), reputação “[...] se refere à percepção de uma organização que é construída em um certo período de tempo e está focada no que esta faz e como se comporta“. Os primeiros esforços em conceituar reputação datam da década de 50. Ao revisar a literatura sobre o assunto, pode-se observar uma evolução conceitual do termo que, de acordo com o foco que é dado, pode ser dividida em cinco fases: símbolos gráficos, cultura organizacional e identidade, reputação corporativa, marca corporativa, interdisciplinaridade administrativa (BALMER E GREYSSER, 2003).

Autores como Gotsi e Wilson (2001) e Martineau (1958) explicam que, da década de 50 até a década de 70, o foco estava nos símbolos gráficos. O que prevalecia era a imagem corporativa, a expressão reputação corporativa não era usual na época. Devido à relevância simbólica dos elementos gráficos, os *designers* ganharam muita importância nesse período, pois era deles a incumbência de criar a imagem das organizações, tal como elas eram concebidas naquela época. Na transição entre a décadas de 70 e a década de 80, o foco ganhou outra direção. Começou-se a dar importância à cultura organizacional e à identidade, não se limitando apenas à questão da identidade visual. Nesse sentido, a identidade e a personalidade corporativa tornam-se relevantes (FOMBRUN E SHANLEY, 1990).

Contudo, foi somente no fim dos anos 80 até o início da década de 2000, que o termo reputação ganhou espaço nos debates organizacionais. O foco muda, então, para a reputação corporativa e percebe-se uma definição mais ampliada, onde termos correlatos como identidade organizacional, identidade corporativa, comunicação corporativa e marca corporativa são levados em consideração. Nesse período, a preocupação não se pautou apenas sobre a imagem presente, mas sobre a reputação resultante de um comportamento regular e cumulativo da organização. Balmer e Greyser(2003) apontam ainda que a tendência futura é a existência de uma fase em que será estabelecida uma área interdisciplinar dentro da administração, que poderá ser conhecida como estudos de identidade e/ou *marketing* corporativo.

Segundo Gotsi e Wilson (2001), essa revisão cronológica pode ser agrupada em duas escolas de pensamento: escola análoga e escola diferenciada. De acordo com Gotsi e Wilson a escola análoga conta com autores como Martineau (1958), Boulding (1973), Dowling (1986), dentre os que consideram os termos imagem e reputação como sinônimos. Ainda segundo Gotsi e Wilson (2001), na escola diferenciada, autores como Fombrun e Shanley (1990), Rindova (1997) e Balmer (1997), dentre outros, ressaltando-se que Dowling (1993) e Gray Balmer (1998) mudaram de uma escola de pensamento para outra, enfatizam que imagem e reputação são conceitos diferentes, porém, inter-relacionados.

Além do foco dado e das escolas de pensamento, o termo reputação é tão complexo que também pode ser compreendido de forma diferente, dependendo dos vários campos teóricos que o abordam. Esse termo pode ser discutido sob o foco da teoria das organizações, do marketing, da performance social e da responsabilidade social. Autores como Fombrun e Van Riel (1997) apontam diferentes definições para o tema dependendo da área em que ele é estudado: a área econômica, a estratégica, a de *marketing*, a organizacional, a sociológica e a de contabilidade. Fombrun e Gardberg (2000) explicam de que maneira o termo reputação é interpretado por cada um desses campos teóricos. Segundo eles, na economia, reputação são os sinais que descrevem o comportamento da empresa; na estratégia, é considerada vantagem competitiva; na sociologia, a reputação é sinônimo de prestígio; em Marketing, sinônimo de imagem; nas teorias organizacionais, a reputação é tida como representações cognitivas da empresa e, em Contabilidade é chamada de *goodwill* e representa os ativos intangíveis.

Contudo, independentemente do foco em que a reputação é avaliada e das várias interpretações recebidas, a relação entre ela e identidade é reconhecida por praticamente todos os teóricos. Argentini (2006) reafirma a ligação entre reputação e identidade, alegando que, para a criação de uma boa reputação, é preciso haver o alinhamento entre a identidade de uma organização e sua imagem. Esses três fatores: identidade, imagem e reputação, são, portanto, indissociáveis.

Apesar de indissociáveis, reputação, imagem e identidade constituem conceitos diferentes. Há pelo menos duas características que distinguem reputação da

imagem: essa é resultado de uma construção ao longo tempo e é representada pelos comportamentos dos membros da organização, enquanto a imagem é formada por um conjunto de impressões transitórias. Além disso, a reputação também difere de identidade pelos tipos de público que as compõem, Klein *apud* Argentinini (2006, p.97) enfatizou:

[...] a reputação se diferencia da imagem por ser construída ao longo do tempo e por não ser simplesmente uma percepção em um determinado período. Diferencia-se da identidade porque é um produto tanto de públicos internos quanto externos, enquanto a identidade é construída por elementos internos (a própria empresa).

Almeida (2005, p.78) concorda com essa afirmação ao argumentar que “[...] a reputação se constitui nas interpretações e consolidação das identidades e imagens e estas, por sua vez, se retro-alimentam da reputação”. No quadro 3 podem-se observar as inter-relações entre identidade, imagem e reputação.

Identidade	Imagem	Reputação	Entendendo as inter-relações
Formada pelo público interno	Formada pelo público externo	Mecanismos através do qual, públicos externos manifestam suas expectativas sinalizando satisfação ou insatisfação com ações e identidade da organização.	Identidade é construída pelo público interno, mas sofre interferências das imagens e vice-versa.
Resultado da projeção de si mesma	Resultado da percepção e interpretação de outros	Resultado de uma identidade clara	Quem somos não pode se separado da percepção de outros sobre nós e de nossa percepção de como os outros nos vêem.
Identidade corporativa envolve o uso de símbolos em sua comunicação, artefatos como logotipo, nome, slogan, estilo e estórias em seu processo de comunicação.	Imagens múltiplas quando os públicos são diversos	Reputação se cria ao longo do tempo, como resultado de repetidas interações e experiências acumuladas.	Múltiplas imagens referem-se a uma mesma organização. As imagens cumulativas dos diversos stakeholders, ao longo do tempo, definem a reputação.

Quadro 3 – Inter-relações entre identidade, imagem e reputação.
Fonte – Almeida, 2005, p.78, adaptado pela autora da dissertação..

Como se pode perceber pela síntese apresentada no quadro 3, a reputação é um conceito mais abrangente do que o de identidade e de imagem, porque ela depende deles e é construída a partir deles. Além disso, a reputação é vista por muitos como uma vantagem competitiva. Para autores como Argentinini (2006), ela propicia à

empresa maior capacidade de atrair e reter *stakeholders*, sejam eles funcionários, acionistas ou clientes.

O processo de construção da reputação é parte importante das estratégias da empresa. Ela é um ativo importante para as organizações e por isso deve ser gerenciada, uma vez que tem impacto sobre as questões econômicas e estratégicas (FOBRUN E RINDOVA, 1998).

Fombrun e Shanley (1990) argumentam que reputações fortes podem gerar ganhos financeiros para as organizações e consideram-na resultado de uma boa comunicação, de ações de responsabilidade social e de bom desempenho.

Vários são os benefícios que podem ser alcançados por meio de uma reputação forte. Fombrun e Shanley (1990) afirmam que uma reputação favorável torna a empresa mais atrativa aos olhos dos *stakeholders*, já que eles estabelecem grande parte de seus relacionamentos com as empresas fundamentados na reputação que ela detém. Diante desses aspectos, torna-se fundamental inserir e manter um bom gerenciamento da reputação. O tópico a seguir trata desse assunto, destacando as principais ações que visam manter uma reputação sólida.

2.4.4.1. A importância do gerenciamento da reputação

Segundo Fombrun e Rindolva (1998, p.206), “um gerenciamento de reputação eficiente requer uma forte capacidade de monitorar as expectativas de cada sakeholders, bem como a capacidade de antecipar eventos inesperados que podem ameaçar a reputação corporativa.”

Ao observar a afirmativa de Fombrun e Rindolva (1998), pode-se afirmar que monitorar as expectativas dos *stakeholders* e gerenciar eventos inesperados são ações importantes para manter uma reputação eficiente. Nessa perspectiva, Davies et al. (2003) agruparam as expectativas dos *stakeholders* , conforme o quadro 4.

Stakeholders	Expectativa do grupo	Exemplos de ações da empresa.
Empregado	Confiança	Gerar confiança Estimular orgulho Delegar responsabilidade
Cliente	Confiabilidade	Promover qualidade Fornecer serviço ao cliente
Comunidade	Responsabilidade	Servir à comunidade Proteger o meio ambiente
Investidor	Credibilidade	Apresentar lucro Ter perspectiva de crescimento

Quadro 4 – Expectativas dos stakeholders.

Fonte: Davies et al 2003.

Todas essas expectativas obrigam a empresa a ter respostas e a manter uma postura proativa. De acordo com Dukerich e Carter (2000), uma das formas da organização se tornar proativa é fazer uso da comunicação estratégica e manter-se atentas em suas ações sociais. Assim, a existência de um sistema eficaz de comunicação, aliada a ações de responsabilidade social, são ações proativas que permitem a empresa a agir de forma planejada e, ao mesmo tempo, gerenciar sua reputação.

Apesar de o gerenciamento da reputação ser uma forma eficaz de mantê-la sólida, isto não assegura sua vitalidade, pois a reputação não é apenas um recurso gerenciado pelas organizações, mas também fruto das percepções dos observadores, sobre as quais as organizações não têm pleno controle.

A esse respeito, Almeida (2005) ressalta que há dois tipos de atores envolvidos na formação da reputação: a organização e os observadores. Ao primeiro, representado pela alta gestão, cabe a responsabilidade por criar e gerenciar a reputação; ao segundo, representado pelos *stakeholders*, compete a interpretação dessa reputação. Uma das consequências dessa dualidade para as organizações é a impossibilidade de saber, de forma clara e precisa, até onde a reputação está sendo criada e gerenciada por meio das ações de comunicação e *marketing*, das políticas formais, da qualidade de produtos e serviços, dentre outros aspectos, e quais as influências e interferências de outras fontes de informação e das inter-relação dos atores sociais (ALMEIDA, 2005, p.81).

Um dos fatores que influenciam a formação da reputação na percepção dos atores sociais é a responsabilidade social. A maneira como os *stakeholders* interpretam as ações de cunho social da empresa interfere na forma como eles a percebem.

Portanto, dentre os elementos que constroem a reputação organizacional, esta pesquisa optou por avaliar as dimensões que, de certa forma, permeiam questões de responsabilidade social. A esse respeito, o capítulo seguinte discorrerá sobre as principais ideias que cercam essa discussão.

2.4.5. Interação entre reputação e responsabilidade social

Uma das funções gerenciais da moderna gestão é a busca por vantagens competitivas. Conforme já salientado nesta pesquisa, a reputação torna-se um diferencial competitivo relevante na medida em que não é copiável e nem rapidamente construída. Apresentada como um indicador de legitimidade, o estudo de reputação foi usado neste trabalho para medi-la. Para isso, é preciso identificar os fatores que a determinam. Segundo o Reputation Institute (2009), há sete dimensões responsáveis pela determinação da reputação, quais sejam: *produtos/serviços, inovação, liderança, desempenho financeiro, cidadania, governança e ambiente de trabalho*. O modelo Reprak desenvolvido por este Instituto avalia as percepções dos *stakeholders* em relação a 23 atributos distribuídos nestas sete dimensões.

O interesse desta pesquisa está focado principalmente na avaliação das dimensões *cidadania, governança corporativa e ambiente de trabalho*. Isto porque, são estas dimensões que formam a percepção acerca da RS. Essas dimensões foram avaliadas a fim de averiguar se elas produzem efeito sobre a percepção que os *stakeholders* clientes detêm sobre a organização.

Uma explicação mais aprofundada a esse respeito pode ser encontrada no capítulo responsável pela descrição da metodologia. Por ora, basta dizer que essas dimensões foram escolhidas porque correlacionam aspectos econômicos e sociais. Segundo Fombrun (1996, p.9) “[...] as empresas mais respeitadas construíram suas reputações, desenvolvendo práticas que integram considerações econômicas e

sociais em suas estratégias “. Há uma série de estudos que corroboram as ideias de Fombrun (1996). Ao pesquisar a literatura existente sobre determinação da reputação, percebe-se que vários autores destacam o vetor responsabilidade social como um fator importante. Lerner (2006, p.13), por exemplo, enfatiza que “[...] há indicações de que uma adoção de uma postura pró-responsabilidade social proporciona ganhos tangíveis para empresa sob a forma de fatores que agregam valor, reduzem custos, trazem aumento de competitividade.”

Esses ganhos tangíveis são resultados de uma característica intangível da organização: a reputação. A responsabilidade social tornou-se importante na determinação da reputação porque ela faz parte de um conjunto de percepções daqueles que interagem de uma forma ou de outra com a organização: os *stakeholders*.

Agir de forma socialmente responsável inclui identificar e negociar as demandas dos funcionários, clientes, acionistas, fornecedores, comunidade etc. São essas demandas atendidas, sob um critério ético, é que vão contribuir para a construção de uma reputação organizacional sólida. Michalos (1997, p.220) corrobora essa afirmação ao afirmar que

[...]responsabilidade social desdobra-se em múltiplas exigências:relações de parcerias entre clientes e fornecedores, produção com qualidade, satisfação dos usuários, contribuições para o desenvolvimento da comunidade, investimento em pesquisa tecnológica, conservação do meio ambiente, participação dos funcionários nos resultados e nas decisões das empresas, respeito aos direitos dos cidadãos.

O Instituto Ethos de Empresa e Responsabilidade social também comunga desta ideia ao afirmar que agir de forma socialmente responsável implica ouvir os interesses dos diversos públicos e incluí-los no planejamento estratégico da empresa.

Em outras palavras, as empresas que atuam sob essa ótica se reconhecem fazendo parte do meio e, dessa forma, concluem que os impactos que causam ao ambiente se refletem em seus resultados. As empresas percebem, então, nas ações de

responsabilidade social, uma forma de alcançar resultados a longo prazo, tornando-se resultados solidamente construídos e legitimados pelos *stakeholders*.

A legitimação construída cria um círculo de envolvimento entre a organização e seus *stakeholders*. De um lado, encontram-se os *stakeholders* que, por reconhecerem as práticas éticas e socialmente responsáveis da empresa, optam por manter relacionamentos com elas. Por outro lado, as empresas, ao reconhecerem os *stakeholders* como fundamentais para a sua sobrevivência, investem continuamente em ações de cunho social visando atender diversas demandas.

Essas ações fortificam percepções positivas a seu respeito, o que cria preferência dos *stakeholders* por elas e, dessa forma, o círculo se repete. A figura 1 demonstra esse círculo de envolvimento fomentado pela responsabilidade social e pela reputação:

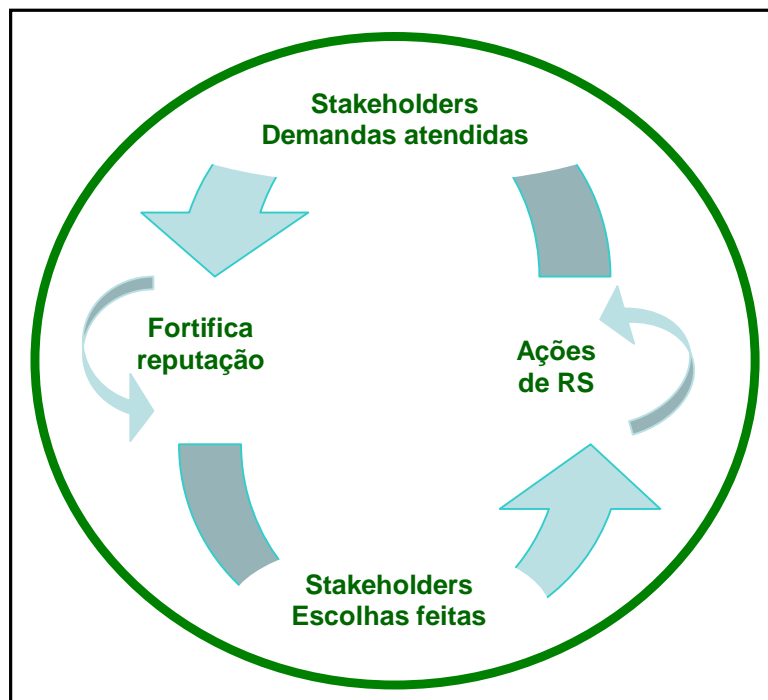


Fig.1 – Círculo de envolvimento – Resp. Social e Reputação
Fonte: autora da dissertação.

Enfim, o comportamento socialmente responsável traz, para a organização, um diferencial competitivo, e uma boa reputação faz com que os *stakeholders* a coloquem no *hall* de suas preferências. “A reputação é considerada de suma importância por se tratar de uma vantagem competitiva, uma vez que, atingida a boa

reputação perante o público, a marca terá maior aceitação no mercado” (ALBINO,2007, p.222).

Levando-se em consideração a importância de toda essa discussão, faz-se necessária uma pesquisa amparada numa metodologia científica, que possa responder se as ações de responsabilidade social realmente influenciam a legitimidade das organizações. Nesse sentido, o capítulo a seguir cumprirá essa função, pois ele demarca a metodologia a ser usada para a realização desta pesquisa, sem se esquecer dos preceitos filosóficos que lhe darão sustentação.

3 METODOLOGIA

3.1 Considerações iniciais

A prática da pesquisa envolve quatro polos: teórico, morfológico, metodológico e epistemológico. Segundo Bruyne (1977, p.35), esses polos “[...] não configuram momentos separados da pesquisa, mas aspectos particulares de uma mesma realidade de produção de discursos e práticas científicas.” Esses quatro polos definem um campo metodológico que busca assegurar a cientificidade das práticas de pesquisa (BRUYNE, 1977).

O Polo teórico direciona o pesquisador na construção de hipóteses e conceitos. Não existe nenhum objeto que se apresente ao sujeito da pesquisa de forma imediata, mas a partir de uma teoria que se reporta à realidade. Para atender os interesses desta pesquisa, a construção teórica se dará em torno de duas variáveis teóricas: responsabilidade social e legitimidade.

O polo morfológico “[...] é a instância que enuncia as regras de estruturação, de formação do objeto científico” (BRUYNE, 1977, p.35). Ele permite organizar o modo de articulação da expressão teórica da pesquisa, evidenciada a partir de três formas: *exposição, objetivação e causação*.

Resumidamente, pode-se dizer que a exposição preocupa-se com a estruturação da teoria, realizando uma articulação significativa deferente entre os elementos da pesquisa. Contudo, ela não se pronuncia sobre questões de teste e nem se preocupa em fornecer elementos de prova empírica, mas em oferecer uma configuração à pesquisa. A objetivação ajuda a destacar um campo de interobjetividade, “[...] onde a crítica intersubjetiva dos pesquisadores pode desempenhar papel regulador.” (BRUYNE, 1977, p.167). A terceira forma é a Causação que pode ser *explicativa e compreensiva*. A Causação Explicativa procura verificar a causalidade entre duas variáveis e a Causação Compreensiva busca fazer uma apresentação clara do método usado.

O polo metodológico não se preocupa com a pesquisa em si, mas com a descrição e a justificação dos métodos tratados em determinada realidade. É o estudo da lógica reconstruída, isto é, o pensamento sobre o que leva o indivíduo a escolher determinado método.

O polo epistemológico preocupa-se com a vigilância crítica da ciência e com a validade dos fundamentos filosóficos que sustentam a pesquisa. Pozzebon (2004, p.28) define epistemologia como

[...] termo utilizado para indicar a perspectiva epistemológica sob a qual se insere a metodologia de uma pesquisa. Epistemologia é a disciplina da filosofia que discute o valor do conhecimento produzido por cada uma das ciências, bem como as condições de sua produção e seus critérios de validade.

Diante desse conceito, pode-se verificar que, ao dar início a uma pesquisa, o pesquisador, consciente e inconscientemente, usa preceitos filosóficos. Essas visões filosóficas acabam por orientar o tratamento dos dados de pesquisa, bem como as técnicas e instrumentos de coleta mais apropriado para a investigação proposta. No tópico a seguir, essas questões serão abordadas, apontando-se a perspectiva epistemológica sobre a qual se baseou este trabalho.

3.2 Demarcação epistemológica: o uso do funcionalismo

De acordo com Burrell e Morgan (1979), existem quatro paradigmas epistemológicos: *Funcionalismo*, *Interpretacionismo*, *Estruturalismo Radical* e *Humanismo Radical*, como sintetizado no quadro 5.

	SUBJETIVO	OBJETIVO
ORDEM	Interpretativo	Funcionalismo
MUDANÇA	Humanismo	Estruturalismo
RADICAL	Radical	Radical

Quadro 5 - Os quatro paradigmas epistemológicos:

Fonte: adaptado de Burrell e Morgan, (1979, p.22).

Cada quadrante corresponde a um determinado paradigma em sociologia, e a maioria dos pesquisadores escolhe um desses paradigmas para fundamentar seus trabalhos. Para atender o objetivo geral desta pesquisa, a escolha foi por uma epistemologia pautada num quadro de referência funcionalista.

A escolha da perspectiva funcionalista se deu devido à preocupação que ela apresenta em compreender e descrever as funções da organização. A perspectiva funcionalista percebe a função das instituições dentro do sistema, como uma resposta à sociedade. De acordo com Bruyne (1977, p.143)

[...] recorrendo a uma analogia entre a vida social e a vida orgânica, o funcionalismo apreende cada instituição em sua função, em sua contribuição à manutenção do sistema. A instituição é essencialmente a resposta a uma necessidade da sociedade, é uma condição útil ao seu funcionamento.

No estudo da contribuição das partes para o equilíbrio do todo, o funcionalismo aparece como uma abordagem adequada. “O funcionalismo convém para estudar a sociedade como uma totalidade que integra as diferentes instituições e que as utiliza para sua conservação” (BRUYNE, 1977, p. 144).

Assim, nesta pesquisa, o funcionalismo aliado ao pólo morfológico de Causação, forneceu as bases filosóficas para a compreensão dos impactos, no âmbito perceptível das ações de responsabilidade social no meio em que uma organização está inserida, numa inter-relação constante com seus diversos públicos. Em outras palavras, o funcionalismo serviu para demonstrar a funcionalidade das ações de responsabilidade social para uma organização.

3.3 Método de pesquisa

O polo morfológico desta pesquisa se constitui de uma Pesquisa de Causação Explicativa, que se valeu de modelos econométricos, visando avaliar a causalidade entre duas variáveis: responsabilidade social e legitimidade. Bruyne (1977, p.165) endossa essa escolha, ao afirmar que

[...] a ‘explicação’ coloca um tipo de causalidade ‘externa’ , segundo o modelo ‘fiscalista’, entre elementos variáveis, fenômenos. Frequentemente a

seqüência temporal serve de guia para o estabelecimento da explicação: tal acontecimento 'a' sendo anterior a tal outro ' b' , buscar-se á estabelecer a influência de 'a' sobre 'b'."

Em complementação, a pesquisa descritiva também foi usada, uma vez que tem como um dos seus principais objetivos descrever e identificar percepções e avaliações de grupos sobre variáveis previamente selecionadas. Assim, a pesquisa descritiva também veio ao encontro dos objetivos deste trabalho que buscou verificar, na percepção do público selecionado, como é avaliada a reputação da CEMIG no contexto de suas práticas de responsabilidade social. Portanto, pode-se afirmar que esta pesquisa se baseou na pesquisa do tipo Causação Explicativa Descritiva.

Visando manter a coerência entre o discurso epistemológico e metodológico, esta pesquisa teve um enfoque qualitativo e quantitativo. Os esforços se concentraram, contudo, na perspectiva quantitativa, sendo a perspectiva qualitativa utilizada nos estudos preliminares, denominado, neste trabalho, Estudo1.

3.4 Técnica de pesquisa

O modo de investigação da pesquisa ocorreu por meio de um estudo de caso, utilizado com a intenção de fortalecer o referencial bibliográfico pesquisado. Segundo Bruyne (1977, p.24), estudo de caso “[...] é um estudo em profundidade de casos particulares, numa análise intensiva empreendida numa única ou em algumas organizações reais.”

Ao se optar pelo estudo de caso, é preciso levar em consideração alguns aspectos: a natureza da experiência, o conhecimento que se pretende alcançar e a possibilidade de generalização dos resultados (YIN, 2001; FACHIN, 2001). Além da importância de se observar esses aspectos, Yin (2001) ressalta que o estudo de caso é indicado para pesquisas do tipo *como e por que* e, em situações em que o pesquisador não tenha pleno controle da situação por ela estar inserida em contextos sociais.

Mediante o exposto e a partir da observação implicada sobre os aspectos inerentes à escolha pelo estudo de caso, optou-se, nesta pesquisa, por esta técnica. Assim, o estudo de caso aconteceu num primeiro momento, por meio de uma pesquisa qualitativa. Num segundo momento, foi realizado um censo de caráter quantitativo. Essa decisão pôde encontrar respaldo em Bruyne et al (1991, p.225) que afirmam que “[...] além da natureza qualitativa o estudo de caso pode focalizar o exame de certas propriedades específicas, de suas relações e variações e recorrer a métodos quantitativos.”

3.5 A escolha da CEMIG

A unidade de análise escolhida por este trabalho foi a CEMIG – Companhia Energética de Minas Gerais. Criada em 1952, a Cemig nasceu como uma fábrica de usinas hidrelétricas, atuando apenas na geração de energia. Atualmente a Cemig Holding abriga 39 empresas e sete consórcios, controlando algumas e mantendo a participação societária em outras. Hoje, a Empresa atua nos segmentos de geração, transmissão e distribuição de energia, que são atividades de concessão pública, além dos segmentos de comercialização e mercado livre. Esses segmentos operam de maneira interligada e são regulamentados pela Lei nº 10.848/2004 e o Decreto 5.163/2004. Esta legislação preocupa-se com a atuação dos agentes do setor elétrico nos ambientes de contratação de energia: o Ambiente de Contratação Regulado (ACR), e, o Ambiente de Contratação Livre (ACL). De acordo com o relatório de sustentabilidade da Cemig (2009), no ACR se realizam as operações de compra e venda de energia elétrica entre agentes de geração e agentes de distribuição, precedidas de licitação. Já no ACL, as operações de compra e venda de energia elétrica são provenientes de contratos livremente negociados entre agentes de geração, agentes de comercialização e consumidores livres.

Neste trabalho, o foco se deu no ambiente de contratação livre, que inclui negociações entre a Cemig e os seus consumidores corporativos livres. Os clientes corporativos livres são aqueles que possuem carga de consumo a contratar acima de 3.000 kW, independentemente do nível de tensão em que são atendidos, e, possuem liberdade para escolher sua concessionária de energia. Por possuírem liberdade de escolha, os clientes corporativos livres tornaram-se um público

adequado aos interesses deste trabalho, na medida em que se busca averiguar até que ponto as ações de responsabilidade social da Cemig influenciam nas suas escolhas pelo fornecedor de energia elétrica.

A Cemig desenvolve uma série de programas de responsabilidade social e de sustentabilidade. Isso têm permitido que ela se mantenha líder mundial em sustentabilidade, prova disso é que ela foi selecionada pela nona vez consecutiva para compor o Dow Jones Sustainability World Index, (BARALDI, 2009). Outros reconhecimentos também fazem da Cemig um local pertinente para o estudo das práticas de responsabilidade social, tais como: Prêmio Internacional Puente de Alcântara – Usina de Irapé, Prêmio Nacional de Conservação Racional de Energia, 3º prêmio Brasil Meio Ambiente, Cemig GT – Troféu transparência dentre outros.

Neste sentido, a CEMIG, por meio de suas ações de responsabilidade social e políticas para os *stakeholders*, apresentou-se como um cenário adequado para o desenvolvimento do estudo da relação entre responsabilidade social e legitimidade, ambas sob o foco dos *stakeholders*.

3.6. Censo

Identificou-se que a Cemig, atualmente, tem 2000 clientes corporativos, sendo que, desses clientes, 250 são considerados clientes livres/especiais da Cemig ou clientes cativos por opção, que são exatamente os clientes de interesse desta pesquisa. Por clientes livres/especiais e cativos por opção, entendem-se aqueles que, diferentemente dos clientes cativos, têm o direito de escolha do fornecedor de energia, de acordo com a atual legislação do setor elétrico brasileiro.

Ressalta-se que a escolha pelos clientes corporativos livres é mais relevante para os interesses desta pesquisa, uma vez que eles têm em comum o poder de escolha, pois podem comprar energia no mercado livre. Dessa forma, pode-se avaliar melhor até que ponto as ações de responsabilidade social legitima as ações da Cemig e interferem nessa escolha. Além disso, conforme apontam Nunes e Almeida (2008, p. 6),

[...] os clientes livres foram responsáveis, em 2005, pelo consumo de mais de 40% de toda a energia vendida pela Cemig, o que mostra que esses consumidores, além de serem os maiores clientes da Cemig, compõem um grupo de stakeholders extremamente relevante para a empresa.

Portanto, este trabalho utilizou-se de um censo realizando o estudo quantitativo junto a todos os clientes corporativos livres. De acordo com Mattar (2007), censo é uma avaliação utilizando-se todos os componentes da população.

3.7 Estratégia e instrumentos de pesquisa

Conforme já informado, esta pesquisa utilizou-se de modelos econométricos para se estudar as variáveis: responsabilidade social e legitimidade.

Para a verificação da variável responsabilidade social, foi possível encontrar diversos instrumentos, sobre os quais a escolha do pesquisador pode se pautar, como, por exemplo: SPI Finance 2002, SAM Research (metodologia utilizada pelo Dow Jones de sustainability Index), Global Reporting Initiative, KLD, Indicadores Ethos de Responsabilidade Social empresarial dentre outros (LERNER, 2006).

Contudo, para a verificação da outra variável, a legitimidade, não foram encontrados na literatura instrumentos específicos que pudessem servir de apoio ao pesquisador. O que se tem são especificações de critérios sobre os quais a legitimidade pode ser avaliada, como os apresentados por Scott (2001) no referencial teórico deste trabalho. Entretanto, conforme já discutido, a variável reputação, que se apresenta como um indicador de legitimidade, apresenta instrumentos que servem de apoio na construção de um modelo de pesquisa. Por isso, ela foi usada, nesta dissertação, para verificar legitimidade. Esse aspecto será discutido mais adiante. Neste momento, o que se pretende é fornecer uma explicação da estratégia de realização desta pesquisa.

A questão central desta pesquisa sustentou-se no espírito investigativo de se averiguar *a influência das ações de responsabilidade social na legitimidade da CEMIG frente a seus clientes corporativos livres*. Para responder a essa questão central, montou-se uma estratégia de pesquisa, constituída por dois estudos: um qualitativo (Estudo 1) e um quantitativo (Estudo 2).

3.7.1 Concepção do Estudo 1 – Estudo qualitativo

O Estudo 1 contemplou três objetivos

Objetivo 1 - Identificar as ações de responsabilidade social praticadas pela Cemig e classificá-las no triple botton line.

Objetivo 2 - Avaliar a percepção dos executivos da Cemig em relação as suas práticas de responsabilidade social.

Objetivo 3 - Identificar o que os clientes corporativos livres da Cemig consideram como ações de responsabilidade social e como percebem essa atuação da Cemig.

Para atingir a esses objetivos, a coleta de dados se deu em fontes primárias e secundárias. A coleta de dados secundária foi realizada para atender o primeiro objetivo do Estudo 1. Foi realizado um levantamento de informações a respeito da atuação da Cemig em responsabilidade social, por meio da verificação de peças publicitárias, cartilhas, site e o relatório de sustentabilidade desta empresa.

Para a análise dos resultados dos dados secundários, foram usados como referência alguns dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, desenvolvido pelo Instituto Ethos de Responsabilidade Social. Estes indicadores possibilitam que as empresas façam uma autoanálise da sua gestão de responsabilidade social, a partir de questionários organizados em sete temas que contemplam subtemas e indicadores, cuja finalidade é “[...] explorar como a empresa pode melhorar seu desempenho nos respectivos temas, mas por diferentes perspectivas” (ETHOS, 2006). Em outras palavras, são indicadores que permitem que a empresa reporte ou simplesmente conheça seu nível de atuação de responsabilidade social com foco em diversos *stakeholders*.

Os Indicadores Ethos de Responsabilidade Empresarial é um modelo composto por sete temas: valores, transparência e governança, público Interno, meio ambiente, fornecedores, consumidores e clientes, comunidade e governo e sociedade. Cada um desses itens é dividido em um conjunto de indicadores e cada indicador é

formado por uma questão de profundidade, questões binárias e questões quantitativas (ETHOS, 2006). O quadro 6 demonstra a estrutura do questionário do Instituto Ethos.

valores transparência e governança	auto regulação da conduta	1	compromisso ético
		2	enraizamento da cultura organizacional
		3	governança corporativa
	relações transparentes com a sociedade	4	diálogo com as partes interessadas
		5	relações com a concorrência
		6	balanço social
Público interno	diálogo e participação	7	relações com sindicatos
		8	gestão participativa
	respeito ao indivíduo	9	compromisso com o futuro das crianças
		10	valorização da diversidade
		11	relações com trabalhadores terceirizados
	trabalho decente	12	política de remuneração, benefícios e carreira
		13	cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho
		14	compromisso com o desenvolvimento profissional e empregabilidade
		15	comportamento frente a demissões
16		preparação para a aposentadoria	
		17	comprometimento da empresa com a melhoria da qualidade ambiental
meio ambiente	responsabilidade frente as gerações futuras	18	educação e conscientização ambiental
		19	gerenciamento do impacto no meio ambiente e do ciclo de vida de produtos e serviços
	gerenciamento do impacto ambiental	20	sustentabilidade da economia florestal
		21	minimização de entradas e saídas de materiais
		22	critérios de avaliação de fornecedores
fornecedores	seleção, avaliação e parceria com fornecedores	23	trabalho infantil na cadeia produtiva
		24	trabalho forçado na cadeia produtiva
		25	apoio ao desenvolvimento de fornecedores
		26	política de comunicação comercial
Consumidores e clientes	dimensão social do consumo	27	excelência do atendimento
		28	conhecimento e gerenciamento de danos potenciais dos produtos e serviços
		29	gerenciamento do impacto da empresa na comunidade de entorno
Comunidade	relações com a comunidade local	30	relações com organizações locais
	ação social	31	financiamento da ação social
		32	envolvimento da empresa com a ação social
	Governo e sociedade	transparência política	33
34			construção da cidadania pelas empresas
35			práticas anticorrupção e propina
liderança social		36	liderança e influência social
		37	participação em projetos sociais e governamentais

Quadro 6: Estrutura do questionário do Instituto Ethos.
Fonte – Ethos, 2006.

Dos temas apresentados no quadro 6, foram usados para os propósitos desta pesquisa, os temas *valores, transparência e governança; meio ambiente e consumidores e clientes*.

Para trabalhar o tema *valores, transparência e governança*, foram usados o subtema *auto regulação da conduta*, que foi tratado sob o foco do indicador 1 (compromissos éticos), e; o subtema *relações transparentes com a sociedade*, que foi tratado sob o foco do indicador 5 (diálogo com as partes interessadas- *Stakeholders*).

Para trabalhar o tema *meio ambiente*, foram usados os subtemas *responsabilidade frente às gerações futuras*, que foi tratado sob o foco do indicador 20 (compromisso com a melhoria da qualidade ambiental) e o subtema *gerenciamento do impacto ambiental*, que foi tratado sob o foco do indicador 22 (gerenciamento do impacto no meio ambiente e do ciclo de vida de produtos e serviços).

Quanto ao tema consumidores e clientes, foi usado o subtema *dimensão social do consumo*, que foi tratado sob o foco dos indicadores: 29 (política de institucional), 30 (excelência do atendimento) e 31 (conhecimento e gerenciamento dos danos potenciais dos produtos e serviços).

Esses temas foram escolhidos em função do primeiro objetivo deste estudo, que foi identificar as ações de responsabilidade social praticadas pela Cemig e classificá-las no triple botton line, travando um diálogo coerente com os indicadores Ethos.

Para alcançar o segundo objetivo deste estudo, o Estudo 1, foi aplicado um roteiro de entrevista a quatro executivos da Cemig, responsáveis pelo planejamento e/ou execução das ações de responsabilidade social e sustentabilidade. Para a análise desses dados primários, tomou-se como referência a teoria de O'Hare e Wood (1994) sobre os objetivos organizacionais relacionados às responsabilidades da empresa (responsabilidade para com o capital, para com a sociedade ou para com os *stakeholders*), para se avaliar a percepção que estes executivos têm a respeito do conceito e da importância da responsabilidade social.

Quanto ao atendimento do terceiro objetivo do Estudo 1, buscou-se aplicar por meio de um roteiro estruturado realizar entrevistas junto a oito clientes corporativos livres da Cemig. Para tanto, foram realizadas entrevistas em profundidade com os responsáveis pela gerência de operações das empresas, diretamente ligados à compra ou gestão de energia elétrica. Para a análise destes dados, usou-se como base teórica as fases do desenvolvimento moral apontadas por Longsdon e Yuthas (1997), os tipos de ética apresentado por Weber (2000) e as perspectivas instrumental e normativas discutidas por Donaldson e Preston (1995). A intenção foi avaliar o que os clientes corporativos livres da Cemig entendem como responsabilidade social, conforme a fase que se encontram (pré-convencional, convencional e pós convencional) e como percebem a atuação da Cemig nessa área de acordo com a ética que praticam.

3.7.2 Concepção do Estudo 2 – Estudo quantitativo

O segundo estudo desta pesquisa, Estudo 2, de caráter quantitativo, procurou alcançar os seguintes objetivos.

Objetivo 1 - Identificar a influência das ações de responsabilidade social na formação de uma percepção dos clientes corporativos livres a respeito da reputação da Cemig;

Objetivo 2 - Avaliar o impacto dessa percepção sobre o comportamento de apoio dos clientes livres da Cemig.

Para atingir esses objetivos, a coleta de dados se deu em fontes primária. Durante a construção do instrumento de pesquisa, isto é, do questionário, tomou-se conhecimento de que o Instituto Educacional de Desenvolvimento Sócio Cultural e de Pesquisas – Instituto Innovare, estava desenvolvendo, também naquela ocasião (setembro/2010), um instrumento de pesquisa para a Cemig para aplicar junto a clientes corporativos livres com o objetivo de mensurar a satisfação deles em relação a essa empresa. Vislumbrando a oportunidade que se apresentava, foi possível conseguir autorização da Cemig para inserir questões de interesse deste trabalho no questionário que a Innovare estava elaborando. Para tanto, foi realizada

cuidadosamente uma verificação das questões da Innovare que coincidiam com este estudo. Todas as questões originais deste trabalho foram inseridas no instrumento de pesquisa da Innovare. Das 83 variáveis estudadas, 64 foram elaboradas e/ou aproveitadas por este estudo.

É importante salientar que as questões elaboradas por este trabalho, e posteriormente, acopladas ao instrumento de pesquisa do Innovare teve como referência o modelo Reprtrak. De acordo com Almeida (2005), esse modelo foi desenvolvido por Fombrun, Gardberg e Sever e consolidado pelo Reputation Institute em conjunto com o instituto de pesquisa americano Harris Interactive. Segundo Fombrun e Gardberg (2000), esse instrumento foi validado nos Estados Unidos, Canadá, África do Sul e em dez países Europeus, a saber: Itália, Inglaterra, Alemanha, Holanda, Dinamarca, França, Áustria, Bélgica, Suécia e Noruega. No Brasil, essa técnica de coleta de dados foi aplicada pela primeira vez por Almeida (2005), que o validou em sua tese.

O modelo Reprtrak parte do princípio de que as experiências travadas entre os *stakeholders* e as organizações geram expectativas e percepções sobre elas, influenciando a sua reputação e que essa percepção influi no comportamento de apoio o cliente. De acordo com o modelo Reprtrak, os comportamentos de apoio são: comprar da empresa, recomendá-la, falar bem a seu respeito, considerá-la um local de trabalho atrativo, confiar nela e apoiar as suas iniciativas. A figura abaixo mostra as sete dimensões sobre as quais o modelo trabalha.

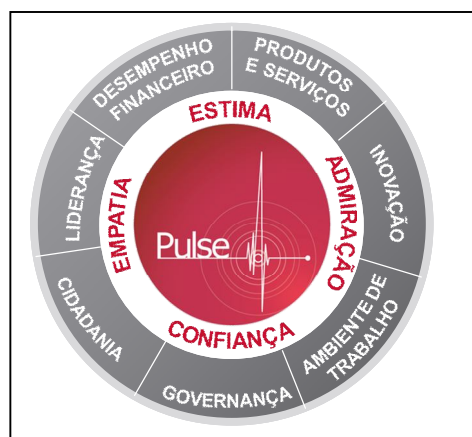


Fig.2 - Modelo de Análise Reprtrak.
Fonte - Reputation Institute.

O modelo avalia as percepções dos *stakeholders* em relação a 23 atributos, buscando responder em que medida uma determinada empresa atua nas seguintes dimensões:

Dimensão Produtos e serviços

1. Garante a qualidade de seus produtos e serviços
2. Satisfaz as necessidades do cliente
3. Oferece produtos e serviços de alta qualidade
4. Oferece produtos e serviços de boa relação custo benefício

Dimensão Inovação

5. Adapta-se facilmente as mudanças
6. É uma empresa inovadora
7. Lança produtos e serviços inovadores antes de seus concorrentes

Dimensão Ambiente de trabalho

8. Oferece oportunidades iguais para seus empregados
9. Se preocupa com a saúde e bem estar de seus empregados
10. Paga seus empregados de forma justa

Dimensão Governança

11. Tem comportamento ético
12. É transparente, oferecendo abertamente informações sobre sua evolução e resultados
13. Usa seu poder de forma responsável

Dimensão Cidadania

14. Contribuiu positivamente para a sociedade
15. Apóia causas sociais
16. Protege o meio ambiente

Dimensão Liderança

17. É uma empresa bem administrada
18. Tem uma visão clara de seu futuro

19. Tem um líder forte e respeitado

20. Tem excelentes diretores

Dimensão Desempenho financeiro

21. É uma empresa lucrativa

22. Tem perspectiva de crescimento futuro

23. Obtém resultados financeiros sólidos

Para a elaboração deste trabalho, realizaram-se algumas adaptações no modelo apresentado. Os atributos das dimensões foram substituídos pelos 14 atributos estudados neste trabalho. Alguns atributos do modelo Reprtrak permaneceram por coincidirem com aqueles de interesse para esta pesquisa, tais como *é uma empresa lucrativa*, *é uma empresa inovadora* dentre outros. Após a adaptação feita, o modelo deste trabalho ficou construído por 14 atributos e, não mais, 23 como o original.

Alguns atributos foram retirados porque se verificou que, para o *stakeholder* cliente corporativo livre, alvo deste trabalho, alguns desses atributos diziam a mesma coisa que outros como por exemplo, se a empresa é lucrativa e se tem resultados financeiros sólido. Caso em que se optou por manter apenas um dos atributos.

Outra adaptação que se fez foi com relação ao comportamento de apoio desejado. Todos os comportamentos foram mantidos, exceto o comportamento *apoiar as iniciativas da empresa*. Acreditou-se que tratar este comportamento de forma quantitativa geraria respostas generalistas, razão pela qual se escolheu tratá-lo de forma sutil, apenas na pesquisa qualitativa.

Neste trabalho, decidiu-se por fazer categorizações das dimensões estudadas. Dessa forma, a percepção do cliente a respeito da responsabilidade social foi tomada, para este estudo, como o resultado do agrupamento das dimensões governança, cidadania e ambiente de trabalho; a percepção sobre Capacidade Técnica resultou da junção de produtos e serviços e inovação, e a percepção da Gestão foi tratada como resultado do agrupamento de atendimento a clientes e

desempenho financeiro. O quadro 7 demonstra como ficou o modelo adaptado para este estudo.

CATEGORIAS	DIMENSÃO	ATRIBUTOS	COMPORTAMENTO DE APOIO
Capacidade técnica	Produtos e serviço	1. Oferece produtos/serviço de alta qualidade. 2. Satisfaz as necessidades dos clientes. 3. Oferece produtos com boa relação custo/benefício.	<ul style="list-style-type: none"> - Comprar - Recomendar - Falar bem - Boa para se trabalhar
	Inovação	4. É uma empresa inovadora. 5. É atualizada tecnologicamente.	
Responsabilidade Social	Ambiente de trabalho	6. Possui local de trabalho atrativo.	
	Governança	7. Possui comportamento flexível nas negociações. 8. É honesta no que faz. 9. Usa o poder de ética e transparente.	
	Cidadania	10. Contribui para sua região geográfica. 11. É socialmente responsável. 12. Preserva o meio ambiente.	
Gestão	Atendimento a clientes	13. É uma empresa ágil, sem burocracia no que faz.	
	Desempenho financeiro	14. É uma empresa lucrativa.	

QUADRO 7 - Modelo geral do estudo quantitativo
Fonte – Elaborado pela autora da dissertação.

É importante ressaltar algumas características de dimensões que tem maior proximidade com este trabalho, isto é, as dimensões que compõem a categoria Responsabilidade Social. A dimensão Ambiente de Trabalho permite averiguar se, na percepção do cliente corporativo livre, a Cemig atua de forma responsável para como os seus funcionários, apresentando-se como um local de trabalho atrativo. A dimensão Cidadania, por sua vez, foi estudada porque abarca questões relacionadas à responsabilidade social e responsabilidade ambiental e foi útil para definir como os clientes livres percebem a atuação da Cemig nesse aspecto. Quanto à dimensão governança, ela foi usada porque inclui questões éticas e econômicas, o que permitiu avaliar, na percepção do cliente corporativo livre, se a Cemig está tendo um comportamento econômico que ele considera adequado.

A dimensão produtos e serviços, embora não pertença à categoria da responsabilidade social, também merece destaque, pois ela trabalha sob o foco do cliente, stakeholder escolhido para este estudo e é importante para avaliar se essa dimensão é mais determinante na reputação organizacional do que os aspectos relacionados à responsabilidade social. A figura 3 resume o modo como se deu a estratégia de pesquisa e quais os objetivos foram perseguidos em cada um dos estudos realizados.

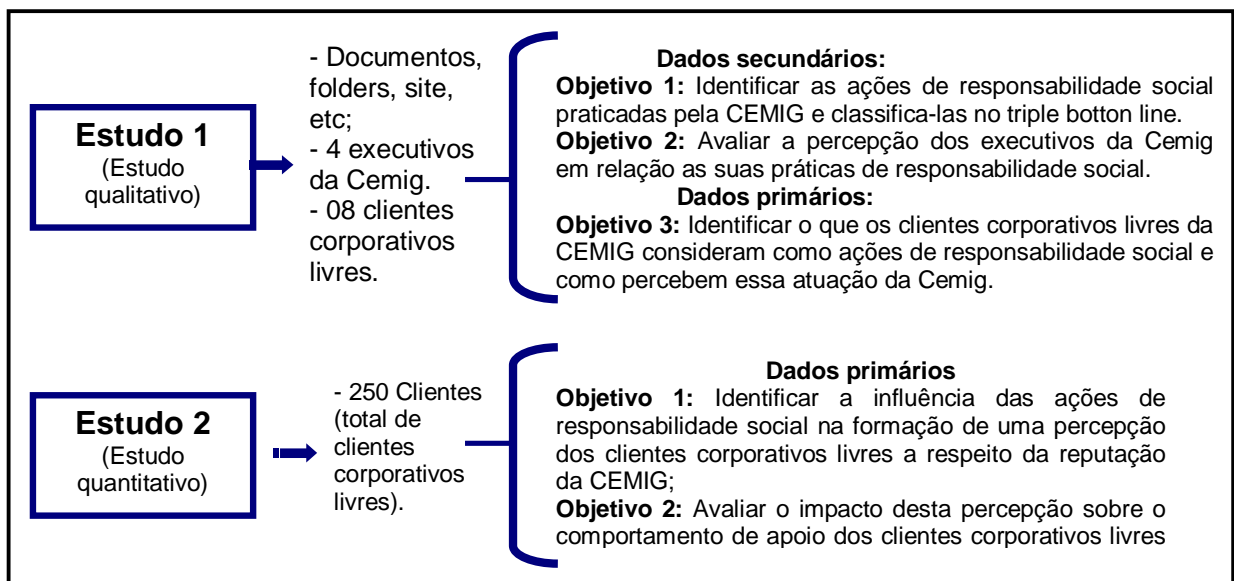


Fig.3 - Estratégia de pesquisa.

Fonte – Elaborado pela autora da dissertação.

3.8 Estratégia de análise dos dados

Para a análise de dados secundários e primários resultantes do primeiro estudo, foi usada a análise de conteúdo. De acordo com Bardin (1995), a análise de conteúdo busca extrair dos dados coletados algo que pode dar respostas às questões da pesquisa. Ela é utilizada para “[...] estudar e analisar material qualitativo, buscando-se melhor compreensão de uma comunicação ou discurso, de aprofundar suas características gramaticais às ideológicas e outras, além de extrair os aspectos mais relevantes” (BARROS E LEHFELD, 1996, p.70). Assim, para a análise do Estudo 1, ela foi viabilizada por meio de análise categorial, cuja unidade de registro escolhida foi o tema.

Para avaliar os dados secundários, foram escolhidas como categorias de análise: a responsabilidade social e a sustentabilidade. Para tratá-las, procurou-se observar a estrutura visual das peças publicitárias e das cartilhas, identificando as cores e as figuras mais usadas. Procurou-se também, avaliar o texto trazido pelas peças e pelo relatório de sustentabilidade, tentando identificar a maneira pela qual a Cemig apresenta seus valores aos seus públicos. Os objetivos das peças (publicitárias e cartilhas) e do relatório de sustentabilidade também foram observados, procurando identificar se a linguagem usada é mais formal ou informal e se é usada em caráter educativo ou informativo dentre outros aspectos.

Já, para a análise das entrevistas dos executivos, foram escolhidos três categorias de análise: objetivos organizacionais, ações de RS e legitimidade. Para tratá-las, buscou-se avaliar a opinião dos respondentes acerca dos objetivos e das responsabilidades de uma empresa, tendo como teoria de sustentação a proposta por O’Hare e Wood (1994); mapear as ações de responsabilidade social social mais lembradas pelos executivos e levantar o que os executivos pensam a respeito da contribuição da responsabilidade social para a legitimidade da Cemig. A análise destas questões é apresentada no capítulo 4.

Quanto à análise das entrevistas dos clientes corporativos livres, foram definidas as seguintes categorias:

1. conceito de R.S;
2. conceito de sustentabilidade;
3. Objetivos organizacionais;
4. Atuação em RS;
5. comportamento ético;
6. Compra de energia verde.

Para analisar as entrevistas dos clientes corporativos livres, procurou-se identificar a opinião que eles têm sobre o que vem a ser responsabilidade social. A partir das entrevistas, foi traçado um paralelo entre a percepção dos entrevistados e a fase do desenvolvimento moral em que ele se encontram.

Em seguida, buscou-se averiguar como está a percepção do cliente corporativo livre frente à atuação da Cemig em práticas de responsabilidade social. Para tanto, levou-se em consideração a percepção que eles têm a respeito dos objetivos organizacionais, bem como da ética praticada por suas empresas. Para isso, contou-se com a contribuição dos preceitos da Teoria Microeconômica Neoclássica (TMN) e da Teoria Institucional, que possibilitaram avaliar se a percepção do cliente corporativo livre condiz com uma abordagem mais clássica ou se ela se aproxima de uma abordagem institucionalizada. Nesse contexto, a teoria de Weber (2000) sobre ética da convicção e ética da responsabilidade e as proposições de Donaldson e Preston (1995) a respeito das perspectivas instrumental e normativas, também se apresentaram úteis, na medida em que permitiram colocar em pauta uma discussão sobre as diferentes percepções dos entrevistados conforme o tipo de ética praticada por eles em suas organizações.

Para analisar os dados provenientes do segundo estudo, o quantitativo, foram utilizadas as técnicas de Análise de Variância (ANOVA), Coeficiente de Correlação de Pearson, Regressão Logística Multinomial e Coeficiente de determinação.

A análise de variância foi usada para comparar vários grupos ou estratos de interesse. De acordo com Spiegel (2009), a ANOVA permite investigar a existência de diferenças significativas entre os grupos estudados. Com base nos dados, testou-

se as médias dos construtos que compõem cada dimensão do modelo estudado. Assim, para cada um dos construtos as seguintes hipóteses:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \dots = \mu_k$$

H_a : nem todas as médias são iguais

Segundo Bressan e Bressan (2008, p.256), “se H_0 é rejeitado, não se pode concluir que todas as médias são diferentes. Rejeitar H_0 significa que pelo menos uma média populacional tem valor diferente.” As conclusões obtidas a partir da ANOVA apresentam um nível de confiança determinado pelo analista. Nesse trabalho, o nível de confiança estabelecido foi de 95%. Neste estudo, a ANOVA serviu para comparar as médias dos construtos que compõem cada dimensão do modelo utilizado.

O Coeficiente de Correlação de Pearson serve para identificar o nível ou o grau de correlação entre as variáveis. Nesse trabalho, essa técnica estatística foi aplicada para averiguar a correlação existente entre cada dimensão (variáveis independentes) e a reputação (variável dependente). Também foi utilizada para averiguar a correlação existente entre cada dimensão (variáveis independentes) e comportamento de apoio (variável dependente).

A técnica de Regressão Logística, também conhecida como modelo logit, serve para, a partir de um conjunto de observações, elaborar um modelo que permita a predição de valores tomados por uma variável categórica, a partir de uma série de variáveis explicativas contínuas e/ou binárias (TRIOLA, 2005). Nesse estudo, essa técnica foi utilizada para determinar a probabilidade de ocorrer vários comportamentos de apoio esperado por parte dos *stakeholders* clientes. Em outras palavras, foi usada para verificar as dimensões que possuem maior influência sobre a reputação e também sobre o comportamento de apoio. Para isso, foram usados, respectivamente, a reputação e o comportamento de apoio como variáveis de resposta. O modelo de resposta binária Logit, segue a forma geral:

$$\text{prob}(Y = 1 | x) = \frac{e^{x\beta}}{1 + e^{x\beta}}$$

Neste trabalho, obteve-se como modelo ajustado para a variável resposta reputação, o seguinte:

$$\text{Log}\{P(\text{pertencer ao grupo})/1-P(\text{pertencer ao grupo } 1)\}=2,571 + 0,345*\text{Governança} + 0,530*\text{Produto_e_serviço} + 0,410*\text{At_Clt}$$

O ajuste que permitiu chegar a este modelo é demonstrado no apêndice H. Já para a variável resposta comportamento de apoio, a trajetória seguida, encontra-se demonstrada no apêndice I.

Por fim, o coeficiente de determinação, que é uma técnica que fornece o coeficiente da variação explicada pela variação total (SPIEGEL, 2009), foi usado neste estudo para identificar o comportamento de apoio que é mais explicado pela percepção que o cliente tem da atuação da Cemig em responsabilidade social. Para isso, tratou-se cada uma das categorias: Responsabilidade Social, Capacidade Técnica e Gestão como variáveis independentes e cada um dos comportamentos (comprar, confiar, trabalhar, falar bem e recomendar) como variáveis dependentes.

4 ANÁLISE DOS DADOS QUALITATIVOS: Ações de responsabilidade social praticadas pela Cemig - Transmissão e percepção.

Neste capítulo, discorre-se sobre os resultados do Estudo 1. São apresentados os resultados oriundos da coleta de dados secundários: peças publicitárias, cartilhas e relatório de sustentabilidade e primários (entrevistas com os executivos da Cemig). Em seguida, complementam-se os resultados apresentando-se as entrevistas realizadas junto aos clientes corporativos livres.

4.1. O que é transmitido pela Cemig

Para a verificação do que a empresa pretende transmitir, foram analisadas 85 peças publicitárias, 23 cartilhas e o relatório de sustentabilidade da Cemig (2009), que contempla 42 programas de responsabilidade social.

As peças publicitárias analisadas foram aquelas veiculadas na mídia durante o período de 2007 a 2010. Pode-se notar que em todas elas aparece o termo sustentabilidade, seja nos títulos ou nos textos que complementam o anúncio. A preocupação de apresentar a Cemig como uma empresa voltada para o bem-estar do mundo e preocupada com o meio ambiente é um outro forte aspecto que se pode salientar. Trechos de peças publicitárias evidenciam a forma como a Cemig se apresenta.

*Melhor energia para o mundo.
O planeta é a sua casa. Use sua energia para criar um mundo melhor.
Entre o mundo do negócio e o mundo das pessoas, ficamos com os dois.
A Cemig prova que sustentabilidade é, sim, um bom negócio, para as
pessoas, para as empresas e para o planeta.
Nosso crescimento tem sido natural: quanto mais crescemos, mais
responsabilidade assumimos.*

Quanto à apresentação visual das peças, elas carregam as cores verdes e amarelas, que além de serem as cores da sua marca, também são usadas, possivelmente, para criar vínculo com o Brasil. Além disso, o verde indica a sua preocupação com o meio ambiente e o amarelo, sempre reluzente, faz lembrar o seu produto: energia. As figuras 4 e 5 demonstram que, frequentemente, as peças têm como fundo o globo terrestre ou aspectos da natureza, na provável tentativa de comunicar o quanto ela está envolvida com a questão ambiental.



Fig 4 - Foto de um anúncio – 2007
Fonte - CEMIG, 2010.



Fig.5 - Foto de um anúncio – 2010
Fonte – CEMIG, 2010.

O uso de crianças em suas peças também é constante, principalmente em peças onde a CEMIG deseja comunicar sua preocupação com o futuro. O aspecto educativo para o consumo consciente também é evidenciado. Algumas das citações textuais ilustram esse aspecto: *você paga a energia que usa e a energia que joga fora. Fogo só espalha destruição, evite queimadas.*

Nestas peças educativas, procura-se simular práticas do dia a dia que desperdiça energia, tais como dormir com a TV ligada ou deixar o chuveiro aberto sem estar utilizando (Fig.6). Outra linguagem usada para educar, além desta que evidencia o cotidiano, é o uso da criatividade para poder causar impacto, como se pode ver na figura 7, cujo intuito é chamar a atenção contra as queimadas.



Fig.6 - Foto de um anúncio -2008
Fonte – CEMIG, 2010.

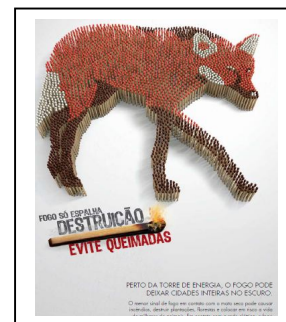


Fig.7 - Foto de um anúncio - 2009
Fonte – CEMIG, 2010.

Quanto às cartilhas, a maioria delas também apresenta uma linguagem educativa e nelas pode-se encontrar frases como: *secar roupas atrás da geladeira gasta muita energia. Use sempre a luz do dia, não custa nada.* As cartilhas são ilustradas, muitas delas apresentam histórias em quadrinhos, principalmente aquelas direcionadas à educação infantil, como é o caso da *Eletrodicas Cemig* e do

Professor Lume. A série *Chic e Choque*, merece destaque, principalmente por ser usada para atingir os objetivos do programa *Conviver*. Como se pode observar nas figuras 8 e 9, as cartilhas *Chic e Choc* são direcionadas para a população mais carente e com baixo nível de escolaridade.



Fig 8 - Foto de um anúncio – 2009
Fonte – CEMIG, 2010.



Fig 9 - Foto de um anúncio – 2009
Fonte: CEMIG, 2010.

A preocupação com a segurança também é uma constante nas cartilhas. Elas procuram alertar para práticas de segurança que evitem acidentes nas áreas de transmissão, geração e distribuição. As cartilhas também visam reduzir o impacto causado pelos empreendimentos da Cemig. Um exemplo disso, é a *Cartilha do produtor Rural*, que fez parte do Programa de Educação Ambiental da Usina de Irapé. Bastante ilustrada, a cartilha traz uma linguagem simples e próxima do cotidiano do homem rural. Por meio dessas cartilhas, a Cemig procura ressaltar sua responsabilidade para com a comunidade que ela está impactando. Trechos de apresentação da cartilha dão conta disso

[...] A Cemig, ao implantar um empreendimento como a Usina Hidrelétrica e Irapé, realiza várias ações e programas ambientais que compõem o Plano de Controle ambiental. Um destes programas é o de Educação ambiental, que discute alguns temas incentivando a população local e os funcionários da obra a conservar o meio ambiente e a valorizar a cultura da região.

Cartilhas direcionadas ao bem-estar do funcionário também são frequentes, como a cartilha “Saúde emocional, uma questão de equilíbrio”, que fez parte do programa Energia Vital, voltado para os funcionários Cemig. De forma geral, o que se pode afirmar é que as peças publicitárias tem um forte apelo à preservação do meio ambiente. Já as cartilhas seguem uma direção mais voltada para a dimensão social, abordando temas como segurança e saúde.

Ao observar todas essas peças, os aspectos gráficos e os textos que as compõem, fica evidente que a Cemig procura passar a imagem de uma empresa preocupada com as pessoas, com o meio ambiente e com o futuro (muitas vezes representado pelas crianças). O uso constante do globo terrestre cumpre duas funções importantes: a de demonstrar a Cemig como uma empresa preocupada com o meio ambiente e de apontá-la como uma empresa global. Apesar de se posicionar como uma empresa de atuação global, a Cemig preocupa-se em apresentar-se como uma empresa brasileira, utilizando-se de artifícios como as cores da bandeira brasileira para incutir a ideia de orgulho nacional. Vale ressaltar que o uso das cores do Brasil é feito de forma bastante inteligente, pois ao mesmo tempo em que faz lembrar a nacionalidade da Cemig, a cor amarela remete ao seu produto (energia) e a cor verde faz crer que o meio ambiente é prioridade em todas as suas ações.

Além da análise das cartilhas, a análise do relatório de sustentabilidade e do *site* também faz parte do Estudo 1. Foi possível perceber que as informações do *site*, são fragmentos idênticos a trechos e segmentos do relatório de sustentabilidade. Devido a isso, esta análise optou por se concentrar no relatório, uma vez que o site apenas repete as informações constantes nesse documento.

Por meio do Relatório de Sustentabilidade 2009, foi possível identificar 42 programas de responsabilidade social. São programas direcionados às dimensões social, ambiental e econômica. Após a identificação dos programas, foi realizado o seu agrupamento nas dimensões do triple botton Line: social, ambiental e econômica, de acordo com suas características.

DIMENSÃO ECONÔMICA

Segundo o relatório de sustentabilidade 2009 da Cemig, a empresa considera como risco econômico as alteração de políticas fiscais e cambial e as ocorrências de crises econômicas internas e externas. Para administrar esses riscos, são desenvolvidos algumas ações de responsabilidade social. Uma dessas ações é a *Gestão de clientes e políticas de comercialização*, que pratica a tarifa horosazonal e a tarifa social. A tarifa horosazonal é voltada para consumidores industriais e tem como

objetivo incentivar a economia de energia nos horários de pico, e a tarifa social é direcionada para consumidores de baixa renda.

O *Programa Conviver*, que minimiza perdas de energia, é outra ação de responsabilidade social que pode se encaixar na dimensão econômica, pois objetiva o uso consciente dos serviços prestados pela Cemig às comunidades populares, reduzindo suas despesas domésticas. Há outros programas que contribuem para a formação da dimensão econômica como, por exemplo, o *Luz Para Todos* e o *Clarear*. Ambos buscam a universalização do acesso e uso da energia elétrica no âmbito rural e urbano respectivamente e representam investimentos em distribuição.

DIMENSÃO AMBIENTAL

De acordo com a Cemig (2009), seus riscos ambientais envolvem alterações na legislação ambiental e questões relativas a mudanças globais no clima. Para tentar minimizar esses riscos, a Cemig desenvolve programas como a *Política Ambiental*. A *Política Ambiental* da Cemig é composta por sete princípios que orientam as atividades da Empresa, visando à proteção do meio ambiente e o desenvolvimento sustentável. Além da política ambiental, a Cemig também conta com o programa de *Gestão Ambiental* que garante que unidades sejam certificadas conforme a NBR ISO 14001:2004.

Dentre os programas que visam minimizar os impactos ambientais, pode-se destacar o *Programa Irapé*, que é composto por ações que consolidam os compromissos sócioambientais da Cemig referentes à implantação da Hidrelétrica de Irapé, no Vale do Jequitinhonha e o *Peixe Vivo*, que possui atividades voltadas para o incremento das ações de conservação da ictiofauna em Minas Gerais. Esse programa desempenha importante papel na prevenção dos impactos causados pelos empreendimentos da Cemig.

Além dos programas citados, encaixam-se na dimensão ambiental os programas preventivos, como o *Plano de Monitoramento de Segurança de Barragem*. Esse programa representa a preocupação em executar obras de manutenção de barragens que estejam em concordância com requisitos de proteção ambiental.

Além do Plano de Monitoramento, há outros importantes programas de prevenção, tais como a *Rede de Distribuição Aérea Isolada Monofásica (RDIM)* e o *Projeto Verde Minas*. Esses programas identificam áreas ambientais protegidas no intuito de amenizar as interferências provocadas pelas instalações do sistema elétrico da Cemig e os desligamentos acidentais causados por árvores, descargas atmosféricas e animais. Na área urbana, o *Programa Premiar- Programa Especial de Manejo Integrado de Árvores e Redes*, também colabora neste sentido, pois realiza o manejo da arborização urbana junto a sistemas elétricos, com foco no convívio harmônico entre as árvores e a rede elétrica. O Programa Luz Para Todos, já citado na dimensão econômica, também aparece com um importante papel ambiental, principalmente de prevenção, pois gera energia fotovoltaica contribuindo para o desenvolvimento de novas fontes de energia.

O *Conviver*, já relatado na dimensão econômica, também colabora com a dimensão ambiental, pois busca minimizar perdas de energia. O *Programa Cemig/Aneel*, também tem este objetivo. Realizado por meio de uma parceria entre a Cemig, a Companhia Habitacional do Estado de Minas Gerais – Cohab e a Secretaria de Estado do Desenvolvimento Regional e Política Pública – Sedru, ele desenvolve o projeto *Aquecimento de Água com Energia Solar em Conjuntos Habitacionais*, com o objetivo de otimizar o consumo de energia elétrica e reduzir a potência em horários de pico.

Além de programas preventivos, a Cemig também possui programas de recuperação de áreas degradadas por processos erosivos e contribui de forma educativa por meio de programas como *Projeto Terra da Gente*, *Fazenda Energética* e *Programa Cemig nas escolas*.

DIMENSÃO SOCIAL

Segundo o relatório de sustentabilidade da Cemig (2009), em termos sociais, os principais impactos que ela causa dizem respeito aos riscos de deslocamento da população quando da implantação de seus empreendimentos, bem como dos riscos associados à ligação de energia elétrica clandestina.

Para minimizar esses impactos, a Cemig conta principalmente com os programas *Luz para todos*, *Clarear e Conviver*, já descritos nesta análise. O programa *Luz Para Todos* e o *Clarear* contribuem para a dimensão econômica porque favorecem a universalização do acesso e uso da energia elétrica no âmbito rural e urbano. Já o *Conviver* também é um importante programa social, porque aproxima a Cemig de quem vive nas comunidades populares da região metropolitana de Belo Horizonte e interior do estado. O seu objetivo vai além da redução de desperdício. Ele procura educar a população para o consumo consciente e para os benefícios da tarifa social.

Ainda na dimensão social, pode-se citar o *Programa Irapé*, comentado na dimensão ambiental, porque ao objetivar o reassentamento da população impactada, ele favorece a dimensão social. Há também o programa *Al6%*, que destina 6% do imposto de renda pessoa física (funcionários) às organizações beneficiadas pelos programas que atuam em educação, capacitação para o trabalho dentre outros. O Convênio *Cemig/Cesam* também é destaque, pois permite ao adolescente vivenciar a realidade do trabalho, promovendo o desenvolvimento de suas competências profissionais. O Programa *ASIN - Ações Sociais Integradas* não pode deixar de ser citado, pois contribui para a geração de recursos e capacitação de instituições voltadas para o trabalho social.

Além dos programas de apoio social, podem-se classificar na dimensão social os programas destinados ao apoio cultural e ilustrar como exemplo o programa *Filme em Minas*, que promove apoio ao audiovisual.

A preocupação com o público interno também é um aspecto relevante. Nesse sentido a Cemig desenvolve o programa *Gestão do Capital Humano*, que é uma política de recursos humanos baseada na cultura, crenças e valores da Empresa. A partir dessa política, a Cemig oferece diversidade e igualdade de oportunidades, monitora o clima organizacional, desenvolve programas de atração e retenção de talentos, capacitação e desenvolvimento, ajuda de custo e formação. A essas ações, pode-se acrescentar o Programam UNIVER Cemig, Universidade corporativa da Cemig; o EFAP, Escola de Formação e aperfeiçoamento profissional da Cemig; o Programa Trilhas da Liderança; Gestão Sucessora; o PCR, Plano de Cargos e Remuneração e o FORLUZ, planos de previdência.

A preocupação com a saúde do empregado é traduzida em programas como o de *Readaptação Profissional*, que visa o redirecionamento dos empregados que tiveram a sua capacidade laborativa reduzida; *Cursos de orientação médico social para casais grávidos*; *Programa de planejamento do orçamento pessoal e familiar*, *Seminário de preparação para a aposentadoria*; o *Prolongar*, *Programa de estímulo à atividade física* e o *Energia Vital*, que são estratégias que objetiva ações de educação, vigilância, apoio e segurança, tendo como fim a redução de doenças e controle dos fatores de riscos dentre outros.

Além destes programas, a Cemig desenvolve práticas trabalhistas e sindicais alinhadas aos preceitos do Pacto Global e uma declaração de princípios éticos e código de conduta profissional, que guia a gestão do capital humano. Além desse documento, a Cemig tem também a cartilha de responsabilidade social que prevê as ações do comitê de responsabilidade social de todas as diretorias da Empresa.

Em 2007, a Cemig aderiu ao Pacto Global, que é uma iniciativa internacional voluntária desenvolvida pela ONU, com o objetivo de incentivar as empresas a adotar valores fundamentais relacionados à responsabilidade social. Desde então, possui uma cartilha cujo objetivo é a disseminação, junto ao público interno, do Pacto Global e da norma S.A 8000. Os princípios do pacto global ditam as diretrizes básicas da responsabilidade social em dez práticas com ênfase nas relações de trabalho e na dignidade do trabalhador. A norma S.A 8000 é uma norma internacional de responsabilidade social, um padrão de procedimentos a serem implementados por empresas que desejam adquirir certificação AS 8000 (Social Accountability). Apesar de complementares, a S.A 8000 e o Pacto Global são diferentes. Enquanto a SA 8000 trata exclusivamente de aspectos vinculados às relações de trabalho, o Pacto Global aborda também questões que tratam dos direitos humanos, meio ambiente e combate à corrupção.

A disseminação de valores não é limitada ao público interno, permeia também a cadeia de valor da Cemig. De acordo com a Cemig (2009), o relacionamento e o engajamento da Companhia com os seus diversos públicos, também é qualificado como atividade criadora de valor, contribuindo efetivamente para o desenvolvimento

sustentável. Por isso, ela conta com: CAC, conta em braile, Cemig na praça, Grupo GEM B2B (específico para clientes corporativos livres), pesquisas sobre marca e reputação, política de suprimentos (para fornecedores).

Após o levantamento e a análise dos programas de responsabilidade social desenvolvidos pela Cemig, foi possível observar que eles atendem os indicadores Ethos tomados como referência neste trabalho. O conjunto de ações que atendem o indicador 1-*Compromissos éticos*, dizem respeito às ações que priorizam o código de conduta da empresa e a transmissão dos seus valores aos funcionários e principais partes interessadas, por meio de treinamentos.

As ações que priorizam o indicador 5 – *Diálogo e engajamento com as partes interessadas (Stakeholders)*, prevêm o uso de ferramentas e políticas específicas capazes de envolver e dialogar com as partes interessadas sobre reflexões prévias a respeito dos impactos dos empreendimentos da Cemig.

O indicador 20 – *Compromisso com a melhoria da qualidade ambiental*, é atendido por meio das ações da Cemig que levam em consideração os princípios e as oportunidades relacionadas à sustentabilidade ambiental, tratando-a como tema transversal em sua estrutura organizacional.

Outro indicador contemplado nas ações da Cemig, é o indicador 22 – *Gerenciamento do impacto no meio ambiente e do ciclo de vida de produtos e serviços*. Esse indicador aponta que a Cemig possui sistema de gestão ambiental e que promove estudos de impacto ambiental, desenvolvendo parcerias com sua cadeia de valor em prol da melhoria dos seus processos.

Quanto aos indicadores 29 – *Política de Comunicação Institucional* e 30 – *Excelência de Atendimento*, eles são percebidos na medida em que a Cemig desenvolve parcerias com seus fornecedores, representante de consumidores e outros *stakeholders* que compõem sua cadeia de valor, visando criar uma cultura de responsabilidade e transparência na comunicação, promovendo, desta forma, a melhoria contínua de seu atendimento.

Por fim, o indicador 31 – *Conhecimento e Gerenciamento dos danos potenciais dos produtos e serviços*, é notado na medida em que o desenvolvimento sustentável e a ética são tidos como valores importantes para a Cemig, pois ela concebe, transmite e distribui seu produto, preocupando-se em divulgar procedimentos que visam minimizar os riscos à saúde e à segurança do consumidor ou cliente.

O quadro 8 resume a classificação das ações de responsabilidade social em cada uma das dimensões e apresenta a relação delas com esses indicadores Ethos considerados nesta pesquisa, isto é, os indicadores 1, 5, 20, 22, 29, 30 e 31.

DIMENSÃO ECONÔMICA	
Ações de R.S da Cemig	Indicadores Ethos correspondentes
Gestão de clientes e políticas de comercialização	Indicador 5
Programa Conviver	Indicador 29
Luz para todos	Atende a outros indicadores Ethos não focados por esta pesquisa.
Clarear	
DIMENSÃO AMBIENTAL	
Ações de R.S da Cemig	Indicadores Ethos correspondentes
Gestão Ambiental , Política Ambiental, Projeto Terra da Gente, Plano de Monitoramento de Segurança de Barragem.	Indicador 5, 22
Rede de Distrib. Aérea Isolada Monofásica (RDIM) e Premiar-Programa Especial de Manejo Integrado de Árvores e Redes	Indicador 31
Projeto Verde Minas e Peixe vivo	Indicadores: 20 e 31
Programa Irapé	Indicadores: 5 e 31
Programa Conviver, Cemig/Aneel, Fazenda Energética e Cemig nas escolas	Indicador 29
Programa Luz para todos	Atende a outros indicadores Ethos não focados por esta pesquisa.
DIMENSÃO SOCIAL	
Ações de R.S da Cemig	Indicadores Ethos correspondentes
Luz para todos	Atende a outros indicadores Ethos não focados por esta pesquisa.
Clarear	
Conviver	
Programa Irapé	Indicadores: 5 e 31
Canais de comunicação e Política de suprimento	Indicadores: 29 e 30.
Al6%, Cemig/Cesam, Programa ASIN - Ações Sociais Integradas, Filme em Minas, Gestão do capital humano, UNIVER Cemig, EFAP, Programa Trilhas da liderança, Gestão sucessora, PCR, FORLUZ, Readaptação Profissional, Orientação médico social para casais grávidos, Programa de planejamento do Orçamento pessoal e familiar, Seminário de preparação para a aposentadoria, Programa de estímulo à atividade física, Energia Vital.	Indicadores: 1 e 30

Quadro 8 – Ações de responsabilidade social da Cemig e indicadores Ethos.

Fonte – Elaborado pela autora da dissertação

4.2 O que é considerado pelos gestores

Nos dias 02 de agosto e 14 de setembro de 2010, foram realizadas quatro entrevistas com executivos da Cemig, cujo cargo está intimamente ligado às atividades de responsabilidade social. As entrevistas duraram em média 25 minutos, tempo em que foi possível contar com a colaboração preciosa dos entrevistados, o que permitiu chegar aos resultados apresentados a seguir.

Um dos primeiros resultados apontados pelas entrevistas é a conclusão de que, na opinião dos entrevistados, a Cemig trabalha seus objetivos organizacionais na perspectiva intermediária, ou seja, aquela em que a responsabilidade principal da organização é para com todos os *stakeholders*. O trecho da entrevista a seguir pode ilustrar essa afirmativa.

“A Cemig tem responsabilidade com o capital, tem responsabilidade com a sociedade e tem responsabilidade com os stakeholders. Aqui na Cemig, não existe essa separação, de cada hora uma responsabilidade. Você tem que ter responsabilidade o tempo inteiro com todos que estão envolvidos na sua administração.” (E3, Analista de Meio Ambiente).

Pode-se afirmar também que a Cemig adota uma perspectiva intermediária, não apenas pela resposta direta que os respondentes deram, mas também pelas ações que alguns dos entrevistados citaram. Segundo eles, a Cemig tem preocupação em manter um diálogo com as partes envolvidas, como funcionários, acionistas e fornecedores e, para isso, executa algumas ações para favorecer o envolvimento desses *stakeholders* para que eles insiram em suas práticas diárias o valor das ações de responsabilidade social. Para ilustrar esta questão o superintendente de comunicação da Cemig ressalta uma das ações realizadas pela Empresa para sensibilizar os acionistas sobre a importância da sustentabilidade:

“Eu lembro que ano passado, a Cemig estava participando de um encontro no exterior com acionistas. E nós percebemos que os acionistas não tinham uma ideia clara da importância da sustentabilidade. Eles pensavam, muito, vamos dizer assim, no financeiro. Então a gente fez uma comunicação para esses acionistas, mostrando que uma coisa interliga a outra,

permeia. Vamos dar um exemplo: se o empregado é bem tratado, se ele tem uma remuneração justa, se ele tem condições de trabalho, ele vai produzir mais e, produzindo mais, ele vai dar lucro pra empresa.” (E1, Superintendente de comunicação).

Pode-se concluir, portanto, que, na concepção dos entrevistados, o lucro e as questões sociais são importantes, mas só são alcançados satisfatoriamente por meio de uma atitude intermediária, em que se coloca cada *stakeholders* como peça fundamental do processo, e se reconhece que as ações da empresa impactam os *stakeholders*, mas que também os *stakeholders* têm o poder de impactar as ações da empresa, sejam eles, funcionários, acionistas ou comunidade ao entorno e, por isso, não se pode ignorá-los.

Durante as entrevistas, foi possível perceber que esse conceito está incorporado às falas dos gestores, que repetem um discurso próprio do cargo que ocupam. Há uma preocupação evidenciada em suas falas de afirmar que a opinião deles é um consenso do setor onde atuam. Mesmo quando os entrevistados pertenciam a setores diferentes, o discurso era semelhante e a preocupação era a mesma: demonstrar que na Cemig há uma equidade de pensamentos e que todos comungam dos mesmos conceitos de responsabilidade social.

Entretanto, em algumas respostas fica explícito que essa consciência e esse discurso alinhado estão mais apregoados entre os gestores do que entre os funcionários. Em uma das respostas, o entrevistado desabafa afirmando que, mesmo com todo o trabalho, muitos funcionários não sabem identificar quando estão fazendo uma ação de responsabilidade social, principalmente quando essa ação está ligada ao seu dia a dia

“É um trabalho danado, a gente fica aqui de maio a setembro, recolhendo as evidências, conversando com os empregados desde o chão de fábrica até o presidente, mas às vezes o funcionário cria um formulário de pesquisa ou uma cartinha para conversar com o cara que vai ter a árvore podada na casa dele, e não sabe que, com isto, ele está tendo uma ação sustentável. Ele esquece de relatar aquilo pra gente e tudo isso, faz parte, cada pedacinho, cada pessoa, tem que entender que ela faz parte de um grande movimento do bem daquela empresa.” (E2, analista de comunicação)

Diante do exposto, percebe-se que existe um conceito muito claro difundido entre os gestores e que, apesar de existirem políticas e práticas de responsabilidade social estabelecidas por toda a Empresa, a absorção desses conceitos nem sempre consegue alcançar todos os funcionários.

Quanto às ações de responsabilidade social mais lembradas pelos entrevistados, podem-se citar: o Programa Conviver, o Programa Irapé e o Peixe Vivo. O Programa Conviver aparece com muita ênfase na fala dos entrevistados:

“A Cemig tem o Projeto Conviver, que cria agentes dentro dos aglomerados e estes agentes informam a questão da tarifa social. Assim, você inibe o roubo e oferece um tarifa social baixíssima. Para isso, você tem que ir no mínimo um ano antes para ensinar a pessoa a usar a energia porque senão, quando entrar a tarifa social, ela vai continuar gastando como ela gastava antes, aí ela cai na inadimplência e volta pro roubo. Então, tudo o que você tem que pensar é estratégico.” (E2, analista de comunicação)

“A Cemig hoje é uma empresa no País que tem o maior número de consumidores de baixa renda. Você pode falar assim: isso é inerente à atividade dela. Não! Você poderia ser mais seletivo, você poderia deixar alguns (clientes) que não são tão rentáveis de lado...Mas não, todos tem acesso com a mesma qualidade, por meio da energia elétrica com a tarifa social.” (E1, superintendente de comunicação)

O Programam Irapé é outro programa bastante citado pelos entrevistados. Na fala deles o que se pode perceber é a ênfase dada aos resultados do Programa Irapé, que é um programa de gerenciamento do impacto do meio ambiente causado pela implantação da usina em Irapé. Pelo discurso dos entrevistados, há um orgulho desse programa pelos resultados que ele trouxe, pela sua complexidade.

“Eu acho que o aspecto de patrimonial é muito grande, de respeito ao que já existe aonde a gente chega, em todas as instâncias, desde o momento que você vai chegar no Jequitinhonha, construir a usina de Irapé. Tem um trabalho anterior de quase 5 anos, antes de começar a usina. Um trabalho de contato, de diagnóstico socioambiental com essas pessoas, para o licenciamento da usina, porque na verdade quando você vai ter que inundar, você retira, tudo, tudo. Você não faz só um resgate de animal, você faz resgate de ave, você leva os ovos dos que ainda vão nascer, se você faz resgate de

cemitério você desenterra indivíduo por indivíduo, reza uma missa aqui, uma missa lá, se você está doando terra, uma terra onde a pessoa não sabe plantar, a Embrapa vai ficar com a gente mais 10 anos ensinando as pessoas a plantarem numa outra terra que não era delas. Todas as cantigas, o folclore, as tradições culturais foram preservadas e são patrocinadas ano a ano de forma que elas não morram. Então é uma coisa de uma consciência tão global e tão generosa e, assim, eu não estou falando da boca pra fora, porque há evidências, a gente já foi premiado pela Unesco, pela ONU, pela maneira de tratar os empreendimentos. Então, eu fico muito feliz, porque já é uma cultura de responsabilidade social séria com as comunidades que a gente impacta na área de geração.” (E2, analista de comunicação).

“Quando você vai construir uma hidroelétrica, evidente que existe um impacto ambiental, o impacto ambiental é muito grande, então a importância de que é você minimizar isso, você dar alguma coisa em troca pra sociedade, a Cemig sempre teve essa consciência e é por isso que é uma empresa vitoriosa.” (E1, Superintendente de comunicação)

Pelos trechos das entrevistas, percebe-se que os entrevistados têm consciência dos impactos que causam nas regiões onde a Cemig implanta seus empreendimentos, que não é só um impacto ambiental, é também um impacto social e, muitas vezes, cultural. Não negam esse fato, mas tentam ressaltar que, apesar disso, eles planejam várias ações a fim de amenizar os danos que provocam. Em função desses impactos, os entrevistados afirmam que a tendência das concessionárias de energia, não só no Brasil, como também no mundo, é pela opção de obras menores, que causam menos impacto à vida da sociedade.

Ao serem questionados sobre a existência políticas de ações de responsabilidade social voltada para cada categoria de clientes e se esses clientes dão importância a essas ações, os entrevistados foram unânimes em dizer que não existem políticas e que as ações não são diferenciadas por clientes e, sim, por públicos. Entretanto, apesar de afirmarem não existirem políticas, salientaram que há diversas ações voltadas para públicos diferentes e que estas ações dão mais resultados do que se houvesse realmente políticas de responsabilidade social definidas.

“Eu não diria cliente, eu diria público. Evidentemente que você tem determinadas ações que vão atingir determinado público numa determinada regiões. Então estas ações são diferentes,

as necessidades são diferentes, as soluções são diferentes.” (E1, superintendente de comunicação).

“Eu não diria que existe uma política mas existem diversas ações. Por exemplo, a Cemig tem o conselho de consumidores que representa a classe consumidora dentro da empresa. A Cemig tem assento nos comitês de bacia hidrográficas, dos rios, então ela está ouvindo também a voz que participa das decisões. Então, pode ser que a gente não tenha exatamente uma política de responsabilidade, mas a gente tem várias ações, que, no final, eu acho que fazem até mais do que se a Cemig tivesse uma política escrita para a responsabilidade social.” (E3, analista de meio ambiente).

É importante ressaltar que a maioria dos entrevistados percebe a responsabilidade social apenas como uma das dimensões da sustentabilidade. Um dos entrevistados afirmou que há 15 anos não se fala em responsabilidade social na Cemig, que a expressão evoluiu para sustentabilidade. A expressão ora é entendida apenas como uma dimensão social, ora é entendida como uma expressão ultrapassada que evoluiu para sustentabilidade. Assim, ao serem questionados sobre até que ponto a responsabilidade social favorece a sustentabilidade da Cemig, deram depoimentos como este.

“A gente entende sustentabilidade aqui como um tripé, então tem a dimensão social, ambiental e econômica. Dentro da dimensão social, existe a responsabilidade social. Então, se você não tiver esta parte social, você não tem sustentabilidade, porque tem que haver um equilíbrio, da prosperidade econômica, do meio ambiente e também da responsabilidade social.” (E3, Analista de meio ambiente).

A contribuição da responsabilidade social para com a marca foi um dos pontos apontados. De acordo com alguns depoimentos, a responsabilidade social é estratégica e contribui para a reputação da organização, contribuiu para o fortalecimento da marca e, dessa forma, abre caminhos para que a Cemig execute estudos como, por exemplo, de impacto ambiental.

“(A RS) é estratégica. Hoje cada vez mais a sociedade exige isso. A empresa está inserida dentro da sociedade, ela aufer o seu lucro em função da energia que oferece aos consumidores. Ela tem que dar um retorno. Então a RS aparece onde está a marca da Cemig. Quando você vai conversar para fazer um estudo de impacto ambiental de um

novo projeto e envolve o nome da Cemig a história é diferente, porque ela tem uma reputação social, uma reputação ambiental. Então a RS é estratégica para empresa.” (E1, superintendente de comunicação).

“Se você perguntasse para um presidente da Cemig há uns dez anos atrás quanto valia a marca da Cemig, pra ele tanto faz. Ele não sabia que isso era ativo. Investimento em meio ambiente até pouco tempo na Cemig era tido como custo, hoje é investimento. Capital social privado, que é um item no balanço contábil da Cemig, no relatório da administração e no relatório da sustentabilidade, hoje ele entra em investimento, ele não entra mais como custo.” (E2, analista de comunicação).

Outro fator apontado como uma consequência das ações de responsabilidade social, segundo os entrevistados, foi a valorização da marca Cemig nas bolsas internacionais

“Na verdade, a RS sendo tratada como uma das dimensões da gestão por sustentabilidade, traz, em primeiro lugar, valoração das ações da empresa nas bolsas internacionais, ela traz valoração da marca no Reputation Institute. Hoje isso faz parte do patrimônio da empresa. (A responsabilidade social) constrói a reputação da empresa.” (E2, analista de comunicação).

A questão da responsabilidade social como forma de trazer legitimidade também foi mencionada. Os executivos explicam que, nos momentos difíceis, a Cemig encontra a compreensão da sociedade. Segundo os entrevistados, a sociedade compreende e aceita certas ações em função da legitimidade que a Cemig tem. Os depoimentos ilustram essa informação

“A RS legitima a empresa na sociedade. Isso compõe a imagem e reputação da organização. Então, se você não tivesse este conceito permeado dentro da empresa, evidentemente que você teria um gasto muito adicional para você ser aceito. As ações de RS dão um aval muito grande. A Cemig tem uma atuação tranqüila, quando ocorre algum problema e, a empresa não está livre disso, ela é susceptível a isso, ela é compreendida.” (E1, superintendente de comunicação).

“Os nossos projetos sociais são desenvolvidos com este cunho de aceitação. Talvez o grande exemplo disso seja o

Conviver, porque nós entramos dentro das comunidades carentes, fazemos parcerias, utilizamos agentes de dentro da própria comunidade, doamos geladeira, enfim, temos uma parceria muito grande, muito próxima, com a comunidade que utiliza a luz. A relação com o reassentamento de Irapé também é outro exemplo, vamos pra lá, fazemos parcerias, trabalhamos junto com a comunidade. Hoje a nossa visão é de que temos uma relação muito boa e somos muito bem aceitos pela comunidade, pela sociedade em geral.” (E4, analista de comunicação).

A visão diferenciada que cada público tem em relação ao papel e importância da atuação da Cemig em responsabilidade social e sustentabilidade foi ressaltada pelos entrevistados. Na visão dos executivos, a população em geral percebe as ações de responsabilidade da Cemig como algo pertencente às suas obrigações, uma vez que ela é vista por esse público como uma extensão do Estado. Já os clientes corporativos livres (*stakeholder* alvo deste trabalho) possuem uma percepção acerca desse assunto diferenciada da percepção que o público em geral tem.

De acordo com os entrevistados, para os clientes corporativos livres, essa atuação da Cemig é importante por outros motivos, tais como: imagem, parceria e legislação. Os clientes corporativos livres não querem associar a sua imagem a uma empresa que agride o meio ambiente. Eles querem se associar a fornecedores que podem ser possíveis parceiros em ações de responsabilidade social e que se adequam às normas internacionais. Essa visão diferenciada sobre a importância da atuação da Cemig em responsabilidade social deve-se ao fato de que esses clientes também são empresas e sabem que quem compõe a sua cadeia de valor pode impactar também sua imagem. Por isso, associar-se a fornecedores que possuem uma atuação sólida em responsabilidade social dá a eles uma tranquilidade maior. Os depoimentos ilustram essas evidências.

“Você não quer trabalhar como uma empresa que é considerada suja, que maltrata os empregados. Então os (clientes corporativos livres) têm esta percepção e muitos deles exigem isto. Isto não vem no contrato, mas evidentemente que eles pesquisam se a empresa emprega menor, se tem trabalho escravo etc..De um modo geral, eles sabem da importância do papel de responsabilidade social da empresa.” (E1, superintendente de comunicação)

“Quando a empresa é sustentável, as três dimensões tem o mesmo equilíbrio. Os clientes corporativos livres gostam disso e é engraçado porque viram sócios. A gente faz projetos com eles. Então, por exemplo, alguns dos nossos clientes corporativos não sabiam de leis de incentivo, nem sabiam dos conselhos tutelares da empresa onde eles podiam trabalhar com leis de instância e adolescência.” (E2, analista de comunicação).

“Os clientes livres não são os pequenos consumidores, são grandes consumidores de energia. Então são empresas que também precisam prestar conta dos seus fornecedores, de quem está na sua cadeia de valor. Então, quando ele escolhe uma Cemig como uma fornecedora de energia, ele sabe que não precisa se preocupar em fazer com que esse fornecedor seja adequado a ISO 9000, a ISO 14000, à responsabilidade social. Ele sabe que tudo isso essa empresa já tem, então ele não vai gastar esse esforço com esse fornecedor. Ele vai direcionar o esforço dele para a cadeia de valor que necessita desse esforço.” (E3, analista de meio ambiente).

Segundo os entrevistados, essa visão diferenciada entre os públicos sobre a atuação da Cemig em responsabilidade social, é pautada pela diferença de como eles veem a Cemig: como uma extensão do Estado ou como uma empresa competitiva. De acordo com os executivos da Cemig, pela população em geral a Cemig é vista como um *braço* do Estado e, por isso, de certa forma, tem obrigação de cuidar do social. Essa visão se deve ao fato de que a Cemig já nasceu muito ligada ao papel de desenvolvimento econômico e social. Já para os clientes livres corporativos, não existe essa confusão de definição do papel da Cemig, explicam os executivos da Cemig. Eles enxergam a Cemig como uma empresa competitiva, e a relação que estabelecem com ela é uma relação de empresa para empresa privada e não de uma empresa para com uma estatal. Os entrevistados reforçam essa questão nos depoimentos.

“O cliente (corporativo livre) vê a Cemig como uma empresa competitiva, não a vê como uma extensão do Estado. É interessante porque a percepção varia de cada *stakeholder*. Já o cliente de baixa tensão, o cliente cativo, vê a Cemig como uma extensão do Estado. Então, ele reivindica uma tarifa menor, ele quer a mão do estado. Já o cliente livre não. Ele tem uma percepção diferente. Às vezes, o preço da Cemig não é o que vai definir aquele contrato grande. É a paixão que a empresa tem junto a ele, a capacidade técnica da Cemig de

resolver o problema. A Cemig tem esta coisa de ser uma presença muito forte junto ao cliente, não é só fornecer energia, ela quer ser fornecedora de soluções.” (E1, superintendente de comunicação)

4.3 O que é percebido pelos clientes corporativos livres

Visando atender o objetivo 3 do estudo qualitativo, que foi identificar o que os clientes corporativos livres da Cemig consideram como ações de responsabilidade social e como percebem a atuação da Cemig nessa área, foi realizada uma pesquisa qualitativa. Ao todo, foram entrevistados oito clientes corporativos livres, dentre os quais dois se localizam em Contagem, um em Betim, dois de São Paulo (um deles com filial em Itajubá/MG, onde a entrevista ocorreu) e três clientes localizados em Belo Horizonte. Os entrevistados, na sua maioria, ocupam o cargo de gerentes de operação ou gerente industrial, ou outro cargo cuja função está intimamente ligada às atividades de gestão ou compra de energia. A pedido deles, as suas identidades foram preservadas neste trabalho. As entrevistas aconteceram entre 10 de dezembro de 2010 a 06 de abril de 2011. O contato com as empresas participantes foi intermediado pela Cemig, que endereçou a elas o convite para que participassem da pesquisa.

Embora se tenha seguido um roteiro de entrevistas, algumas intervenções foram feitas para esclarecimentos ou para exploração da resposta dada, cujo conteúdo se apresentou interessante para este trabalho. O estabelecimento da confiança entre o entrevistador e o entrevistado, permitiu o proveito dessas intervenções.

Durante a fase de preparação do material, foram transcritas, na íntegra, as entrevistas registradas por meio de gravação em áudio. Cabe informar que, embora a transcrição tenha passado por pequenas correções de erros linguísticos próprios da linguagem coloquial, conservou-se o caráter espontâneo e original das entrevistas. Ao todo, foram aproximadamente sete horas de gravação, e a transcrição das entrevistas totalizou 52 páginas. Para análise deste estudo, usou-se como instrumento metodológico a análise de conteúdo. Os principais resultados são expostos a seguir.

A opinião dos clientes corporativos livres sobre o que é responsabilidade social passa por três percepções: uma que a considera como sendo o resultado do atendimento a questões regulatórias; uma outra que a usa como sinônimo de sustentabilidade e, uma terceira, a percepção que a considera como sendo uma gestão que trabalha em três dimensões: a social, a financeira e a econômica.

Os clientes corporativos livres que percebem a responsabilidade social como sendo o atendimento às questões regulatórias acreditam que, se a empresa atender às normas, conseguirá se manter financeiramente sustentável por mais tempo, o que mostra que a noção deles a respeito de sustentabilidade se restringe ao foco financeiro e sua percepção se encaixa mais na fase convencional do desenvolvimento moral. De acordo com Longsdon e Yuthas (1997), as empresas classificadas nessa fase se limitam a executar ações morais regulamentadas por leis e orientam as suas ações para poucos *stakeholders*. O depoimento abaixo demonstra o quanto esta percepção ainda se faz presente nas empresas.

“Responsabilidade social é todo um trabalho que a gente faz para poder atender aos requisitos das normas, como, por exemplo, o atendimento a ISO 14000, que trata da questão do meio ambiente, ou, do atendimento a qualquer outra norma voltada para os requisitos de segurança para os nossos funcionários. A sustentabilidade é resultado disto, isto é, você é uma empresa sustentável se conseguir atender a todos os requisitos da norma de forma a continuar ganhando dinheiro.”
(C3, Gerente industrial).

Os clientes corporativos livres que fazem uso dos termos responsabilidade social e sustentabilidade como sendo sinônimos e os tratam sob o foco da proteção do meio ambiente detém um entendimento muito confuso sobre esse assunto. Por vezes se sentiram inseguros em responder e usaram expressões como *não é isso?*, *Está certo?* na tentativa de que o entrevistador endossasse as suas respostas. Apesar da dificuldade em definir responsabilidade social, limitando-a às questões ambientais, pode-se afirmar que esses clientes corporativos livres apresentam um desenvolvimento moral classificado por Longsdon e Yuthas (1997) como Pós-Convencional. Estes entrevistados acreditam que as empresas devem possuir uma

relação mais ampliada com os *stakeholders* e que devem estabelecer ações morais que proporcionem o bem-estar geral.

“Na minha opinião, todas as empresas trabalham juntas, não existe empresa que trabalha sozinha, é um todo: clientes, fornecedores, funcionários. Se uma empresa não prezar pelo bom relacionamento e pelo bem-estar de todos como um todo, se ela não contribuir para que todos estes ramais que sustentam a empresa caminhem juntos, a empresa não funciona. RS é isso: todos trabalharem para o objetivo comum que hoje em dia é trabalhar sem destruir o meio ambiente.” (C4, Gerente de operações).

Por fim, a terceira percepção sobre o que vem a ser responsabilidade social na opinião dos clientes corporativos livres demonstra que eles a consideram como sendo uma gestão que trabalha em três dimensões: a social, a financeira e a econômica e que, se praticada ao longo prazo, leva à sustentabilidade da empresa. Esses clientes têm visão clara sobre suas ações e revelam uma orientação voltada para o bem-estar de todos os *stakeholders*. Também eles se enquadram na fase Pós-Convencional do desenvolvimento moral, como pode ser observado no depoimento abaixo.

“Responsabilidade social não é atuar só do ponto de vista ambiental, mas também social e econômico. É levar educação para a comunidade, informando-a sobre os projetos que causam menor impacto ao meio ambiente e que, ao mesmo tempo, podem ajudá-la economicamente. RS, para mim, é trabalhar focando um resultado em que você traga o menor impacto negativo possível para o meio ambiente, é informar os seus resultados de forma clara aos acionistas, é fazer uso racional da energia, é evitar desperdício, enfim, tudo isso envolve responsabilidade social.” (C1, Gerente de operações).

O quadro 9 resume as percepções dos clientes corporativos livres entrevistados e as enquadra nas esferas do desenvolvimento moral apontadas por Longsdon e Yuthas (1997).

Percepção	Desenvolvimento moral
Cumprimento à normas	Convencional
R.S como sinônimo de sustentabilidade	Pós –Convencional
RS como gestão ambiental, social e financeira	Pós –Convencional

Quadro 9 - Percepção dos entrevistados sobre o que é responsabilidade social

Fonte – Elaborado pela autora da dissertação.

Com relação à percepção que os clientes corporativos livres têm a respeito da atuação da Cemig em responsabilidade social, o que se pode afirmar é que eles possuem uma visão positiva, apesar de, muitas vezes, limitada ao foco ambiental. Os entrevistados acreditam que a Cemig atua de forma responsável, embora não conheçam a fundo o nome dos programas executados por ela.

“Eu penso que a Cemig tem uma atuação muito forte em RS. As previsões que a Cemig faz quando ela interrompe um leito para criar uma barragem, a preocupação ela tem com a migração dos peixes etc, já mostra a responsabilidade social dela em manter o ecossistema.” (C2, gerente industrial).

“Não me lembro bem o nome dos programas que a Cemig executa. Eu sei que tem o programa de reflorestamento que, no lugar dos impactos provocados, a Cemig faz o reflorestamento, planta árvores, então é um programam bem bacana. Tem também o Água Viva ou Peixe Vivo, não sei, não lembro bem o nome, mas ele é bem interessante.” (C4, gerente de operações).

É importante ressaltar que a percepção que os entrevistados têm a respeito da atuação da Cemig em responsabilidade social é, em grande parte, formada pelas campanhas publicitárias que a empresa veicula. Isso mostra que a comunicação realizada pela Cemig impacta positivamente a percepção que o cliente corporativo livre possui a seu respeito. De acordo com Dowling (1986), os esforços comunicacionais visam transmitir ao público a maneira como a organização deseja ser vista. Pelos depoimentos a seguir, fica claro que a Cemig está conseguindo gerenciar de forma adequada a formação dessas impressões.

“Eu conheço as ações da Cemig em RS por meio de propagandas. As propagandas da Cemig de forma geral, sejam as impressas ou na TV, onde todo mundo vê, mostram sua atuação. São propagandas de incentivo à preservação do meio ambiente, de conscientização e, até mesmo, de

preocupação com a segurança das pessoas, como, por exemplo, propagandas voltadas para a segurança das crianças.” (C4, gerente de operações).

“Eu vejo muita propaganda da Cemig com relação às suas ações em RS, ela tem muitos projetos de R.S. Eu não consigo te falar em detalhes quais são estes projetos, mas pelas propagandas a gente sabe que eles existem.” (C3, Gerente industrial).

Outra questão pertinente em relação à percepção da atuação da Cemig, no que se refere às ações de responsabilidade social, é a ligação que os clientes corporativos livres fazem desta atuação com os objetivos organizacionais. Comentários a esse respeito apareceram naturalmente, principalmente nas respostas sobre os itens que avaliam o fornecedor na hora da decisão de compra e, embora essa questão não estivesse de forma explícita no roteiro de entrevista, ela acabou permeando a maioria dos discursos. É interessante notar que os entrevistados qualificaram a atuação da Cemig em responsabilidade social, de acordo com o que eles consideram ser o principal objetivo de uma empresa. Basicamente, foi possível perceber duas perspectivas dos clientes corporativos livres a esse respeito.

De um lado, há um grupo de clientes que acreditam que o objetivo de qualquer empresa, inclusive da Cemig, é gerar lucro. Por isso, para eles, a atuação da Cemig em responsabilidade social está centrada na ética da convicção que, de acordo com Weber (2000), é uma ética limitada a um comportamento não oportunista, baseada simplesmente no cumprimento de regras.

Por outro lado, há um grupo de clientes que acreditam que as ações de responsabilidade social da Cemig são guiadas pela ética da responsabilidade, aquela que argumenta que somos responsáveis por aquilo que fazemos (WEBER, 2000).

Os clientes corporativos livres que acreditam que o fim maior da empresa é gerar lucro possuem, o que O’Hare e Wood (1994) chamaram de Visão Clássica da responsabilidade social. Os trechos a seguir ilustram essa percepção:

“A razão da gente ser empresa é dar lucro, a partir do momento que isso aqui deixar de dar lucro, isso fecha, isto é fato! É assim com qualquer empresa, inclusive com a Cemig. As empresas não são instituições de caridade. Isso aqui não é asilo, não é creche, isso aqui é empresa e, para gente se manter, e para conseguir manter o acionista, que é quem coloca dinheiro aqui dentro, a gente tem que dar lucro. Isso, pra mim, é responsabilidade.” (C3, gerente industrial).

“A preocupação real das empresas no Brasil é a redução de custo, com exceção daquelas empresas que possuem ações em mercados internacionais, onde se exige uma postura mais consciente, nas demais empresas esta realidade está longe acontecer. Embora a gente veja muitas campanhas, anúncios relacionados à responsabilidade social e à sustentabilidade, eu acredito que tudo está mais voltado para dar um retorno financeiro, para alcançar um posicionamento no mercado, do que propriamente relacionado a uma preocupação real. Isso tinha que partir primeiro do Estado, por exemplo, uma mineradora precisa degradar uma área, os custos para que ela possa fazer isso de forma responsável, vamos supor que será de 1 bilhão, a multa que o governo cobra se ela não fizer é de R\$ 10.000,00, então ela prefere pagar a multa, que é bem mais barata e depois ela faz alguma ação ali, outra aqui, divulga e recupera a imagem. Então eu acho que o governo tinha que ser mais rígido neste aspecto.” (C5, gerente de operações).

Nos discursos anteriores, percebe-se a importância dada ao lucro enquanto um objetivo organizacional. Verifica-se uma perspectiva bastante neoclássica, apregoada por um agente racional hedonista. Portanto, pode-se afirmar que os clientes corporativos livres que têm esta percepção demonstram uma racionalidade instrumental voltada para a maximização dos lucros e para o uso adequado dos recursos.

“O objetivo fim de uma empresa é gerar lucro para o acionista. Eu, como colaborador da empresa, tento gerar o resultado que o acionista espera. A gente tem esta pretensão: produzir o mesmo com menos recursos. Então, na verdade, o objetivo fim da empresa é gerar lucro e maximizar resultados. A partir disso, os diretores, os gerentes e os coordenadores têm a missão de gerar resultado e procurar usar a criatividade, a tecnologia disponível, os recursos orçamentários disponíveis para alcançar aquele resultado esperado.” (C8, coordenador de planejamento e energia)

É interessante ressaltar que os clientes com essa visão são os mesmos que se encontram na fase convencional do desenvolvimento moral, aquela em que o importante é cumprir regras e, por isso, projetam uma percepção da Cemig próxima à maneira como eles próprios se enxergam. Por exemplo, na opinião dos entrevistados, a Cemig, ao executar projetos sociais antagônicos às suas atividades, deixa transparecer que só os fazem em função de uma determinação legal:

“A Cemig vem fazendo ações de R.S, como, por exemplo, o Procel. Eu acredito que são ações boas, mas que vão contra a filosofia de venda de energia. Na verdade, é meio antagônico você pregar a economia de energia e vender energia ao mesmo tempo. Então eu acho que muitas destas ações de R.S praticadas pela Cemig, são imposições legais, pois a Cemig é obrigada a investir um percentual em programas de eficiência.”(C5, gerente de operações)

Os clientes corporativos livres que discordam desse posicionamento mais instrumental não colocam o lucro como um fim em si mesmo e mostram uma *Visão Intermediária* a respeito das ações da Cemig em responsabilidade social. De acordo com O’Hare e Wood (1994), a visão Intermediária considera as práticas de responsabilidade social como sendo um meio de primar pelo bem-estar dos *stakeholders* envolvidos:

“Eu acho que a Cemig é muito responsável porque, assim com nós, ela tem investimentos que não trazem benefícios financeiros diretos a ela, tais como o Procel, que é um projeto relacionado à redução do consumo de energia, mas, ela sabe que esses projetos vão favorecer um equilíbrio social e que isto, de certa forma, é bom para sua manutenção no mercado.” (C1, gerente de operações).

Pode-se afirmar, pelo depoimento acima, que essa percepção se pauta na ética da responsabilidade sob a vertente do utilitarismo. O utilitarismo leva em consideração o benefício geral para todos os que estão envolvidos. Vale ressaltar que o agente racional hedonista também age com referências no utilitarismo e que, portanto, o utilitarismo pode estar tanto em defesa e ou no ataque ao lucro como objetivo-fim, depende da perspectiva em que ele é trabalhado. Em outras palavras, uma das perspectivas, a defendida pelo agente hedonista, entende que é só a partir do lucro que se pode beneficiar o maior número de pessoas. Já a outra perspectiva, mais institucionalizada, considera que benefício coletivo virá de ações que atendam a

demanda dos *stakeholders*. Em suma, pode-se perceber entre os entrevistados, a existência de uma perspectiva que prioriza o lucro e outra que vai em direção à busca pela sobrevivência da empresa ao longo prazo. Além disso, percebe-se que a percepção que mostram sobre a atuação da Cemig em responsabilidade social depende da perspectiva adotada pela empresa que representam.

Ainda sobre a atuação da Cemig em responsabilidade social, é possível encontrar entre os entrevistados, mesmo que de forma menos frequente, a percepção de que a Cemig é uma extensão do Estado e, como tal, deveria aumentar seus investimentos no setor social. Esta visão é bem próxima da *Visão Extensiva* explicada por O'Hare e Wood (1994), que é aquela que acredita que as organizações devem priorizar políticas sociais. Isto pode ser observado no trecho a seguir.

“Eu sei que a Cemig é uma empresa que tem ações muito grandes em RS, mas eu acho que principalmente por ser uma empresa que tem um certo cunho social, pois parte dela é do Estado, ela deveria se preocupar um pouco mais com a questão social do custo da energia. Eu não estou falando da energia destinada para a indústria, mas para a sociedade. A energia em Minas Gerais é considerada uma energia cara, então, eu acho que a Cemig poderia ter uma ação de cunho mais social, uma tarifa subsidiada, para diminuir os custos da energia elétrica para as pessoas físicas.” (C6, gerente de operações).

Dentre os entrevistados, apenas um apresentou esta percepção da Cemig enquanto uma extensão do Estado. Pelo fato de os entrevistados serem empresas, é provável que eles já tenham claramente a visão da Cemig enquanto uma empresa de mercado, competitiva. É possível que, em um trabalho cujos entrevistados fossem os clientes residenciais, os resultados apontassem para uma outra percepção.

O quadro 10 sumariza todas essas afirmações. Ele traça um paralelo entre as percepções dos clientes corporativos livres sobre a atuação da Cemig em responsabilidade social e as teorias que tratam dessa questão.

Visão sobre R.S	Linha de pensamento	Ações voltadas para:	Objetivo-fim
Clássica	Neoclássica	Cumprimento a normas	Lucro
Intermediária	Institucional	Atendimento às demandas dos stakeholders	Sobrevivência
Extensiva	-	Atendimento às demandas de toda a sociedade	Desenvolvimento social.

Quadro 10 - Percepção dos entrevistados sobre a atuação da Cemig em RS

Fonte – Elaborado pela autora da dissertação.

Quando questionados sobre o que leva a escolher um fornecedor de energia elétrica, a maioria foi incisiva em relatar que é a capacidade que esse fornecedor tem de atender de forma rápida (agilidade) e a credibilidade de que ele será capaz de manter o fornecimento de energia. Isto pode ser facilmente observado no depoimento abaixo.

“A credibilidade de que o fornecedor será capaz de manter um sistema de distribuição constante e de ser ágil na resolução de problemas são os itens mais importantes na escolha do fornecedor. Isto porque a gente é uma empresa que necessita da energia na nossa planta, pois nós temos uma programação de entrega muito apertada e a energia é um insumo muito necessário, não pode faltar.” (C6, gerente de operações).

Apenas um cliente mencionou a sua escolha pelo fornecedor pautada por ações sustentáveis que ele pratica.

“Eu verifico se é uma empresa confiável e se tem foco na sustentabilidade, que é o caso da CEMIG que é o fornecedor que nós escolhemos.” (C2, gerente industrial).

De forma geral, percebe-se que uma gestão da responsabilidade social não aparece muito nas falas dos clientes corporativos livres, pois tanto na hora de escolher seus fornecedores, quanto na hora de optar pelo produto a ser comprado, não foi esse o fator considerado como o mais importante. Entretanto, ele também não é totalmente desconsiderado, como se pode ver nos trechos seguintes.

“Eu como fábrica tenho ainda muitos fornecedores que não ligam para estas questões de RS. Por exemplo, dá para contar nos dedos os fornecedores que eu tenho que possuem uma ISO 14000. Então, eu vou deixar de comprar deles porque eles

não tem esta norma, por exemplo? Não! Isso apenas interfere na pontuação deles, eles vão ter uma pontuação um pouco mais baixa no meu índice. Eu tenho um índice de desempenho do fornecedor que eu faço mensalmente e uma das notas é a ISO 14000, ela está inclusive separada da ISO 9000, cada uma dá uma pontuação. No setor produtivo, o importante é *preço, qualidade e prazo de entrega*, então são três pilares. Nesse índice de desempenho há 10 questões e estes três fatores tem um peso muito maior que a RS, que tem um peso de apenas 10% do total.” (C7, gerente de operações).

“Durante a escolha do fornecedor, a gente faz um *check list*, primeiro a gente olha: o fornecedor é de primeira linha? Tem uma geração associada? Então, numa lista de prioridade, eu olho, primeiro se o fornecedor me dará *garantia de continuidade de fornecimento de energia*, depois eu avalio o preço, porque eu tenho que me lembrar que como coordenador da área eu tenho que gerar resultados para empresa então eu tenho que ver a questão do custo. Infelizmente até o momento, eu acho que todas as empresas pensam assim, deixando em segundo plano essa questão socioambiental. Deveria ser o contrário, mas como hoje o objetivo em cada empresa é o lucro, esta questão vai ficando para depois. Numa lista de prioridade ela não é o primeiro item avaliado.” (C8, coordenador de planejamento e energia).

É interessante notar no depoimento acima que há uma contradição entre aquilo que a empresa pratica e a posição pessoal da gerência. Muitos dos discursos dos entrevistados tiveram esse tom, isto é, deixaram transparecer que nem sempre concordam com as condutas praticadas pelas empresas. Em muitas ocasiões, depois que o gravador foi desligado, eles falavam: *agora que você desligou o gravador eu posso falar melhor a respeito do assunto* e revelavam a sua real posição sobre o lugar reservado às questões de responsabilidade social dentro das empresas que nem sempre se apresenta relevante.

Quando questionados sobre a percepção que têm a respeito do relacionamento que estabelecem com a Cemig, todos os clientes afirmaram que essa relação é amparada pelos princípios da ética e da transparência.

“Os princípios que guiam o relacionamento da Cemig junto a esta empresa são frutos de uma política de R.S e de transparência praticada por ambas.”(C3, gerente industrial).

Em relação a essa questão, é interessante notar que o contrato aparece em muitos depoimentos como instrumento importante na gestão desse relacionamento. Embora os clientes corporativos livres partam do princípio de que o fornecedor se conduzirá por um comportamento não fraudulento, eles fazem uso do contrato para se certificarem disso:

“Mesmo que a gente leve em consideração que ambas as empresa possuem uma ética nas parcerias travadas, o contrato sobre essas questões é fundamental. O contrato em si é uma exigência legal para garantir que as duas partes cumpram o que está descrito ali. Então o contrato é muito importante, é uma peça jurídica que tem que existir pois ele resguarda de qualquer outro aspectos.” (C6, gerente de operações).

“Com certeza nossa relação da Cemig está amparada pela ética, isto está em contrato, inclusive a gente tem uns cadernos de valores, temos o termo de sustentabilidade etc, tudo isso a Cemig teve que assinar e eu também conheço os deles, porque eles mandaram por contrato. Sem o contrato você não sabe se a pessoas segue mesmo ou se é da boca para fora, o contrato é uma garantia.” (C7, gerente de operações).

Quando se analisam esses depoimentos sob a perspectiva descritivo/empírica discutida por Donaldson e Preston (1995), percebe-se que, entre os *stakeholders* entrevistados, prevalece a visão das empresas como nexos de contratos. E que o contrato está sendo considerado por eles como um instrumento a partir do qual se procura minimizar comportamentos oportunistas. Quando o entrevistado fala da necessidade do contrato para garantir o que está sendo dito, ele se apresenta com uma perspectiva instrumental, em que o indivíduo é visto como um sujeito que privilegia o individualismo e age por oportunismo e, por isso, o entrevistado coloca o contrato como instrumento importante em seu discurso. Ele o vê como forma de monitoramento das relações estabelecidas entre as partes.

Ao avaliar durante as entrevistas outras questões, tais como se o cliente conhece alguma situação em que a Cemig poderia ter agido de forma socialmente responsável e não o fez, percebe-se que, unanimemente, os entrevistados

desconhecem alguma situação em que a Cemig tenha agido desta forma. Todos afirmam desconhecer ou não se lembrar de algo semelhante. Além disso, eles afirmam acreditar que a Cemig não agiria de tal maneira. Isto demonstra que os entrevistados possuem uma imagem muito boa a respeito da atuação da Cemig em responsabilidade social, como se pode observar no depoimento a seguir.

“Não conheço. Eu acredito que a Cemig seja a melhor empresa de energia do País em termos de responsabilidade social com o consumidor final, isto é, não só com empresas, mas com a pessoa física também. Duvido que ela tenha agido desta forma.” (C7, gerente de operações).

Outra questão interessante que se pode observar nas entrevistas foi o posicionamento dos clientes corporativos livres a respeito do interesse em adquirirem uma energia gerada por processos que não provoquem impactos ambientais. Os entrevistados afirmaram que na realidade que se encontram, isso não seria importante e que não estariam dispostos a pagar a mais por isto. Por outro lado, reforçam que poderiam pensar nessa hipótese caso não houvesse aumento do custo para obtenção desse tipo de energia ou caso isso trouxesse algum benefício extra para a empresa.

“A gente tem que avaliar o custo em função principalmente da nossa atividade, somos prestadores de serviço, então a nossa taxa de condomínio atende despesas. Para eu tomar esta decisão, eu tenho que verificar a questão da sustentabilidade, mas eu também tenho que me lembrar que eu não posso imputar ao meu cliente, ao meu associado, simplesmente um custo a mais em que eu não consiga vislumbrar na frente alguma coisa que traga retorno.” (C3, Gerente industrial).

“Pagar por uma energia cujo custo de produção saísse mais caro pra nós, não, agora, não. Não temos interesse porque nós trabalhamos 10 anos para economizar os custos com energia. É claro que, aparecendo uma possibilidade de ter este tipo de energia, ecologicamente correta, com o mesmo preço que nós temos hoje, aí sim teríamos interesse, porque hoje o foco é reduzimos os custos para diminuir o impacto econômico do *shopping*, para viabilizar o negócio, então hoje não dá para aumentar os custos.” (C4, gerente de operações).

Há também no discurso dos entrevistados, a consciência de que, mais cedo ou mais tarde, eles terão que migrar para as formas de energia alternativa, em função de

uma cobrança da sociedade, isto é, afirmam que, se houver uma cobrança por parte dos consumidores e que se essa cobrança começar a pesar negativamente na imagem da empresa ou nas suas receitas, inevitavelmente, ela terá que adotar novas estratégias energéticas.

“Ainda hoje os custos destas energias são muito elevados. À medida que os custos das energias alternativas forem reduzindo eu acho que elas começam a se a viabilizar, mas ainda assim esse custo ficará mais alto do que os preços das fontes convencionais. Nós pagaríamos um preço mais alto por esta energia à medida que esta questão ambiental vá ganhando importância e a sociedade comece realmente a separar aquela empresa que contribui de alguma forma para o meio ambiente daquela que não contribui. Eu acho que isso começa a pesar nos custos de produção porque a empresa começa a partir deste momento a perder alguns clientes porque eles vão começar a migrar para aquelas que tem um comprometimento maior com o meio ambiente. Neste momento eu acredito então que a empresa estaria disposta a pagar um preço mais alto para retomar aqueles clientes que de alguma forma migraram. No Brasil, as empresas não estão muito preocupadas com a questão ambiental. Só que, à medida que esta questão começa a impactar na receita, aí sim as empresas começam a ter outra visão. Então, esta escolha por energias alternativas na verdade não parte da empresa, é questão de mercado. Se a opção por fontes convencionais começa a gerar algum tipo de impacto negativo na imagem ou na receita da empresa, aí sim ela vai se preocupar com isso.”
(C8, coordenador de planejamento e energia)

Entretanto, acreditam que essa mudança de postura está longe de ocorrer no Brasil, embora, na percepção deles, já aconteça nos países desenvolvidos em função da restrição de recursos.

“Os países em desenvolvimento como o Brasil ou a China são países que neste momento estão preocupados em crescer. É diferente da Europa que já consumiu o que tinha que consumir, então a preocupação deles é muito grande, porque o que resta não está no território deles, está no território do outro. Então eu acho que no Brasil é difícil as empresas priorizarem estas questões ambientais. É difícil de falar, por exemplo, para a China que ela tem que reduzir a emissão de poluentes, porque ela vai responder o seguinte: *agora que eu estou acordando para o mercado vocês querem cortar as*

minhas pernas? Vocês fizeram isso durante décadas, centenas de anos e agora querem minar a gente de fazer? Então é difícil para o nosso País e para países em desenvolvimento abraçar isso.” (C6, gerente de operações).

Eu acho que, falando em Brasil, os empresários vão demorar muito tempo para se conscientizar do compromisso que cada um deveria ter em relação ao meio ambiente, em relação às ações socioambientais. As ações que são feitas hoje, a maioria delas, são motivadas por força de lei, de multa, se não vai ter multa, a empresa faz e não está muito preocupada com o que vai acontecer depois. (C8, coordenador de planejamento e energia)

Apenas um cliente, dentre os oito entrevistados, respondeu seguramente que compraria esse tipo de energia, mesmo que tivesse que pagar mais caro por ela. Ele explica sua resposta da seguinte maneira.

“Com certeza compraríamos. Nós somos uma empresa muito preocupada com responsabilidade social e sustentabilidade. A gente sabe que a demanda e oferta são muito próximas, então a gente tem que partir do princípio que inicialmente algo pode ter um custo elevado, mas que no futuro pode trazer benefícios. O consumo de fontes alternativas são caras? São, mas ajudam a gente a minimizar o impacto. A eólica, por exemplo, tem um custo maior, mas pode reduzir o impacto e melhorar a imagem da empresa, uma imagem positiva do empreendimento traz um retorno quase inestimável. Então se a gente não der um pontapé inicial, a gente nunca vai conseguir ter energia alternativa a preços acessíveis. Cabe aos grandes consumidores esse pontapé inicial, a gente tem que bancar este investimento inicial, porque a partir do momento que as empresas bancam estes custos eles se tornam mais baratos para chegar ao consumidor final.” (C1, gerente de operações).

É interessante informar que esse cliente que apresentou uma postura diferenciada dos demais se enquadra na fase Pós-Convencional já discutida nesta análise, o que explica a sua perspectiva normativa frente a esta questão. Também é importante observar, nas entrelinhas da resposta, se não houve um discurso puramente gerencial, pois, entre os demais entrevistados, há outros que também demonstraram em outras respostas uma adoção por uma perspectiva normativa, mas que, no

entanto, no momento de optar por uma ação socialmente responsável, deixaram transparecer o conflito de interesses dos *stakeholders* que marca tais decisões.

Vale lembrar que, na literatura, as proposições de Donaldson e Preston (1995) a esse respeito são criticadas justamente por eles desconsiderarem o conflito de interesses existente entre os *stakeholders*. Um outro estudo, já citado neste trabalho, que entrevistou mais de 400 CEOs e altos executivos de empresas participantes do Pacto Global das Nações Unidas (MUTO,2007), já apresentava resultado semelhante, apontando que as divergências de interesses entre os *stakeholders* são, muitas vezes, um empecilho para a tomada de decisões relativas à responsabilidade social.

O que se observa de forma geral nas entrevistas é que os clientes corporativos livres adotam um posicionamento bastante neoclássico. A preocupação ainda se centra na redução de custos, no gerenciamento adequado de recursos, no cumprimento da legislação, tudo isso voltado para a maximização do lucro. Embora muitas vezes tenha havido, por parte dos entrevistados, a tentativa de enunciar um discurso que demonstrasse uma preocupação da empresa em relação à responsabilidade social, muitas vezes, esse discurso foi traído pelas palavras dos próprios entrevistados que deixaram transparecer que há uma diferença entre o discurso e ação corporativa, e que ações de responsabilidade social somente são efetivamente praticadas pelas empresas se trouxerem lucro ou se forem uma obrigação legal.

Acreditam que uma postura mais consciente no Brasil ainda está longe de ocorrer. Na percepção dos clientes corporativos livres, em nosso País, as empresas ainda estão preocupadas em crescer, diferentemente da preocupação das empresas dos países desenvolvidos, cuja preocupação se concentra mais na sobrevivência.

Em relação à percepção que os clientes corporativos livres têm sobre a atuação da Cemig em responsabilidade social, eles consideram-na como ótima, percepção esta que se deve em grande parte ao processo de comunicação desenvolvido pela Cemig. Entretanto, os entrevistados foram bastante críticos em relação àquilo que eles consideram como os reais fatores que motivam a Cemig a agir de forma socialmente responsável. Para eles, esses fatores são os mesmos que motivam as

empresas nas quais trabalham, tais como cumprimento de lei, redução de custo e preocupação com a imagem perante a sociedade.

No que diz respeito à escolha do fornecedor, os entrevistados afirmam que a continuidade no fornecimento de energia e a agilidade na resolução dos seus problemas são os principais fatores avaliados. Segundo eles, são esses fatores que vão garantir a produção e o ganho de receitas em seguida, apontam o preço que também vai contribuir para isso. As demais questões consideram secundárias, inclusive, a atuação em responsabilidade social, que tem um peso pouco relevante nas suas escolhas. A questão de responsabilidade social do fornecedor aparece para os entrevistados como importante apenas em relação à segurança que isso traz para eles. Em outras palavras, eles se sentem seguros por terem o seu nome vinculado a uma empresa que acreditam ter uma conduta íntegra e que não vai trazer para eles o problema de terem o seu nome associado a um fornecedor que age contra os princípios da ética e do meio ambiente. Em síntese, percebe-se que os entrevistados apresentam uma visão bastante pragmática acerca das razões que definem suas escolhas.

Assim, pode-se afirmar que, embora as ações de responsabilidade social praticadas pela Cemig não influenciem significativamente o comportamento de compra dos clientes corporativos livres, contribuem para a legitimação da Cemig junto a seus clientes. Ao terem uma boa impressão a respeito da atuação da Cemig em responsabilidade social, mesmo que apenas sob o foco de cumprimento das leis que regem o segmento de energia, os clientes corporativos livres concedem a ela uma legitimidade regulatória. Além disso, ao afirmarem que a Cemig estabelece com eles uma relação pautada na ética e na transparência, eles endossam esta relação e atribuem à Empresa uma legitimidade normativa, que é aquela concedida às empresas que agem de acordo com os valores que os seus público consideram importantes.

5 ANÁLISE DE DADOS QUANTITATIVOS: A INFLUÊNCIA DAS AÇÕES DE RS SOB O COMPORTAMENTO DE APOIO DOS CLIENTES CORPORATIVOS LIVRES DA CEMIG.

Neste capítulo, discorre-se sobre os resultados do estudo obtido com a aplicação do questionário. São apresentados os resultados oriundos da coleta de dados primários realizada por meio de uma pesquisa quantitativa com os clientes corporativos livres da Cemig. Esse estudo teve como finalidade identificar a influência das ações de responsabilidade social na formação da reputação da Cemig. Além disso, procurou-se avaliar o impacto dessa percepção sobre o comportamento de apoio dos clientes corporativos livres. Para a realização deste estudo, foi realizado o censo, com aplicação de questionários junto aos 250 clientes corporativos livres, todos responderam.

O modelo de pesquisa procurou, num primeiro momento, avaliar, na percepção dos entrevistados, quais são os atributos de um fornecedor que mais interferem nas suas tomadas de decisões de compra. Em seguida, buscou-se comparar a percepção do cliente sobre a atuação da Cemig em cada um desses atributos. A intenção do estudo foi avaliar a imagem que o cliente corporativo livre tem a respeito da Cemig. Num segundo momento, o estudo agrupou esses atributos em sete dimensões que compõem o modelo utilizado por esta pesquisa. O agrupamento dos atributos em dimensões permitiu realizar uma categorização dessas dimensões em três, quais sejam: *responsabilidade social, capacidade técnica e gestão*.

A R.S resultou do agrupamento entre as dimensões governança, cidadania e ambiente de trabalho; a capacidade técnica originou-se das dimensões inovação e serviço e produtos e, por fim, a gestão foi produto do agrupamento Atendimento a Clientes e desempenho financeiro. Para alcançar os objetivos propostos, os dados foram tratados por meio do SPSS, que é um *software* científico que contempla um pacote estatístico especialmente útil para as ciências sociais.

Para melhor entendimento dos resultados, este capítulo foi dividido em duas partes. A primeira cumpre a função de apresentar os resultados provenientes do estudo por meio da Estatística Descritiva. A Estatística Descritiva, também chamada de

Dedutiva, é um ramo da Estatística que procura apresentar, descrever e interpretar os dados numéricos, por meio de instrumentos como gráficos, indicadores numéricos e quadros que possibilitam analisar o grupo estudado sem tirar inferências sobre um grupo maior. Em resumo, a Estatística Descritiva procura encontrar uma forma de resumir os dados de maneira que a informação neles contida possa ser facilmente comunicada (VAIRINHOS, 1997).

Em seguida, apresentam-se os resultados do estudo utilizando-se a Estatística Inferencial, também conhecida como Indutiva. A Estatística Inferencial, segundo Vairinhos (1997,p.3) “[...] é o conjunto de técnicas, assentes na teoria das probabilidades, que permitem construir proposições de caráter probabilístico acerca da população, partindo da observação de alguns dos seus elementos (amostra).” Em resumo, pode-se dizer que é a Estatística Inferencial permite aceitar ou rejeitar hipóteses que podem surgir sobre as características da população ou da amostra representativa dessa população. É por meio dela que se procura inferir, induzir ou estimar as leis de comportamento da população da qual a amostra foi retirada.

5.1 Estatística descritiva

No intuito de avaliar a imagem que o cliente corporativo livre forma a respeito da Cemig, procurou-se averiguar, na sua percepção, o rol de importância dada a 14 atributos no que diz respeito às suas decisões diárias em relação à escolha pelo fornecedor. É importante destacar que a imagem foi avaliada no âmbito das decisões operacionais, pois, sendo ela considerada como um conjunto de impressões transitórias, torna-se importante verificar como que essas impressões acumuladas cotidianamente vão contribuir para a construção da reputação. Vale lembrar que, neste estudo, a imagem está sendo considerada como uma apropriação da realidade e que essa realidade é constituída pelo fenômeno da percepção. Assim, a imagem está mais próxima da visão subjetiva do que da realidade objetiva dos entrevistados.

No gráfico¹, os 14 atributos pesquisados são apresentados conforme a importância atribuída a cada um deles pelos entrevistados.

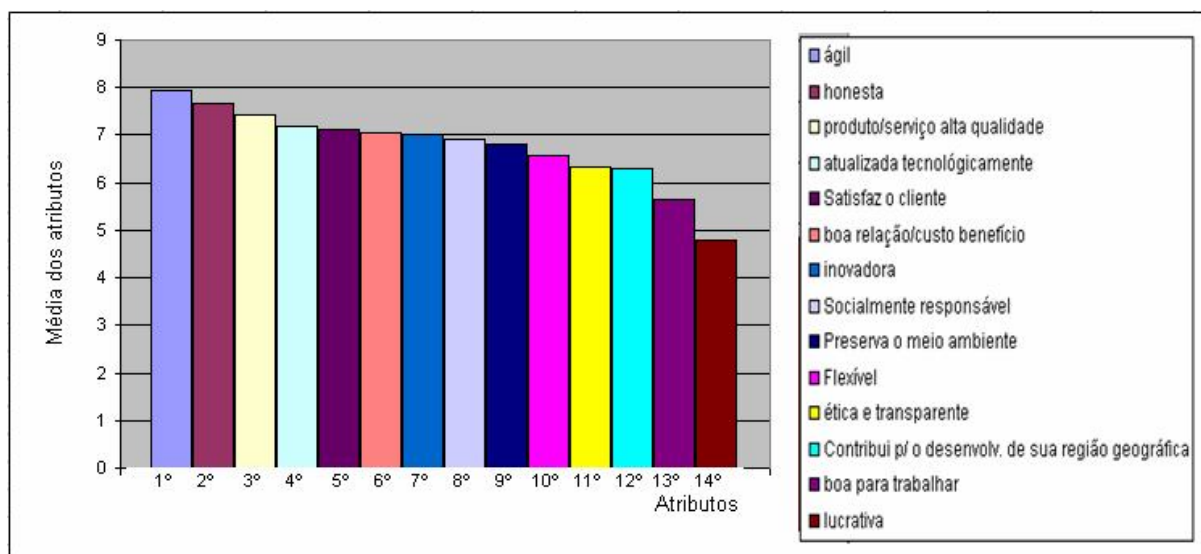


GRÁFICO 1 – Classificação dos atributos conforme sua importância

Fonte - Resultados da pesquisa.

Percebe-se que, para o cliente corporativo livre, o mais importante é que o fornecedor seja ágil, rápido e sem burocracia no que faz. Observa-se que o atributo socialmente responsável se encontra numa posição mediana de importância para o pesquisado e que o fator que menos importa nas suas escolhas é se o seu fornecedor é uma empresa lucrativa. Para melhor analisar esses resultados, os atributos apresentados no gráfico 1 foram alocados nas sete dimensões do modelo adaptado para este trabalho, conforme demonstrado no quadro 11.

DIMENSÃO	ATRIBUTOS
Produtos e serviço	1. Oferece produtos/serviço de alta qualidade (3º lugar) 2. Satisfaz as necessidades dos clientes (5º lugar). 3. Oferece produtos com boa relação custo/benefício (6º lugar)
Inovação	4. É uma empresa inovadora (7º lugar) 5. É atualizada tecnologicamente (4º lugar)
Ambiente de trabalho	6. Possui local de trabalho atrativo (13º lugar)
Governança	7. Possui comportamento flexível nas negociações (10º lugar) 8. É honesta no que faz (2º lugar) 9. Usa o poder de ética e transparente (11º lugar)
Cidadania	10. Contribui para sua região geográfica (12º lugar) 11. É socialmente responsável (8º lugar) 12. Preserva o meio ambiente (9º lugar)
Atendimento a clientes	13. É uma empresa ágil, sem burocracia no que faz (1º lugar)
Desempenho financeiro	É uma empresa lucrativa (14º lugar).

Quadro 11 – Apresentação dos atributos por dimensão

Fonte - resultados da pesquisa

Após o agrupamento dos atributos em dimensões, os dados foram submetidos a uma análise de variância (ANOVA) (apêndice F). A Análise de Variância, também conhecida como ANOVA é um procedimento utilizado para comparar três ou mais médias (SPIEGEL, 2009). Além disso, ela permite comparar se a variabilidade existente dentro dos grupos é maior que a variabilidade existente entre eles. Neste trabalho, a ANOVA foi usada para comparar as médias dos atributos que construíram as dimensões. A tabela 1 demonstra os resultados desta técnica.

TABELA 1 – ANOVA – Importância atribuída aos atributos

Fonte de Variação	Soma de quadrados	Graus de liberdade	Quadrados médios	F _{obs}	P-valor
Entre Grupos	2462,59	13	189,43	66,94	0,000
Dentro dos grupos	11052,82	3906	2,83		
Total	13151,41	3919			

Fonte: resultados da pesquisa

Analisando os resultados da ANOVA, é possível observar que existe diferença significativa entre as variáveis com nível de significância de 5%. Também é possível notar quais as variáveis são diferentes umas das outras observando o intervalo de confiança de 95% para a média baseado no desvio padrão. A tabela 2 a seguir apresenta as estatísticas descritivas dos construtos do modelo.

TABELA 2 – Estatística descritiva das variáveis do estudo 2.
(importância destes aspectos para a rotina do cliente)

DIMENSÃO	Média	Desvio padrão	Coef.variação (%)
1. Produtos e serviços – Pro_Serv	7,33	1,72	23,47
Oferece produtos/serviço de alta qualidade	7,42	1,71	23,05
Satisfaz as necessidades dos clientes	7,52	1,67	22,21
Oferece produtos com boa relação custo/benefício	7,05	1,77	25,11
2. Inovação - Inov	7,11	1,58	22,25
É uma empresa inovadora	7,02	1,61	22,93
É atualizada tecnologicamente	7,19	1,55	21,56
3. Ambiente de trabalho – Amb_Trab	5,64	1,72	30,50
Possui local de trabalho atrativo	5,64	1,72	30,50

4. Governança - Gov	6,86	1,73	25,22
Possui comportamento flexível nas negociações	6,58	1,74	26,44
É honesta no que faz	7,68	1,74	22,66
Usa o poder de ética e transparente	6,32	1,71	27,06
5. Cidadania - Cid	6,67	1,71	25,64
Contribui para sua região geográfica	6,29	1,73	27,50
É socialmente responsável	6,92	1,72	24,86
Preserva o meio ambiente	6,79	1,69	24,89
6. Atendimento a clientes – At_Clt	7,94	1,64	20,65
É uma empresa ágil, sem burocracia no que faz	7,94	1,64	20,65
7. Desempenho financeiro – Des_Fin	4,77	1,50	31,45
É uma empresa lucrativa	4,77	1,50	31,45

Fonte - Resultados da pesquisa

Verifica-se que, para o cliente corporativo livre, a dimensão atendimento a clientes apresenta-se como sendo a de maior relevância para definir suas decisões, apresentando média igual a 7,94. Em seguida, aparece a dimensão produtos e serviços, com média 7,33. Para eles, é muito importante que o fornecedor ofereça produtos de alta qualidade e com custo/benefício adequado. A terceira dimensão em destaque na percepção dos pesquisados foi inovação, com média 7,11. Isso mostra que o fato de o fornecedor ser inovador e atualizado tecnologicamente interfere de forma significativa nas escolhas dos clientes.

Quanto às dimensões governança e cidadania, pode-se afirmar que elas ocuparam uma posição moderada na importância atribuída a elas pelos pesquisados. Essas dimensões apresentaram, respectivamente, médias 6,86 e 6,67. Isto demonstra que elas não estão entre os principais aspectos considerados pelo cliente na escolha pelo fornecedor, embora exibam alguma relevância.

As duas dimensões de menor relevância para as decisões do cliente em relação à escolha do fornecedor foram o ambiente de trabalho e o desempenho financeiro com médias 5,64 e 4,77 respectivamente. O gráfico 2 apresenta de maneira mais evidenciada os resultados deste estudo.

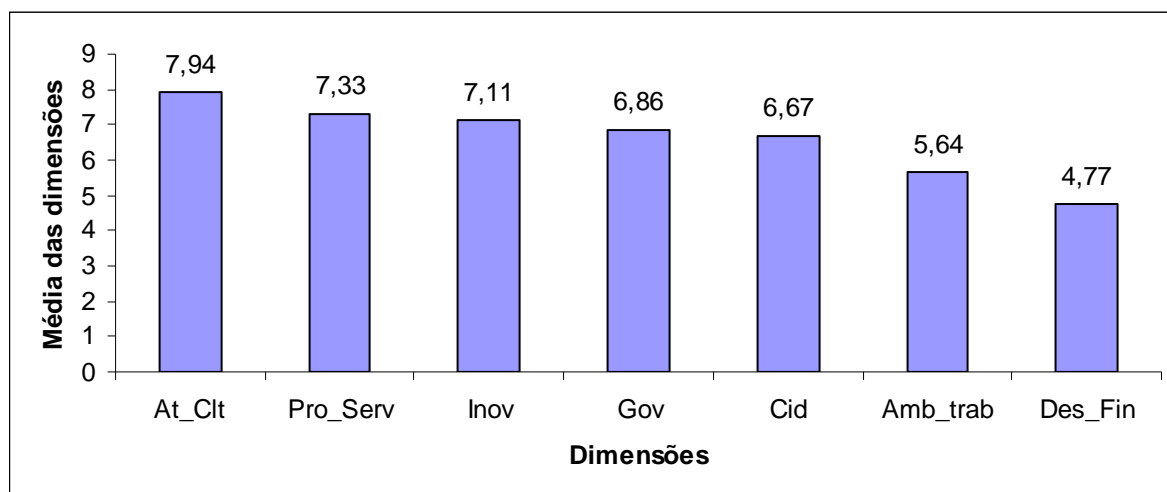


GRÁFICO 2 – Dimensões do modelo – Nível de importância.

Fonte - Resultados da pesquisa

Com a finalidade de se obter uma análise mais consistente sobre a influência das ações praticadas pelo fornecedor nos requisitos responsabilidade social, capacidade técnica e gestão, na percepção do cliente, as dimensões foram agrupadas nas categorias: R.S, capacidade técnica e gestão. A tabela 3 aponta os resultados dessa categorização.

TABELA 3 – Categorização das dimensões – Nível de importância

CATEGORIA	Média	Desvio padrão	Coefficiente de variação (%)
1. Responsabilidade Social	6,39	1,72	26,92
Cidadania	6,67	1,71	25,64
Governança	6,86	1,73	25,22
Ambiente de trabalho	5,64	1,72	30,50
2. Capacidade técnica	7,22	1,65	22,86
Inovação	7,11	1,58	22,25
Prod. e serviços	7,33	1,72	23,47
3. Gestão	6,36	1,57	26,05
Desempenho financeiro	4,77	1,50	31,45
Atendimento a clientes	7,94	1,64	20,65

Fonte -Resultados da pesquisa

Percebe-se, pelos resultados, que a capacidade técnica do fornecedor é o que mais influência as decisões operacionais do cliente. Quando se observam as dimensões que a formaram, nota-se que o que mais impactou esse resultado foi a dimensão

produtos e serviços que, avaliada individualmente, também ocupa uma posição importante, aparecendo em segundo lugar na escala estabelecida pelo cliente, perdendo apenas para a dimensão atendimento a clientes que, avaliada individualmente, foi considerada a mais importante.

A respeito da dimensão atendimento a clientes, cabe uma análise mais detalhada, porque, embora ela tenha aparecido nos resultados individuais como a mais importante, no agrupamento ela compôs a categoria que obteve a menor expressão, ou seja, a categoria gestão. Esse resultado, a princípio ambíguo, pode ser explicado quando se observa na tabela 2 que a categoria gestão também foi formada pela dimensão desempenho financeiro que, avaliada individualmente, obteve a última colocação na escala de importância construída pelos entrevistados. Isso aponta que, para o cliente corporativo livre a gestão realizada pelo fornecedor no sentido de gerar lucro tem pouca relevância para definir suas escolhas. Por outro lado, ele considera muito importante as ações do fornecedor voltadas para o atendimento de suas demandas, isto é, considera relevante um atendimento rápido e livre de burocracias.

Quanto à categoria responsabilidade social, pode-se dizer que ela se apresentou em uma posição mediana entre capacidade técnica e gestão, como se pode observar no gráfico 3.

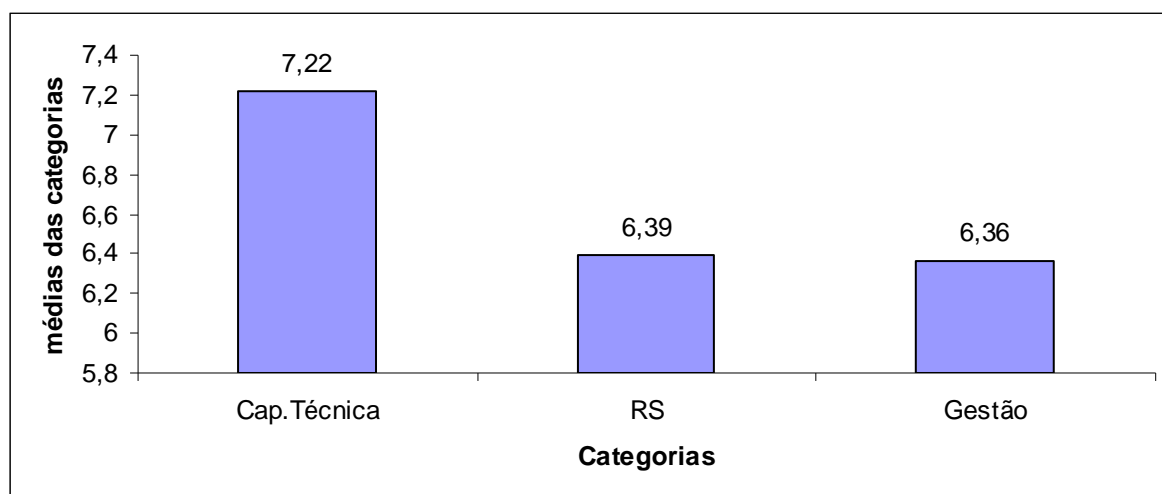


GRÁFICO 3 – Categorização das dimensões – Nível de importância

Fonte – Resultados da pesquisa

Após avaliar a percepção acerca dos atributos, dimensões e categorias de maior importância para o desenvolvimento das atividades dos clientes corporativos livres, procurou-se saber como eles têm percebido a atuação da Cemig em cada um desses fatores. Para tanto, eles foram questionado sobre os mesmos atributos apresentados no quadro 11, porém, agora, sob o foco de como está sendo, na percepção deles, a atuação da Cemig nessas áreas. Os resultados obtidos foram submetidos a uma análise de variância (ANOVA) (Apêndice G) e são apresentados na tabela 4.

TABELA 4 – ANOVA – Percepção da atuação da Cemig

Fonte de Variação	Soma de quadrados	Graus de liberdade	Quadrados médios	F _{obs}	P-valor
Entre Grupos	740,3	13	56,945	23,052	0,000
Dentro dos grupos	9649,0	1906	2,470		
Total	10389,3	3919			

Fonte: resultados da pesquisa

Analisando os resultados da ANOVA, é possível observar que existe diferença significativa entre as variáveis com nível de significância de 5%. Também é possível notar quais as variáveis são diferentes umas das outras observando o intervalo de confiança de 95% para a média baseado no desvio padrão. A tabela 5 a seguir apresenta as estatísticas descritivas dos construtos do modelo.

TABELA 5 – Estatística descritiva das variáveis do estudo 2
(Percepção do cliente na atuação da Cemig em cada uma destes aspectos)

DIMENSÃO	Média	Desvio padrão	Coef.variação (%)
1. Produtos e serviços – Pro_Serv	7,88	1,83	23,51
Oferece produtos/serviço de alta qualidade	8,38	1,54	18,32
Satisfaz as necessidades dos clientes	7,61	1,98	26,32
Oferece produtos com boa relação custo/benefício	7,64	1,98	25,89
2. Inovação - Inov	8,57	1,27	14,81
É uma empresa inovadora	8,61	1,28	14,91
É atualizada tecnologicamente	8,53	1,26	14,71
3. Ambiente de trabalho – Amb_Trab	8,51	1,53	17,99
Possui local de trabalho atrativo	8,51	1,53	17,99

4. Governança - Gov	8,12	1,41	18,60
Possui comportamento flexível nas negociações	7,81	1,88	24,06
É honesta no que faz	8,45	1,25	14,78
Usa o poder de ética e transparente	8,41	1,43	16,96
5. Cidadania - Cid	8,35	1,25	14,98
Contribui para sua região geográfica	8,36	1,44	17,19
É socialmente responsável	8,30	1,49	17,97
Preserva o meio ambiente	8,41	1,28	15,23
6. Atendimento a clientes – At_Clt	7,19	2,33	32,38
É uma empresa ágil, sem burocracia no que faz	7,19	2,33	32,38
7. Desempenho financeiro – Des_Fin	8,97	1,27	14,15
É uma empresa lucrativa	8,97	1,27	14,15

Fonte - Resultados da pesquisa

Os resultados da ANOVA mostraram que, na percepção do cliente corporativo livre, a dimensão em que a Cemig atua de maneira mais incisiva é a dimensão desempenho financeiro, com média igual a 8,97. Isso indica que, para os clientes corporativos livres, a Cemig é uma empresa lucrativa. Em seguida, aparece a dimensão inovação, que apresentou média 8,57. Nesse *ranking* de percepção, o terceiro lugar ficou com a dimensão ambiente de trabalho, isto é, na percepção dos pesquisados a Cemig aparece como um local de trabalho atrativo.

As dimensões cidadania e governança ocuparam uma posição moderada na percepção dos clientes corporativos livres, mostrando, respectivamente, as médias 8,35 e 8,12. Observando os atributos que formam essas dimensões, pode-se afirmar que eles acreditam que a Cemig é socialmente responsável, contribui para o desenvolvimento geográfico de sua região e que se preocupa em preservar o meio ambiente. Além disso, os pesquisados também consideram que a Cemig possui um comportamento flexível nas negociações, sendo honesta, ética e transparente no que faz.

As duas dimensões cuja percepção dos pesquisados em relação à Cemig não é tão alta são as dimensões produtos e serviços e atendimento a clientes. A percepção

dos clientes corporativos livres sobre a dimensão produtos e serviços é afetada principalmente pelo atributo *satisfaz a necessidade*, que apresentou a segunda menor média, 7,61. Isto mostra que, na percepção dos clientes corporativos livres, a Cemig poderia atuar de forma mais positiva no atendimento às suas necessidades técnicas. Quanto à percepção acerca da dimensão atendimento a clientes, pode-se afirmar que ela é a dimensão sobre a qual os clientes corporativos livres possuem a pior impressão se comparada com as demais, apresentando média 7,19. Este resultado aponta que os pesquisados consideram que a Cemig não atua de forma tão rápida no atendimento às suas necessidades, quanto eles gostariam.

Cabe ressaltar que, embora a dimensão atendimento a clientes tenha mostrado o pior resultado, não significa que os clientes corporativos livres se encontram insatisfeitos com a Cemig neste atributo, pois os resultados foram avaliados numa escala de 1 a 10, cuja média 7,19 representa uma fraca concordância, mas não uma discordância sobre a atuação da Cemig a esse respeito. O gráfico 4 resume esses resultados.

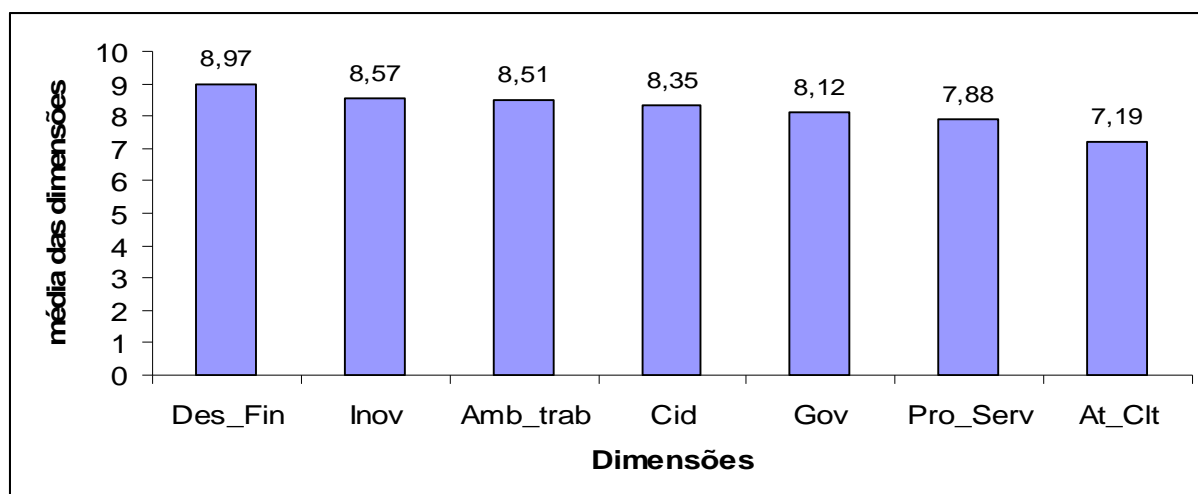


GRÁFICO 4 – Dimensões do modelo – Percepção do cliente

Fonte - Resultados da pesquisa.

Para se obter uma análise mais consistente sobre a percepção dos clientes corporativos livres a respeito da atuação da Cemig nos requisitos responsabilidade social, capacidade técnica e gestão, realizou-se o mesmo agrupamento que foi feito com as variáveis que mediram o grau de importância, isto é, as dimensões foram

agrupadas nas categorias RS, capacidade técnica e gestão. A tabela 6 aponta os resultados dessa categorização.

TABELA 6 –Agrupamento das dimensões – Percepção quanto à atuação da Cemig

Categoria	Média	Desvio padrão	Coef de variação (%)
1. Responsabilidade Social	8,33	1,40	16,80
Cidadania	8,35	1,25	14,98
Governança	8,12	1,41	18,60
Ambiente de trabalho	8,51	1,53	17,99
2. Capacidade técnica	8,23	1,58	19,16
Inovação	8,57	1,27	14,81
Prod. e serviços	7,88	1,83	23,51
3. Gestão	8,08	1,80	0,22
Desempenho financeiro	8,97	1,27	14,15
Atendimento a clientes	7,19	2,33	32,38

Fonte - Resultados da pesquisa

Quando se agrupam as dimensões em categorias, observa-se que, na percepção do cliente corporativo livre, a Cemig atua de forma melhor na categoria responsabilidade social, que apresentou média de 8,33. Este resultado foi impactado principalmente pela percepção que o cliente tem sobre o ambiente de trabalho da Cemig, considerando-o atrativo. Quanto à capacidade técnica, embora a Empresa tenha obtido um resultado satisfatório (8,23) há espaço para melhorias nesse requisito, principalmente no que diz respeito à capacidade de os produtos satisfazerem as necessidades dos clientes. Em relação à gestão, categoria que apresentou a menor média (8,08), o que se percebe é uma necessidade de melhorar a percepção do cliente em relação à capacidade da Cemig em responder de forma rápida as suas demandas. O gráfico 5 apresenta os resultados desta discussão.

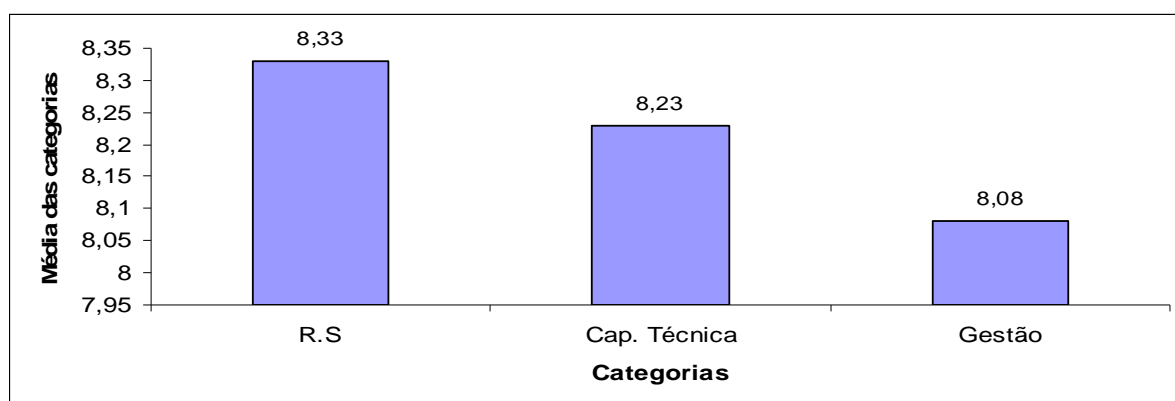


GRÁFICO 5 –Agrupamento das dimensões – Percepção

Fonte: resultados da pesquisa

Ao cruzar os dados que relatam a importância que os clientes corporativos livres dão a cada categoria e a percepção que eles têm sobre a atuação da Cemig nelas, pôde-se chegar a algumas considerações. Observa-se que a categoria capacidade técnica, embora tenha sido considerada como a mais importante para esses clientes, ela apresenta um nível de percepção mediana. Em outras palavras, a percepção dos clientes corporativos livres a respeito da atuação da Cemig nessa categoria não alcançou um nível de excelência desejado por eles.

A segunda categoria considerada mais importante pelos pesquisados foi a responsabilidade social, que apresentou a melhor percepção dentre as três categorias estudadas, isto é, os entrevistados avaliam como excelente a atuação da Cemig nessa área.

A categoria gestão foi considerada pelos clientes corporativos livres como sendo a de menor importância nas suas decisões operacionais. Este resultado foi influenciado pelo atributo lucratividade, isto é, para os pesquisados, não é muito relevante saber se o fornecedor é ou não uma empresa que gera lucros. Embora eles não dêem muita importância a isso, eles percebem a Cemig como uma empresa muito lucrativa, isto é, tem uma boa percepção sobre a dimensão desempenho financeiro dessa empresa.

Entretanto, a outra dimensão que constrói essa categoria, a dimensão atendimento a clientes, não recebeu dos entrevistados o mesmo nível de percepção positiva, ou seja, quando o que está em questão é a avaliação do atributo agilidade com que a Cemig responde às suas demandas, o nível de percepção dos clientes sofre uma queda. Assim, pode-se afirmar que a dimensão atendimento a clientes influenciou de forma negativa a percepção sobre essa categoria e, embora a outra dimensão, o desempenho financeiro, tenha obtido um excelente resultado, isso não foi o suficiente para que a médias desses dois atributos fornecessem à categoria gestão um resultado que superasse os demais. O gráfico 6 sumariza essas considerações.

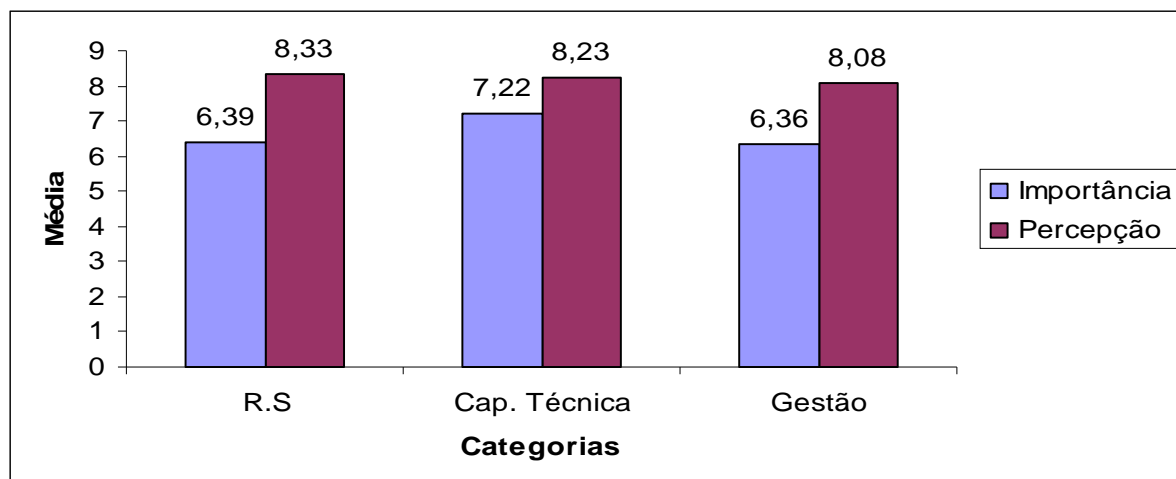


GRÁFICO 6 – Importância x Percepção

Fonte: resultados da pesquisa

5.2 Estatística inferencial

No item 5.1 foi apresentada a estatística descritiva do estudo realizado. Neste tópico, a preocupação central consiste em apontar os resultados obtidos por meio da estatística inferencial ou indutiva, que é aquela que permite um maior aprofundamento dos resultados analisados, inicialmente por meio da estatística descritiva, por meio de vários tipos de testes de hipóteses que relacionam as diferentes variáveis (SPIEGEL, 2009).

Para analisar prováveis relações entre as variáveis estudadas e a reputação foi utilizado o método de correlação linear, técnica que permite verificar se uma variável está relacionada à outra. Neste trabalho, buscou-se correlacionar cada variável independente (as dimensões) com a variável dependente (a reputação). Como resultado, o coeficiente de correlação de Pearson permitiu observar que todas as variáveis possuem correlações significativas entre si ($p=0,00$), isto é, há uma relação direta entre elas, como pode ser observado na tabela 7.

Tabela 7 - Matriz de correlação - Reputação

	Rep	Pro_Ser	Inov	Amb_Trab	Gov	Cid	At_Clt
Pro_Ser	0,636 0,000						
Inov	0,717 0,000	0,799 0,000					
Amb_Trab	0,521 0,000	0,593 0,000	0,599 0,000				
Gov	0,728 0,000	0,752 0,000	0,940 0,000	0,577 0,000			
Cid	0,603 0,000	0,667 0,000	0,783 0,000	0,591 0,000	0,729 0,000		
At_Clt	0,543 0,000	0,954 0,000	0,731 0,000	0,517 0,000	0,675 0,000	0,614 0,000	
Des_Fin	0,395 0,000	0,361 0,000	0,541 0,000	0,542 0,000	0,483 0,000	0,567 0,000	0,287 0,000

Fonte - Resultados da pesquisa

Levando-se em consideração que uma forte correlação entre as variáveis é indicada por um coeficiente de correlação (r) que se apresente entre os valores 0,7 e 0,10, pode-se afirmar que na matriz de correlação acima, as dimensões que apresentam a maior correlação com a reputação foram a Governança ($r= 0,728$), seguida da dimensão Inovação ($r=0,717$). Como estas duas dimensões apresentaram r positivo, isso indica que, aumentando-se a atuação da Cemig em governança e em inovação, a reputação sofrerá um aumento importante.

A dimensão Produto e serviço ($r=0,636$), a dimensão cidadania ($r=0,603$), atendimento a cliente ($r=0,543$), ambiente de trabalho ($r=0,521$) e, por ultimo, o desempenho financeiro ($r=0,395$) apresentam-se com uma correlação moderada, isto é, $0,30 < r < 0,70$. A dimensão desempenho financeiro apresentou o menor resultado, que também não foi inferior a $r=0,30$.

Para identificar a variável que apresenta a maior influência sobre a reputação foi ajustada uma regressão logística. Essa técnica é útil para modelar a probabilidade de um evento ocorrer em função de outros fatores (TRIOLA, 2005). Neste estudo, a técnica foi usada para ajustar um modelo logístico que predissesse valores tomados por uma variável resposta (reputação), a partir das variáveis explicativas (dimensões).

Para ajustar o modelo logístico (apêndice H), a variável resposta (reputação) foi separada em dois grupos (grupo 1 e grupo 0) de acordo com os resultados que se obteve na pesquisa. O grupo 1 foi aquele cuja nota dada pelos clientes à reputação da Cemig foi igual ou superior a 8. O grupo 1 indica que o cliente tem uma ótima percepção a respeito da reputação da Cemig. Quanto ao grupo 0, ele foi formado pelas respostas atribuídas pelos clientes inferiores a 8 (numa escala de 1 a 10), e indica uma percepção menos expressiva dos entrevistados em relação à reputação quando comparado aos resultados apontadas pelo grupo 1. Assim, depois de se ajustar o modelo logístico, foram obtidos como resultados os itens mostrados na tabela 8.

Tabela 8 - Resultados do modelo de regressão logística – Reputação

Predictor	Coef	SE Coef	Z	P	Odds Ratio	95% Lower	CI Upper	Prob ⁹
Constant	-16,1414	2,57103	-6,28	0,000				
Gov	1,92984	0,345141	5,59	0,000	6,89	3,50	13,55	0,94
Pro_Ser	1,48304	0,530229	2,80	0,005	4,41	1,56	12,46	0,61
At_Clt	-0,983495	0,409593	-2,40	0,016	0,37	0,17	0,83	0,03

Fonte - Resultados da pesquisa

Como se pode observar pelos resultados da tabela 8, a dimensão que mais contribuiu para uma reputação positiva foi a dimensão governança. Os resultados da análise de regressão logística demonstram que a cada 100 clientes que percebem a reputação da Cemig como ótima ou excelente (grupo 1), 94% deles acham que ela atua de forma adequada em governança. Isso indica que a dimensão governança exerce uma probabilidade de 94% de influência na percepção que o cliente corporativo tem sobre a reputação da Cemig.

Depois da dimensão governança, aparece a dimensão produtos e serviços como sendo fortemente influenciadora da reputação da Cemig. Essa dimensão exerce uma influência de 61% na formação da reputação, indicando que aspectos como

⁹ A probabilidade, neste trabalho, foi obtida por meio da conversão do Odds Ratio. Quando $p(x)$ é a probabilidade da resposta pertencer ao grupo 1 quando o valor das variáveis explicativas $X_1 X_2 \dots X_k$ (Coef_1 Coef_2, ...Coef_4), é: $p(x) = \frac{\exp\{B_0 + B_1 * X_1 + B_2 * X_2 \dots B_k X_k\}}{1 + \exp\{B_0 + B_1 * X_1 + B_2 * X_2 \dots B_k X_k\}}$ = $\frac{\exp\{B_0 + Coef_1 * X_1 + Coef_2 * X_2 \dots Coef_k X_k\}}{1 + \exp\{B_0 + Coef_1 * X_1 + Coef_2 * X_2 \dots Coef_k X_k\}}$ em que X_1, X_2, \dots, X_k são as notas dadas a pergunta feita e, Coeff são os valores que estão na tabela do modelo ajustado.

produtos de alta qualidade e com boa relação custo /benefício contribuem muito para construir a reputação da Cemig.

Embora os resultados obtidos por meio da estatística descritiva com o uso da técnica ANOVA tenham indicado que os pesquisados consideram a dimensão atendimento a clientes como sendo a de maior relevância para subsidiar sua tomada de decisões operacionais, os resultados revelados com o uso da técnica de regressão logística não são tão expressivos. Aqui ela aparece apenas com 3% de probabilidade de influência sobre a reputação. Isso ocorre porque este modelo não foi construído em função do que os clientes consideram importante e, sim, com base na forma como eles têm percebido a atuação da Cemig nestas dimensões. Portanto, percebe-se que, embora os clientes corporativos livres considerem a dimensão atendimento a clientes muito importante, a atuação da Cemig nesta dimensão não tem sido satisfatória o suficiente para impactar de forma significativa para a construção da sua reputação.

Quanto às dimensões cidadania, ambiente de trabalho, inovação e desempenho financeiro, pode-se afirmar que elas não apresentaram resultados significativos com nível de significância de 10% para o modelo (apêndice H), portanto, não exercem influência significativa na construção da reputação, segundo a percepção dos clientes corporativos livres.

A figura 10 aponta os principais resultados da regressão logística e mostra as duas dimensões que exercem maior influência na construção da reputação da empresa pesquisada.

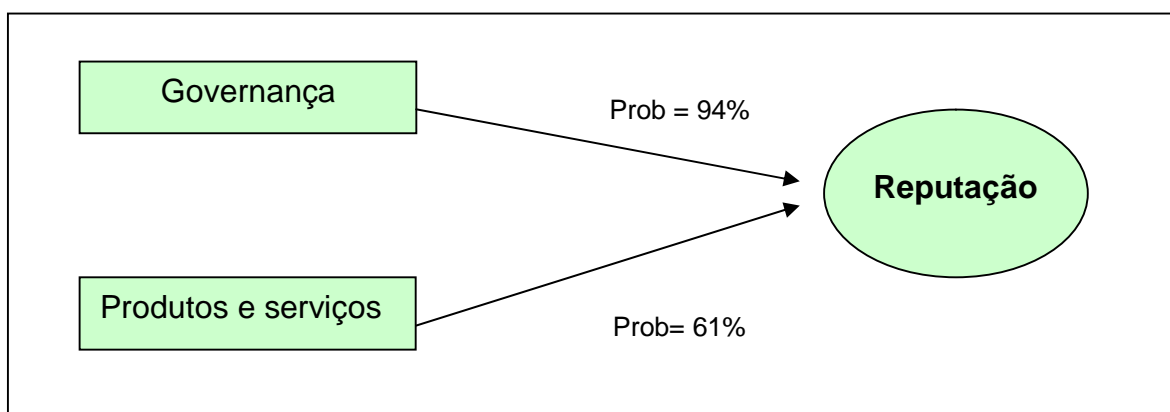


Fig. 10: Resultados da Regressão- Reputação
Fonte - Resultados da pesquisa

No intuito de visualizar os resultados deste teste sob o âmbito das categorias Responsabilidade Social, Capacidade Técnica e de Gestão, realizou-se o agrupamento das sete dimensões, mantendo-se os mesmos critérios anteriormente explicados neste trabalho.

Após esse agrupamento, houve evidências estatísticas suficientes para se afirmar que a categoria Responsabilidade Social tem forte influência na formação da percepção dos clientes sobre a reputação da Cemig. Esse resultado se deve à percepção altamente positiva que os clientes corporativos livres têm a respeito da atuação da Cemig em Governança, isto é, acreditam que o comportamento ético, honesto, flexível e transparente apresentado pela Cemig é o que mais contribui para a sua reputação. Como este trabalho considerou a reputação como um indicador de legitimidade, pode-se afirmar que os clientes pesquisados atribuem à Cemig uma Legitimidade Normativa. De acordo com Zimmerman e Zeitz (2002) a legitimidade normativa é atribuída pelos públicos a determinada empresa quando eles percebem que ela atua de acordo com os princípios considerados importantes por eles. No estudo em questão, os resultados indicam que os clientes corporativos livres conferem legitimidade normativa à Cemig porque acreditam que ela atua de acordo com os valores que eles consideram importantes, que são: ética, honestidade e transparência.

Os outros aspectos que construíram a categoria responsabilidade social, quais sejam, ambiente de trabalho e cidadania, não apresentaram influência significativa na formação da reputação da Cemig. Isso indica que, para os clientes corporativos livres, o comportamento ético da Cemig interfere mais na percepção que eles têm a seu respeito do que o fato de ela tratar bem seus funcionários, preservar o meio ambiente ou contribuir de forma socialmente responsável para a região geográfica onde atua.

Após a identificação da influência da responsabilidade social para a formação de uma percepção positiva acerca da reputação, buscou-se avaliar o impacto dessa dimensão sobre o comportamento de apoio do cliente. Para correlacionar cada variável independente (as dimensões) com a variável dependente (o comportamento

de apoio), primeiramente foi usado o coeficiente de correlação de Pearson. Como resultado deste estudo, obteve-se a matriz de correlação apresentada na tabela 9.

Tabela 9 - Matriz de correlação – Comportamento de apoio

	Comp_apoio	Pro_Ser	Inov	Amb_Trab	Gov	Cid	At_Clt
Pro_Ser	0,724						
Inov	0,769	0,799					
Amb_Trab	0,705	0,593	0,599				
Gov	0,770	0,752	0,940	0,577			
Cid	0,701	0,667	0,783	0,591	0,729		
At_Clt	0,647	0,954	0,731	0,517	0,675	0,614	
Dês_Fin	0,488	0,361	0,541	0,542	0,483	0,567	0,287

Fonte - Resultados da pesquisa

Observando-se a matriz de correlação, é possível notar que todas as dimensões apresentaram correlação positiva moderada ou alta com a reputação. As dimensões que estão mais correlacionadas com o comportamento de apoio são as dimensões Governança, Inovação, Produtos e serviços, Ambiente de trabalho e Cidadania respectivamente, pois apresentaram ($r > 0,70$), indicando uma forte correlação. Em seguida, aparecem as dimensões Atendimento a cliente e Desempenho financeiro, respectivamente, que apresentaram uma correlação moderada ($r = 0,30 < p < 0,70$).

Como essas dimensões apresentaram r positivo, isso indica que, havendo aumentos das ações relacionadas a governança, inovação e produtos e serviços, a reputação da Cemig será positivamente afetada.

Para avaliar quais dimensões têm mais influência sobre o comportamento de apoio, foi ajustada uma regressão logística, cuja variável resposta foi o comportamento de apoio e, as variáveis explicativas, as dimensões do modelo.

O modelo logístico foi ajustado tendo a variável comportamento de apoio sido separada em dois grupos (grupo 1 e grupo 0) (apêndice I). A exemplo do que foi feito com os estudo sobre a variável reputação, o grupo 1 foi formado por notas iguais ou superiores a 8 e o grupo 0 formado por notas inferiores a 8 (numa escala de 1 a 10). Os resultados do modelo ajustado são apresentados na tabela 10.

Tabela 10 - Resultados do modelo de regressão – Comportamento de apoio

Predictor	Coef	SE Coef	Z	P	Odds Ratio	95% Lower	CI Upper	Prob. ¹⁰
Constant	-17,0967	2,08413	-8,20	0,000				
Gov	1,08538	0,217124	5,00	0,000	2,96	1,93	4,53	0,35
Pro_Ser	0,677021	0,153040	4,42	0,000	1,97	1,46	2,66	0,27
Inov	0,438247	0,162730	2,69	0,007	1,55	1,13	2,13	0,22

Fonte - Resultados da pesquisa

Os resultados apontaram que a dimensão governança é a que exerce maior influência no comportamento de apoio dos clientes corporativos livres, exercendo um peso de 35% sobre suas decisões operacionais. Esse resultado indica que, a cada 100 clientes que têm uma ótima percepção da atuação da Cemig em governança, 35% deles têm seu comportamento de apoio influenciado por essa percepção.

Esses resultados são condizentes com o teste que apontou a governança como sendo a principal dimensão responsável pela construção da reputação da Cemig. Isso explica a razão pela qual essa dimensão influi tão fortemente no comportamento de apoio do cliente corporativo livre. Assim, encontram-se evidências estatísticas suficientes para se afirmar que aumentos na percepção da dimensão governança causarão aumentos significativos no comportamento de apoio do cliente corporativo livre em relação à Cemig (apêndice I).

A dimensão Produtos e serviços aparece como o segundo fator que mais influencia o comportamento de apoio dos clientes corporativos livres. De cada 100 clientes que manifestam uma percepção positiva acerca da atuação da Cemig em produtos e serviços, 27 deles são influenciados por essa dimensão ao tomar decisões operacionais. Isto indica que a dimensão Produtos e serviços exerce uma probabilidade de 27% de influência no comportamento de apoio do cliente corporativo livre ao estabelecer relacionamentos com a Cemig.

¹⁰ A probabilidade, neste trabalho, foi obtida por meio da conversão do Odds Ratio. Quando $p(x)$ é a probabilidade da resposta pertencer ao grupo 1 quando o valor das variáveis explicativas X_1, X_2, \dots, X_k (Coef_1, Coef_2, ..., Coef_4), é: $p(x) = \frac{\exp\{B_0 + B_1 * X_1 + B_2 * X_2 + \dots + B_k * X_k\}}{1 + \exp\{B_0 + B_1 * X_1 + B_2 * X_2 + \dots + B_k * X_k\}}$ em que X_1, X_2, \dots, X_k são as notas dadas a pergunta feita e, Coeff são os valores que estão na tabela do modelo ajustado.

Em terceiro lugar, a dimensão inovação aponta uma probabilidade de 22% de influência sobre o comportamento de apoio dos pesquisados. Isso significa que a percepção do cliente corporativo livre sobre a capacidade de atualização da Cemig em termos tecnológicos, tem influência significativa sobre suas decisões operacionais. Os resultados podem ser melhor visualizados na figura 11.

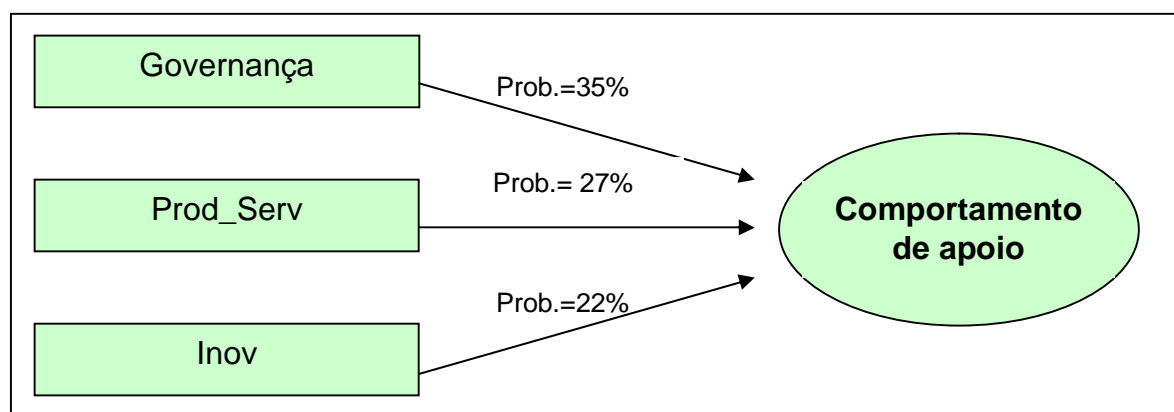


Fig. 11: Resultados da Regressão- Comportamento de apoio
 Fonte - Resultados da pesquisa

As dimensões cidadania, ambiente de trabalho, atendimento a clientes e desempenho financeiro não apresentaram resultados significativos com nível de significância de 10% para o modelo. Portanto, elas não exercem influência significativa no comportamento de apoio do cliente corporativo livre.

É interessante notar que, embora a dimensão Atendimento a clientes tenha sido considerada como o fator mais importante para o cliente, ela não apresentou influência significativa em seu comportamento de apoio. Isto porque, conforme já discutido neste trabalho, o cliente não têm uma percepção muito elevada em relação à atuação da Cemig nesta área. Por esta razão, ela não é a dimensão que mais impulsiona suas decisões no sentido de estabelecer negociações com a Cemig e, sim, a percepção positiva que ele tem a respeito da atuação da empresa em Governança, Produtos e serviços e Inovação.

Agrupando-se as dimensões ambiente de trabalho, governança e cidadania para se formar a categoria Responsabilidade Social as dimensões Produtos e Serviço e Inovação para formar a categoria Capacidade Técnica e desempenho financeiro e

atendimento a clientes para se formar a categoria Gestão, pode-se avaliar a influência de cada uma delas no comportamento de apoio do cliente corporativo livre.

A categoria Gestão, na percepção dos clientes corporativos livres, não interfere em sua decisão de comportamento. O agrupamento das categorias que compõem essa dimensões não apresentaram resultados significativos para um nível de significância de 10% para o modelo.

No que tange à Responsabilidade Social, pode-se afirmar que ela exerce uma influência importante no comportamento de apoio do cliente corporativo livre, resultado muito influenciado pela dimensão Governança que a compõe e que apresentou elevada probabilidade de influência nas decisões operacionais dos pesquisados, conforme já evidenciado neste trabalho.

Entretanto, há evidências estatísticas suficientes para se afirmar que, atualmente, o que mais influencia o comportamento de apoio dos clientes é a categoria Capacidade Técnica, na qual a Cemig apresenta um bom desempenho. As duas dimensões que compõem essa categoria (produtos e serviços e inovação) aparecem com probabilidade significativa em um nível de significância de 10%, conforme pôde ser visto na figura 11. Assim, pode-se afirmar que a percepção que o cliente corporativo livre tem sobre a atuação da Cemig em relação à categoria Capacidade Técnica é o que mais influencia em seu comportamento de apoio.

Para avaliar qual é o comportamento de apoio mais influenciado pela percepção que o cliente tem a respeito da atuação da Cemig em responsabilidade social, procurou-se correlacionar os construtos do comportamento de apoio com cada uma das categorias: Responsabilidade Social, Capacidade Técnica e Gestão. A tabela 11 apresenta os resultados de r (coeficiente de correlação) e de r^2 (coeficiente de determinação). O coeficiente de correlação fornece o grau de associação entre duas variáveis e o coeficiente de determinação fornece resultados que indicam em que proporção a variável dependente é explicada pela variável independente.

Tabela 11 - Resultados do coeficiente de correlação e de determinação
R.S e Comportamento de apoio

COMPORTAMENTOS	RESP.SOCIAL		TÉCNICA		GESTÃO	
	r	r ²	r	r ²	r	r ²
Comprar	0,653	0,43	0,665	0,44	0,563	0,32
Recomendar	0,694	0,48	0,026	0,00	0,654	0,43
Considerar um local atrativo de trabalho	0,743	0,55	0,667	0,45	0,963	0,93
Falar bem	0,712	0,50	0,721	0,52	0,970	0,94
Confiar	0,733	0,54	0,754	0,57	0,269	0,07

Fonte - Resultados da pesquisa

Os resultados indicam uma correlação de 74% entre a percepção que o pesquisado tem a respeito da atuação da Cemig em responsabilidade social e o fato de ele considerá-la um lugar atrativo para se trabalhar. Além disso, o coeficiente de determinação ($r^2 = 0,55$) está indicando que 55% da percepção que os clientes corporativos livres têm da Cemig enquanto um bom lugar para se trabalhar, é explicada pela percepção que eles têm acerca da sua atuação em responsabilidade social.

O comportamento de apoio menos explicado pela percepção que o cliente tem a respeito da responsabilidade social da Cemig é o ato de comprar. Embora isso ocorra, pode-se afirmar que existe uma correlação moderadamente forte de 65% entre essas variáveis ($0,30 < r < 0,70$). Os resultados também apresentam uma influência de 43% do ato de comprar explicado pela percepção que os clientes corporativos livres têm sobre a atuação da Cemig em responsabilidade social. Isso demonstra que, embora a responsabilidade social não se mostre como o principal fator de influência no ato de compra, ela também não é totalmente desconsiderada pelos clientes no momento da sua escolha pelo fornecedor de energia.

Quanto à categoria Capacidade Técnica, pode-se afirmar que o comportamento de apoio mais explicado por ela é o ato de Confiar ($r = 0,754$ e $r^2 = 0,57$). Os resultados indicaram que há 75,4% de correlação entre essas variáveis e que 57% do ato de confiar é explicado pela percepção que o cliente tem acerca da capacidade técnica da Cemig. Em contrapartida, o ato de recomendar é o comportamento menos

explicado por esta categoria, pois os resultados mostram uma correlação fraca entre essas duas variáveis ($r=0,026$).

Em relação à categoria Gestão, percebe-se que o comportamento de apoio mais explicado por ela é o ato de falar bem ($r=0,970$ e $r^2=0,94$). O coeficiente de correlação indicou que há 97% de correlação entre essas variáveis e que 94% do ato de falar bem é explicado pela percepção que os clientes têm acerca da atuação da Cemig em Gestão. O comportamento de apoio menos explicado por essa categoria é o ato de confiar que apresentou correlação fraca de $r=0,269$. O coeficiente de determinação apontou que apenas 7,2% do ato de confiar é explicado pela percepção que ele tem sobre a atuação da Cemig em Gestão. Esses resultados são sumarizados na figura 12.

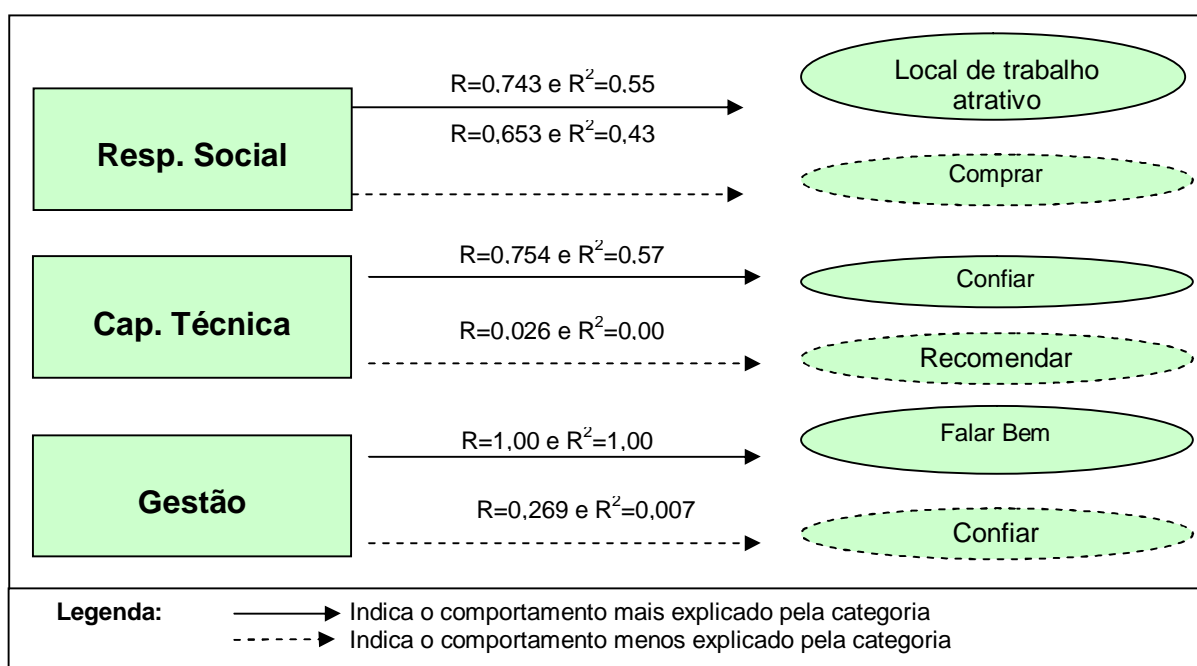


Fig.12 - Categorias e comportamento de apoio – Principais resultados
 Fonte - Resultados da pesquisa

5.3 Análise dos resultados do estudo 2: estudo quantitativo

Após a exposição dos resultados do estudo quantitativo, foi possível chegar a algumas conclusões. Para o cliente corporativo livre o que mais influencia nas suas decisões operacionais é a capacidade que o fornecedor apresenta no sentido de atender as suas demandas de forma rápida e sem burocracia. O fato de o fornecedor ser socialmente responsável encontra-se numa posição mediana (8º

lugar num ranking de 14 atributos) demonstrando que essa característica não está entre os itens que mais impactam as decisões dos pesquisados, embora não sejam também desconsideradas por eles na hora da escolha pelo fornecedor de energia.

Um comportamento diferente é observado quando a questão é a lucratividade do fornecedor, fato considerado o menos relevante em suas decisões, isto é, durante as suas escolhas, não é relevante saber se o fornecedor a ser contratado possui ou não um bom desempenho financeiro.

Quando realizados os testes inferenciais, pode-se perceber que os atributos estudados estavam positivamente correlacionados à reputação. Vale destacar que as dimensões governança e produtos e serviços foram as que apresentaram influência mais significativa na construção da reputação. De acordo com a perspectiva do cliente corporativo livre, os resultados da regressão logística multinomial apontaram que as demais dimensões têm baixa ou nenhuma influência na construção da reputação da Cemig.

Ao agrupar as dimensões em categorias, foi possível observar que a Capacidade Técnica foi a que recebeu maior atenção do cliente corporativo livre. Os resultados também mostraram que esta categoria influencia de forma especial as relações de confiança que estes clientes estabelecem com a Cemig e que essa é a principal responsável pelo seu comportamento de compra.

Quanto à categoria responsabilidade social, composta pelas dimensões cidadania, governança e ambiente de trabalho, o que se pode afirmar é que ela impacta principalmente a percepção que o cliente tem de que a Cemig é um lugar atrativo para se trabalhar. Embora essa categoria seja levada em consideração nas atividades operacionais do cliente, ela pouco influencia nas suas decisões de compra.

A categoria Gestão apresentou um resultado pouco relevante na construção da reputação da Cemig. As dimensões desempenho financeiro e atendimento a clientes que compuseram essa categoria não apresentaram resultados que indiquem

influencia estatística e significativamente relevante no comportamento de apoio dos pesquisados.

Isso pode ter ocorrido porque a dimensão atendimento a clientes, ao mesmo tempo em que ganhou destaque na escala de importância estabelecida pelos pesquisados, obteve, por parte deles, a mais baixa avaliação relativa ao desempenho da Cemig. Isso indica que a empresa não está atendendo os clientes tão bem quanto eles desejam. Assim, embora o atendimento a clientes seja considerado pelos clientes corporativos livres uma dimensão de extrema importância, ela não está influenciado de forma positiva a construção da reputação da Cemig e, tão pouco, o comportamento de apoio que esta categoria de clientes revela para com a empresa.

O que mais influencia esse comportamento de compra é a Capacidade Técnica apresentada pela Cemig, isto é, a sua capacidade de se inovar tecnologicamente e de oferecer produtos e serviços com boa relação custo benefício. Essa categoria também apresenta grande influência na construção da reputação da Cemig, embora, não se revele mais importante que o comportamento ético, honesto e transparente apresentado pela Cemig na percepção dos seus clientes corporativos livres.

Isso demonstra que, além da legitimidade normativa, os clientes corporativos livres também atribuem à Cemig legitimidade cognitiva. De acordo com Scott (2011), a legitimidade cognitiva é um endossamento do público às práticas, pressupostos e ideias da empresa aplicadas à sua rotina operacional. Quando os resultados apontam que os clientes colocam a Capacidade Técnica da Cemig como o fator que mais influencia em seu comportamento de compra, estão demonstrando que reconhecem a habilidade técnica da Cemig como algo que tem satisfeito suas necessidades.

Assim, ao atribuir legitimidade normativa e cognitiva à Cemig, os clientes corporativos livres estão, ao mesmo tempo, endossando suas práticas de responsabilidade social e reconhecendo a sua capacidade técnica. Isto é, indica, de um lado, que a legitimidade cognitiva está fortalecendo a reputação da Cemig, e que a legitimidade cognitiva está impulsionando o comportamento de compra dos seus

clientes corporativos livres. A figura 13 resume os principais resultados obtidos por meio deste estudo.

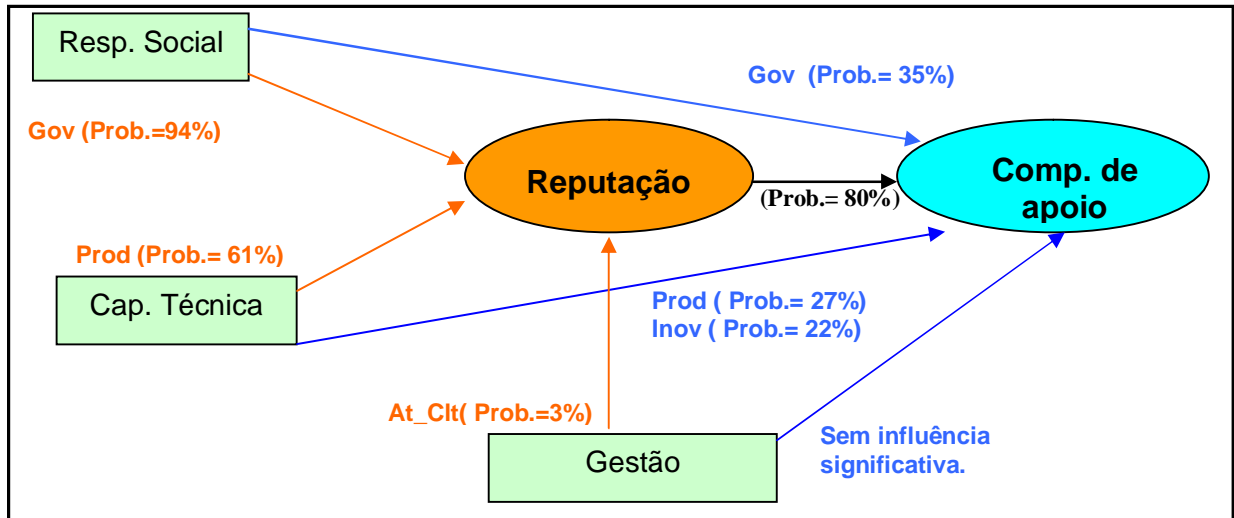


Figura 13 – Resultado geral do Estudo 2 – Categorias.

Fonte- Resultados da pesquisa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No campo dos estudos organizacionais os temas responsabilidade social e legitimidade vêm sendo discutidos, embora se observe ainda uma carência de estudos empíricos que abordem a relação entre essas duas variáveis. Este trabalho buscou contribuir para minimizar, ainda que de forma relativa, essa carência, estabelecendo um recorte de pesquisa cujo interesse investigativo foi norteadado pela seguinte questão problema: Qual é a influência das ações de responsabilidade social na legitimidade da Cemig frente a seus clientes corporativos livres?

Para atingir os objetivos da pesquisa, foi realizado um estudo quali-quantitativo, que se valeu de dados primários e secundários. O estudo qualitativo buscou, num primeiro momento, analisar peças publicitárias, cartilhas e o relatório de sustentabilidade elaborados pela Cemig. Em seguida, foram entrevistados quatro executivos da Cemig ligados às áreas de comunicação e sustentabilidade e oito clientes corporativos livres da Empresa. A técnica usada para análise da entrevista foi a Análise de Conteúdo. A finalidade foi identificar como a Cemig divulga suas práticas de responsabilidade social e como essas práticas são percebidas pelos seus gestores e clientes corporativos livres.

Os dados provenientes deste estudo foram tratados por meio do *software* SPSS que permitiu realizar testes e inferências estatísticas a partir das variáveis que compuseram o modelo de estudo. Neste capítulo, os principais resultados provenientes dos dois estudos são apresentados.

Percebe-se que a Cemig desempenha várias práticas de responsabilidade social e que atua nas três dimensões do *triple Bottom Line*: a dimensão econômica, social e ambiental. Suas ações de responsabilidade social praticadas no âmbito econômico estão voltadas para a prevenção de riscos relacionados às alterações de política fiscal e cambial e às ocorrências de eventuais crises econômicas internas e externas provocadas pela carência de energia. Para amenizar esse risco, a Cemig desenvolve programas de incentivo de redução de consumo de energia elétrica destinados aos consumidores industriais, visando evitar um colapso causado por falta de energia, como já ocorreu num passado recente. Os consumidores

residenciais também são alvos dos programas de comunicação da Empresa por meio da veiculação de campanhas que visam o uso consciente de energia em comunidades populares.

As ações de responsabilidade social praticadas no âmbito ambiental visam o cumprimento da legislação vigente, além de proporcionar a redução dos impactos provocados pelas mudanças climáticas e pela atuação da Cemig durante a implementação de seus empreendimentos. Essas ações estabelecem diretrizes que norteiam as atividades da Cemig de modo a proteger o meio ambiente e promover o desenvolvimento sustentável.

A atuação da Cemig na dimensão social envolve práticas voltadas para minimizar os riscos provocados pelo deslocamento das populações atingidas pela implantação de seus empreendimentos e também para prevenir a população sobre os riscos provenientes da ligação clandestina de energia elétrica. Além dessas práticas, foi possível observar a existência de programas de incentivo à cultura, bem como programas que proporcionem igualdade de oportunidades, capacitação e desenvolvimento. Programas que se preocupam com a saúde do empregado também são praticados pela Cemig e são classificados na dimensão social porque objetivam a redução de doenças e o controle dos fatores de riscos.

De forma geral, percebe-se que a Cemig procura divulgar as suas práticas de responsabilidade social. Contudo, verifica-se que ela claramente destaca as ações praticadas na dimensão ambiental. A Cemig alerta sobre os desperdícios de energia e procura se apresentar como uma empresa muito preocupada com o futuro. Para tanto, ela utiliza-se com frequência de alguns recursos simbólicos tais como as cores verde e amarelo, crianças pra dar idéia de futuro, e a imagem do globo terrestre, para projetar sua identidade aos diversos públicos com os quais se relaciona.

Além da preocupação apresentada pela Cemig em divulgar suas práticas de responsabilidade social, percebe-se que há também, uma preocupação em manter alinhado os discursos dos gestores. Os gestores da Cemig trabalham a responsabilidade social sob uma perspectiva intermediária que é aquela que leva em consideração as demandas de todos os *stakeholders*. Procuram levar em

consideração os interesses de todos os públicos que impactam ou são impactados pelos seus empreendimentos, tais como: comunidade, funcionários e acionistas dentre outros. Embora apresentem uma perspectiva intermediária em relação às práticas de responsabilidade social, não se percebe entre os gestores da Cemig uma clareza a respeito da definição do tema. Na perspectiva deles, ora a responsabilidade social aparece como uma das dimensões da sustentabilidade (dimensão social); ora o termo é utilizado por eles como uma ideia ultrapassada, que teria evoluído para o conceito de sustentabilidade.

Outro resultado relevante que este estudo apontou é que, na percepção dos gestores, há uma contribuição das ações de responsabilidade social para com o fortalecimento da marca da Cemig, inclusive nas bolsas internacionais. Para eles, a responsabilidade social é um fator estratégico que contribui para a reputação da Organização. Além de fortalecer a marca, na perspectiva dos gestores entrevistados, as práticas de responsabilidade social também contribuem para a legitimidade da Cemig. Eles argumentam que nos momentos de crise, a Cemig encontra o respaldo da sociedade, pois goza de uma boa reputação corporativa.

Ainda, na perspectiva desses gestores, há, em cada público, uma percepção diferente acerca das práticas de responsabilidade social da Cemig. De acordo com eles, a população em geral, percebe essas ações de responsabilidade como algo decorrente das obrigações da Cemig, isto é, não agregam muito valor à sua reputação, pois, para esse público, ela é vista como uma extensão do Estado e é inerente às suas obrigações desenvolver ações dessa natureza. Já, para os clientes corporativos livres, a impressão é de que a Cemig é uma empresa competitiva e que realiza ações de responsabilidade social para cumprir a legislação, fortalecer a imagem e estabelecer parcerias. Assim, ser socialmente responsável é uma forma da Cemig reforçar esta ideia e consolidar relações com esse segmento, pois esses stakeholders evitam ter problemas de associação com fornecedores que sejam mal vistos pela sociedade e preferem associar sua própria imagem corporativa à de empresas que mantêm uma atuação sólida em responsabilidade social.

As entrevistas em profundidade realizadas com os oito clientes corporativos livres da Cemig acerca do que eles consideram como ações de responsabilidade social e

como percebem a atuação da Cemig, indicam que há pelo menos três grandes perspectivas a respeito do que constituem ações de responsabilidade social. A primeira e mais forte perspectiva identificada é aquela que considera a responsabilidade social como sendo o atendimento a questões regulatórias. Nesse sentido, agir de forma socialmente responsável é estar adequado às normas vigentes.

Uma segunda perspectiva indica que, para os clientes corporativos livres, atuar de forma socialmente responsável significa realizar ações de cunho ambiental. Para esse segmento, responsabilidade social e sustentabilidade são termos sinônimos. É interessante lembrar que, conforme discutido anteriormente, entre os gestores da Cemig essa percepção também está presente. As campanhas publicitárias veiculadas pela Cemig, inclusive, reforçam esta ideia, uma vez que elas, em sua maioria retratam os aspectos de proteção ambiental e podem estar colaborando para a formação dessa percepção dos clientes corporativos livres.

A terceira percepção acerca do que constitui ações de responsabilidade social, revela uma perspectiva ampliada dessa questão, associando aqui três importantes dimensões, a social, a ambiental e a econômica. Embora menos freqüente entre os clientes corporativos livres, essa questão aparece em algumas das entrevistas, quando os clientes corporativos livres argumentam, por exemplo, que responsabilidade social é um tipo de gestão em que a empresa planeja e/ou executa ações levando em consideração as consequências desse seu ato para o âmbito, social, ambiental e econômico.

Entre aqueles entrevistados que consideram o lucro como objetivo-fim, tem-se uma visão mais instrumental acerca do que constitui ações de responsabilidade social. Para aqueles que consideram como objetivo organizacional a sobrevivência da empresa, percebe-se uma concepção mais normativa acerca da responsabilidade social. Independentemente da perspectiva adotada, todos os clientes corporativos livres expressam uma percepção positiva em relação à atuação da Cemig, embora revelem não conhecer profundamente todos os tipos de projetos por ela desenvolvidos.

Entretanto, os resultados revelam também que a percepção que os clientes corporativos livres têm acerca da atuação da Cemig em responsabilidade social não interfere de forma significativa na escolha do seu fornecedor de energia. Na visão dos entrevistados, os fatores mais importantes no momento dessa escolha são a continuidade no fornecimento, a agilidade na resolução dos seus problemas e, em seguida, o preço. As demais questões, inclusive a atuação do fornecedor em responsabilidade social, se revelam secundárias no momento dessa escolha.

Os pesquisados são enfáticos, contudo ao afirmarem que ter como fornecedor uma empresa socialmente responsável é importante no que se refere à associação de sua própria imagem com a de fornecedores íntegros. Mais uma vez, observa-se que os gestores da Cemig possuem uma visão clara a respeito da forma como os clientes corporativos livres interpretam suas ações de responsabilidade social.

Outro resultado importante apontado por este estudo diz respeito aos interesses demonstrado pelos clientes corporativos livres na aquisição de energia verde. Na visão dos entrevistados, suas empresas não estariam dispostas a pagar a mais por isso, pois a política atual é de redução de custos. Entretanto, se esse tipo de energia alternativa fosse oferecida a eles pelos mesmos preços da energia convencional, a opção por ela seria inquestionável. Os clientes corporativos livres alegam que precisam gerenciar os interesses dos seus diversos *stakeholders*, especialmente os acionistas e, que não podem optar por custos mais elevados, se a isso não estiverem associados retornos significativos.

Sobre esse aspecto, cabe ressaltar que os clientes corporativos livres apresentam a consciência de que num futuro próximo terão que migrar para essas formas de energia alternativa, mas que isso só vai ocorrer na medida em que a sociedade começar a cobrar por essa atitude. Justificam seu argumento enfatizando que, no Brasil, não há escassez de recursos naturais e que a preocupação atual das empresas brasileiras é o investimento em seu crescimento.

A análise das entrevistas nos mostra que os clientes corporativos livres adotam uma postura similar aos preceitos da teoria neoclássica, reforçando os conceitos particularmente encontrados em autores como Friedman (1998). A preocupação

central aqui ainda é a redução de custos e a racionalidade econômica de gerenciamento dos recursos com vista ao desenvolvimento financeiro. Responsabilidade social, nesta perspectiva, se restringe a um comportamento ambiental adequado ao cumprimento de normas.

Dando continuidade ao interesse investigativo de se identificar a influência das ações de responsabilidade social na legitimidade da Cemig, realizou-se o segundo estudo, de caráter quantitativo. Os objetivos desse estudo foram identificar a influência das ações de responsabilidade social na formação da percepção dos clientes corporativos livres a respeito da reputação da Cemig e avaliar o impacto dessa percepção sob o comportamento de apoio dos clientes corporativos livres da Cemig.

Os resultados obtidos por meio da análise dos dados coletados junto aos clientes corporativos livres apontam que o principal fator que influencia na tomada de decisões dos clientes corporativos livres pelo fornecedor de energia é a agilidade com que esse fornecedor é capaz de atender às suas demandas, sem colocar em risco a continuidade do fornecimento de energia.

A análise de regressão logística multinomial realizada neste estudo demonstrou que na percepção dos clientes corporativos livres, a responsabilidade social praticada pela Cemig contribui muito mais para a sua reputação do que para com o comportamento de apoio que os clientes corporativos livres demonstram em relação a ela. Esse resultado indica que, embora as práticas de responsabilidade social contribuam para uma percepção positiva dos clientes em relação a Cemig, ela não interfere de forma significativa em seu comportamento de apoio, em especial, para o ato de comprar.

A motivação de compra dos clientes corporativos livres origina-se da capacidade técnica apresentada pela Cemig, isto é, eles são motivados a comprar da Cemig, especialmente em função da percepção que têm sobre a qualidade e o custo benefício apresentado por seus produtos. Quando os clientes colocam a capacidade técnica da Cemig como o fator que mais influencia o seu comportamento de compra, eles demonstram que reconhecem a habilidade técnica da Cemig como algo que

tem satisfeito suas necessidades e endossam esta capacidade técnica comprando o seu produto. Dessa forma, eles atribuem à Cemig uma legitimidade cognitiva.

Além da legitimidade cognitiva, os resultados indicam que os clientes corporativos livres atribuem à Cemig também uma Legitimidade Regulatória, enquanto um reconhecimento de que ela cumpre as normas estabelecidas. O contrato aparece também aqui como um instrumento fundamental para explicar e fazer cumprir direitos e obrigações. A análise das informações obtidas nos estudos qualitativos também permite concluir que os clientes corporativos livres legitimam essas ações ao reforçar sua confiança de que a Cemig conduz seus negócios de acordo com as leis, contratos e normas estabelecidas.

Os clientes corporativo livres também atribuem à Cemig uma Legitimidade Normativa. Tanto os resultados apresentados no estudo quantitativo, quanto aqueles obtidos no estudo qualitativo, mostram que os clientes consideram que a Cemig estabelece com eles relações pautadas em valores que eles consideram importantes, tais como a honestidade, ética e transparência.

Isso fica bastante evidenciado também no estudo quantitativo, quando se observa que a dimensão Governança, que abarca as questões relacionadas a valores, se apresenta como a principal dimensão que influencia a reputação da Cemig. O atendimento a estes valores parece possibilitar o estabelecimento de uma sólida relação de confiança entre os clientes corporativos livres e a Cemig. Os resultados do modelo de correlação confirmam isso ao indicarem que a responsabilidade social influencia de forma significativa o comportamento de apoio *confiar*.

Assim, pode-se dizer que as ações de responsabilidade social exercem uma forte influência na reputação da Cemig face a seus clientes corporativos livres. Como este trabalho considerou a reputação como um indicador de legitimidade, pode-se afirmar, então, que a Cemig têm Legitimidade Regulatória, Normativa e Cognitiva junto a seus clientes corporativos livres.

Neste trabalho, quando se discutiu a teoria institucional, a legitimidade aparece como um meio para se alcançar sobrevivência da empresa. Assim, embora seja um

ativo intangível, a legitimidade deve ser vista como algo que impacta o comportamento de apoio do cliente, o que deverá impactar o desempenho da empresa (FOMBRUN E SHANLEY, 1990).

Diante do exposto, os resultados desta dissertação confirmam a hipótese alternativa em relação à hipótese nula estabelecida neste trabalho. Isto é, há relação significativa entre as ações de responsabilidade social da CEMIG e o aumento de sua legitimidade entre os seus clientes corporativos livres.

Este trabalho possui limitações próprias do modelo de pesquisa usado. O próprio recorte estabelecido para estudo já implica uma limitação, pois dificulta que todos os aspectos relacionados à temática responsabilidade social e legitimidade sejam abordados de maneira mais complexa. Entretanto, esse mesmo aspecto contribuiu para que o trabalho se aprofundasse em questões mais específicas.

Como contribuições a futuros estudos, há muito que fazer no âmbito dessa temática. Sugerem-se aqui apenas alguns temas que possam ser endereçados por estudos futuros, como por exemplo:

- a. Estudos que analisem as diferentes percepções de diversos *stakeholders* acerca da responsabilidade social. Neste estudo, apontou-se apenas a percepção do *stakeholder* cliente corporativo e seria interessante poder comparar as impressões de outros *stakeholders* visando também avaliar os fatores que interferem nessa percepção.
- b. Pesquisas que estudem as práticas de responsabilidade social em empresas brasileiras do setor elétrico, em particular, de outras concessionárias. Neste estudo, foi possível observar que, na perspectiva apresentada pelos clientes corporativos livres, aparecem diversos níveis de racionalidade associados à questão da responsabilidade social corporativa que merecem ser investigados.

Enfim, são várias as possibilidades de estudo que podem contribuir para uma melhor compreensão das variáveis responsabilidade social e legitimidade,

focadas nesta pesquisa, bem como de outras temáticas correlatas, tais como identidade, imagem, reputação e sustentabilidade. Novos estudos nessas temáticas podem contribuir para ampliar a compreensão acerca da forma como as empresas estão lidando com seus ativos intangíveis e como estão se posicionando face às novas (e velhas) questões ambientais, sociais e econômicas que impactam de forma considerável a percepção que os seus *stakeholders* têm a seu respeito. Pesquisas dessa natureza podem revelar um novas vertentes nos estudos organizacionais que seja capaz de integrar as diversas variáveis presentes no ambiente sistêmico em que as organizações estão inseridas.

REFERÊNCIAS

- AECA –Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. Documentos AECA serie Responsabilidad Social Corporativa. **Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa. Documento nº 1.** Madrid – España, 2004.
- ALBINO, Jose Coelho de Andrade. **Uma questão de estilo:** compreendendo a articulação entre ação e estrutura na constituição de estratégia em empresas do campo da moda. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, CEPEAD, Belo Horizonte.
- ALDRICH, H.E.; FIOL, C.M. Fools Rush In? The Institutional Context of Industry Creation. **Academy of Management Review**, v.19, n.4, p.645-670, out. 1994.
- ALMEIDA, A. L. C. **A influência da identidade projetada na Reputação da Organização.** 2005. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, CEPEAD, Belo Horizonte.
- ALMEIDA, Fernando. **O bom negócio da sustentabilidade.** Nova fronteira: Rio de Janeiro, 2003.
- ARGENTINI, Paul P. **Comunicação empresarial:** a construção da identidade, imagem e reputação. Rio de Janeiro: Elsevier, p.80- 97, 2006.
- ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de; WHITAKER, Maria do Carmo; RAMOS, José Maria Rodrigues. **Fundamentos de Ética Empresarial e Econômica.** São Paulo: Atlas, p. 8-54, 2003.
- ASHLEY, P. A. **Ética e Responsabilidade social nos Negócios.** São Paulo: Saraiva, p. 2-7, 2002.
- ASHLEY, P. A. et al. **Ética e responsabilidade social nos negócios.** 2ª ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.
- BALMER, J. M.T. Corporate Identity and the Advent of Corporate Marketing. **Journal of Marketing Management**, 14, p.963-96, 1998.
- BALMER, J. M.T; GARY, E. Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage. **Industrial and Commercial Training**, v.32, n.7, p.256-61, 2000.
- BALMER, J. M. T; GREYSER, S. A. **Revealing the Corporation.** Londres: TJ International,2003.
- BARALDI, Roberto. As muitas faces do desenvolvimento sustentável. **Revista Mundo Fiat.** N.98, Edição especial, 2009.
- BARICH, H.; KOTLER, P. A framework for marketing image management. *Sloan Management Review*, v. 32, n. 02, p. 94-104, 1991.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1995.

BARNEY, J.B; STWART, A.C. Organizational identity as moral philosophy: competitive implications for diversified corporations. In: SCHULTZ, M; HARCH, M.J.; LARSEN, M.H. **The expressive organization: linking Identity, reputation and the corporate Brand**. New York: Oxford University Press, 2000, p. 36-47.

BARROS, A de J. P. ; LEHFELD, N. A. de S. **Projeto de pesquisa: proposta metodológicas**. Petrópolis: Vozes, p. 58-70, 1996.

BOULDING, K.E. **The image**. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1986.

BOVENS, M. **The quest for responsibility: accountability and citizenship in complex organizations**. Cambridge University Presses, 1998.

BRESSAN, Valéria Gama Fully; BRESSAN, Aureliano Angel. **Existe diferença entre a rentabilidade das ações das empresas que adotam a governança corporativa com relação às empresas do mercado tradicional?** Organizações Rurais e Agroindustriais, Vol.10, Num.2, mayo-agosto,. Universidade Federal de Lavras, 2008, pp.250-263.

BRUYNE, Paul de. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais: Os polos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

BRUYNE, P.; HERMAN, J. SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, p. 220-225, 1991.

BURREL, G; MORGAN, G. **Sociological Paradigmas e organizational analysis**. Heinemann, p-1-37, 1979.

CAMPBELL, A. Stakeholders: the case in favour. **Long Range Planning**, London, v.30, nº 3, p. 446-9, June 1997..

CAMPOS, Taiane Las Casas. Performance organizacional: uma avaliação a partir das políticas para stakeholders das companhias de capital aberto no Brasil. 2003. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, CEPEAD, Belo Horizonte.

CAMPOS, Taiane LasCasas. Políticas para Stakeholders: um Objetivo ou uma Estratégia Organizacional? **Revista de Administração Contemporânea**. V. 10, n. 4, p. 111-130, Out/Dez. 2006:

CEBEDS. Conselho Empresarial Brasileiro para o desenvolvimento Sustentável. Guia de Comunicação e sustentabilidade. Disponível em <<http://www.CEBEDS.org.br>>. Acesso em: 14 set. 2010.

CEMIG. **Companhia Energética de Minas Gerais**. Disponível em <<http://www.cemig.com.br>>. Acesso em: 07 maio 2009.

CLARKSON, M.B.E. A stakeholders framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of Management Review**, v.20, p.92-117, Jan.1995.

CORAL, Eliza; ROSSETTO, Carlos Ricardo e SELIG, Paulo Maurício. 2003. **O Planejamento Estratégico e a Formulação de Estratégias Econômicas, Sociais e Ambientais: Uma Proposta em Busca da Sustentabilidade Empresarial**. In: ENANPAD: Atibaia/SP/Brasil, 2003.

CRUBELATTE, João Marcelo; PACUCCI, Lucilaine; GRAVE, Paulo S. Visão baseada em recursos legítimos: recursos e padrões institucionais na formulação de estratégias em organizações. In: **3ES, Encontro de Estudos em Estratégia**, 2005. Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

DAVIES, G.; CHUN, R.; SILVA, R. V. DA; ROPER, S. **Corporate Reputation and competitiveness**. London: Routledge, 2003.

DEL PELOSO, D. M.: VALLE, C. P. **Comentário sobre o texto de Vernant** (imagem e aparência na teoria platônica da Mimêsis). Disponível em <<http://www.nes.ufrj.br/m/comen4.htm>>. Acesso em: 06 abril 2009.

DONALDSON T.; PRESTON, L. The stakeholders theory of the corporation: concepts, evidence and implications. **Academy of Management Review**, v.20, n. 1, p.65-91, Jan.1995.

DOWLING, G.R. Managing Your Corporate Image. **Industrial Marketing Management**, p. 109-15, 1986.

DUKERICH, J.M; CARTER, S.M. Distorted images and reputation repair. In: SCHULTZ, M.; HATCH, M.J, LARSEN, M.H. **The expressive organization: linking identity, reputation and the corporate brand**. New York: Oxford University Press, 2000.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, p. 40-46, 2001.

FOMBRUN, C.J. **Reputation: realizing value from the corporate image**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

FOMBRUN, C.J.; GARDBERG, N. Who's top em corporate reputation? **Corporate Reputation Review**, London, v. 3, nº 1, p. 13-17, 2000,.

FOMBRUN, C.J.; RINDOVA, V. Reputation management in global 1000 firms: a benchmarking study. **Corporate Reputation Review**, London, v.1, n.3, p.205-12,1998.

FOMBRUN, C.J.; RINDOVA, V. **Who's tops and Who Decides? The Social Construction of Corporate Reputations**. New York University, Stern School of Business, Working Paper.1996.

FOMBRUN, C.J.; SHANLEY, M. What's in a name? Reputation building and corporate strategy. **Academy of management journal**, Mississippi, v. 33, n.2, p.233-58, 1990.

FOMBRUN,C; VAN RIEL, C. The Reputation Landscape. **Corporate Reputation Review**, London, v.1, n. 1-2, 1997.

FREEMAN E. R. A . **Strategic management**. A stakeholders approach. London: Pitman, 1984.

FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is to increase its profits. Hartman, L.P (Org). **Perspectives in business ethics**, New York: McGraw-Hill International Editions, 1998.

GARDNER, B.B.E.; LEVY, S.J. The product and the brand. **Harvard Business Review**, v. 33, p. 33-39, Mar/Apr. 1955.

GENOUD, Andres. Responsabilidade social. Una equanime revalorizacion de los públicos externos e internos. **Anais do V Congresso da ALENE**, 2002, Cidade do México, p. 1-10, 2002.

GIOIA, D. A. From individual the organization identity. In: WHETTEN, David A.; GODFREY, Paul C. **Identity in organizations: building theory through conversations**. Califórnia: Sage Publications, 1998.

GIOIA, D. A.; SCHULTZ, M; CORLEY, D.K. Identity, image and adaptive instability. **Academy of Management Review**, v. 25, p. 63-81, 2000.

GIOIA, D. A.; SCHULTZ, M; CORLEY, D.K. On celebrating the organizational identity metaphor: a rejoinder to Cornelissen. **British Journal of management**, v.13, p. 269-275, 2002.

GOMES, Adriano; MORETTI, Sérgio. **A responsabilidade e o social**. Uma discussão sobre o papel das empresas. São Paulo: Saraiva, p.165-176, 2007.

GRUNIG, J. *Image and Substance: From Symbolic to Behavioral Relationships*. **Revealing The Corporation Londres**: TJ International, p.121-139, 2003.

GOTSI, M; WILSON, A.M. Corporate reputation: seeking a definition. **Corporate Communications**, Bradford, V.6, nº 01, p. 24, 2001.

HART, Stuart L; PRAHALAD, C. K. **Capitalismo na encruzilhada** : as inúmeras oportunidades de negócios na solução dos problemas mais difíceis do mundo. Porto Alegre : Bookman, 2006.

HATCH, M.J.; SCHULTZ, M. Relations between organizational culture, identity and image. **European Journal of Marketing**, v.31, n.5/6, p.356-65, 1997.

HATCH, M.J.; SCHULTZ. M. Sacaling the tower of babel: relational differences between identity, image and culture in organizations. In: SCHULTZ,M; HATCH, M.J;

LARSEN, M.H. **The expressive organization**: Linking indentity, reputation and the corporate brand. New York: Oxford University Press, 2000.

HOSMER, LaRue Tone. **The ethics of Management**. 3 ed. USA: Irwin MCGrow-Hill, 1996.

HUSSEY, R. La solidariedade frente a la racionalidade económica en algunos autores recientes. In J. O. Schneider (Org.). **Economia e ética**. Rio Grande do Sul: Editora Unisinos, 2000.

REPUTATION INSTITUTE. **Modelo Reprack**. Belo Horizonte. Reputation Institute, 2009.

REPUTATION INSTITUTE. **Pesquisa Global Pulse 2009**. Belo Horizonte. Reputation Institute, 2009.

INSTITUTO ETHOS. **Estratégias de responsabilidade social corporativa: um estudo sobre os 231 casos concretos do Instituto Ethos**. Disponível em < <http://www.ethos.org.br>> . Acesso em 20 de novembro de 2009.

INSTITUTO ETHOS. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial**. São Paulo: Margraf, 2006.

JACOBBOY, S.M. The New institucionalism: What can it learn from the old? **Journal Industrial Relations**, v.29, p-316-59, 1990.

JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure. **Journal of financial Economics**. V.3, p.305-60, oct. 1976.

JONES, T. M. Instrumental stakeholders theory: a synthesis of the ethics and economics. **Academy of Management Review**, v.20, p.404-37, Jan.1995.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo:Atlas, 1987, p. 176-178.

KRAEMER, Maria Elizabeth Pereira. Responsabilidade social corporativa: uma contribuição das empresas para o desenvolvimento sustentável. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**. Faculdade Cenecista de Campo Largo, v. 4, n. 1, maio/2005.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4.ed. São Paulo, Summus, 2003.

LALANDE, A. **Vocabulário técnico Y crítico de la filosofia**. Buenos Aires: El Ateneo, 1996.

LERNER, Elisabeth Barbieri. **A relação entre Reputação corporativa e Responsabilidade social Corporativa**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.

LOGSDON, J.M.; YUTHAS, K. Corporate Social performance, stakeholders orientation and organizational moral development. **Journal of business Ethics**, Dordebrecht. V. 21, p.1213-1226, sep.1997.

LOZANO, Josep M. **Ética y empresa**. Madrid: Editorial Trota, 1999, p.100-115.

MACEDO, Luiz Carlos de. **Responsabilidade Social Empresarial e sustentabilidade na Cadeia de Valor do Varejo**. Trabalho de Conclusão de Curso: Especialização em Gestão de Sustentabilidade - FGV-EAESP, 2007.

MANZINI, E; VEZZOLI, C. **O desenvolvimento de produtos sustentáveis**. Os requisitos ambientais dos produtos industriais. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, p. 50-62, 2002.

MARTINEAU, P. The Personality of the Retail Store. **Harvard Business Review**, p. 47-55, Jan/Feb, 1958.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**. 4º ed. São Paulo: Atlas, p.134, 2007.

MELO NETO, Francisco P. de; BRENNAND, Jorgiana M. **Empresas socialmente sustentáveis: o novo desafio da gestão moderna**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004, 167 p.

MENDONÇA, J.R.C. DE; ANDRADE, J.A.DE. Gerenciamento de impressões: em busca da legitimidade organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v43, n.1, p. 36-48, Jan/Fev/Mar, 2003.

METZLER, M.S., The centrality of Organisational Legitimacy to Public Relations Practice. In Heath, R. **Handbook of Public Relations**. Sage: London, 2001, p.321-34.

MICHALOS, A. C. Issues for Business Ethics in the Nineties and Beyond. **Journal of Business Ethics**, Netherlands, v. 16, p-. 219, 235, 1997.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. Atlas: São Paulo, p.51-205, 1996.

MUTO, Silvio. **Fim do dilema?** Capital Aberto, Ano 5, nº 52, p. 49-51, Dez/2007.

NETO, Francisco Paulo de Melo; FROES, César. **Responsabilidade social e Cidadania Empresarial: A administração do Terceiro Setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, p. 78-99, 1999.

NUNES, Dario Arantes; ALMEIDA, Ana Luíza de Castro. A Comunicação como Diferencial Competitivo na Construção da Reputação Corporativa. **ENANPAD**. Rio de Janeiro, p-1-14, Setembro, 2008.

O'HARE, Sharon; WOOD, William Social Responsibility and corporate Profits The Expense Preference Approach. **Journal of education for business**, vol. 69, issue 5, p. 278-85, May/Jun, 1994.

OLINS, W. **Corporate Identity: making business strategy visible through design**. Boston: Havard Business School Press, 1989.

PARETO V. **Manual de Economia Política**. São Paulo: Abril Cultural, 1984.

PELIANO, Ana Maria T. Medeiros. **Bondade ou interesse?** Como e por que as empresas atuam na área social. Brasília: IPEA, 2001.

POZZEBON, Paulo Moacyr Godoy. **Mínima metodológica**. Campinas, São Paulo: Editora Alínea, 2004.

PRINGLE, Hamish; THOMPSON, Marjorie. **Marketing Social: Marketing para causas sociais e a construção das marcas**. São Paulo, Makron Books, p.65, 2000.

RAWLS, J. The teory of justice distributive. In L.P. Hartman (Ed.). **Perspectives in business ethics**. New York: MCGraw – Hill International Editions, 1998.

REPUTATION INSTITUTE. Disponível em < <http://www.reputationinstitute.com>>. Acesso em 15 de Maio de 2009.

RODRIGUES, Suzana B.; CHILD, J. The Development of Corporate Identity: A Political Perspective. **Journal of Management Studies**, v. 6, p. 1-27, Ago, 2007.

SACHS, Ignacy. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. 3º ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

SCHARF, Regina. **Manual de negócios sustentáveis**. São Paulo: Amigos da Terra, 2004. 176 p.

SCOTT, W.R. **Institutions and organizations**. 2 ed. London: Sage Publications, 2001.

SCOTT, W.R., et al. **institucional change and healthcare organizations: from professional dominance to managed care**. University of Chicago Press, 2000.

SELZNICK, P. **A liderança na administração**. Uma interpretação sociológica. Rio de Janeiro: FGV, 1972.

SPIEGEL, Murray R. **Estatística**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2009.

SOUZA, F. A. M. de. **Introdução ao Marketing de 6º geração**. São Paulo: Makron Books, p. 29, 1994.

SROUR, R. H. **Ética Empresarial: posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Editora Prentice Hall do Brasil Ltda, 1995.

THOMPSON, J. **Dinâmica organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill, 1976.

TRIOLA, Mario F. **Introdução à Estatística**. 9 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2005.

VAIRINHOS, Valter M. **Introdução à estatística**. Lisboa: Universidade Aberta, 1997.

VAN RIEL, C.B.M. **Comunicación Corporativa**. Spain: Prentice Hall, p.28, 1997.

VAN RIEL, C.B.M. **Essentials of corporate communication: building and implementing corporate stories using reputation management**. Londres: Routledge, 2003.

VAN RIEL, C.B.M. **Principles of corporate communication**. Londres: Academic Service and PranticeHall, 1995.

VASCONCELOS, Flávio Carvalho de; QUEIROZ, Marco Aurélio Lima de; GOLDSZMIDT, Guilherme Burstein. Rendas Econômicas e Legitimidade: Incorporando Elementos da Teoria Institucional no Campo da Estratégia Empresarial. **Anais do 30º ENANPAD**, 2006, Salvador/Bahia.

VASSALO, C. Um novo modelo de negócios. **Revista Exame**. Guia da Boa Cidadania Corporativa. São Paulo: editora Abril, dez/2003.

VERGARA, Sylvia Constant Vergara. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3º ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

WANDERLEY, L.S.O.; PÉRICARD, C.M.L.T; MELO, M.J. **Responsabilidade social das empresas no Brasil: tipos de responsabilidade para a sustentabilidade empresarial**. XXVI ENEGEP – Fortaleza/CE/Brasil, 2006.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Livraria Pioneira, p.1-10, 2000.

WEBER, Max. **Ciência e política: duas vocações**. São Paulo: Cultrix, 2002.

WHETTEN, David A. Theory development and the study o corporate reputation. **Corporate Reputation Review**, London, v.1, nº 1, p. 15-23, 1997.

YIN, Robert K. **Estudo de caso – Planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZIMMERMAN, Mônica A.; ZEITZ, Gerald J. Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy. **Academy of Management Review**, v. 27,n. 3, p. 414-431, 2002.

APÊNDICES

APÊNDICE A - RELAÇÃO DE FOLHETOS/CARTILHAS PRODUZIDOS PELA CEMIG – 2010

- A água nossa de cada dia;
- Como conservar e recuperar matas ciliares;
- Programa Clarear - Junto com a energia elétrica, estamos levando uma vida melhor para você).
- A importância da eletricidade. Uma viagem com o professor Lume.
- Programam Luz para todos. A CEmig está preparando o terreno para que em pouco tempo todos tenham eletricidade no campo.
- O que você precisa saber sobre subestações;
- Chic e Choc. Energia e segurança. Como se manter seguro próximo às subestações de distribuição;
- Chic e Choc. Energia e segurança. Como se manter seguro próximo às subestações de transmissão;
- Usinas da Cemig. Cemig's Power Plants;
- Programa Peixe Vivo Cemig;
- Programa de educação ambiental da Usina Irapé. Cartilha do produtor rural.
- Série “ educar para conservar”. Como cuidar do nosso lixo.
- Série “ educar para conservar”. Como cuidar das águas.
- Série “ educar para conservar”. Como cuidar do solo;.
- Projeto Conviver. Energia para viver melhor.
- Guia do pescador. Bacia do São Francisco. O rio e o homem. A história e a esperança.
- Um mundo com água e energia
- Quem avisa amigo é. O melhor da eletricidade você aproveita com segurança.
- Arborização urbana. Preparo e plantio de mudas;
- Nascente: o verdadeiro tesouro da propriedade rural. O que fazer para conservar as nascentes nas propriedades rurais?
- Premiar – Programa Especial de Manejo Integrado de Árvores e Rede;
- Saúde emocional. Uma questão de equilíbrio;
- A riqueza do vale. Exposição ambiental itinerante. Programa de educação ambiental da usina de Irapé;

RELAÇÃO DE VÍDEOS

Programa Peixe vivo. A natureza em boa companhia.

Peças eletrônicas de sustentabilidade.

APÊNDICE B – PESQUISA QUALITATIVA- GESTORES DA CEMIG

Referência: Estudo 1 – Estudo Qualitativo.

Modelo de referência: Indicadores Ethos.

Objetivo: Identificar as ações de responsabilidade social praticadas pela Cemig e classificá-las conforme seu nível evolutivo na percepção da própria empresa.

Estamos realizando uma pesquisa sobre a efetividade das ações de responsabilidade social sob a legitimidade da Empresa. Este estudo é parte da dissertação de Erika Rúbia de Souza, aluna do mestrado em Administração da UFMG. Gostaríamos de contar com a sua colaboração respondendo a algumas questões.

QUESTÕES

- 1) Em que perspectiva a Cemig trabalha seus objetivos organizacionais? Perspectiva clássica (responsabilidade para com o capital), perspectiva normativa (responsabilidade para com a sociedade) ou perspectiva intermediária (responsabilidade para com os stakeholders) ?
- 2) Quais são as principais ações de responsabilidade social desenvolvidas pela Cemig?
- 3) Até que ponto a Responsabilidade Social favorece a sustentabilidade da Cemig?
- 4) Na sua opinião, as ações de responsabilidade social contribuem para com a legitimidade da Cemig? Por quê?
- 5) Muitas empresas estatais são percebidas como uma “ extensão do estado” e, por isso, suas ações de responsabilidade social são vistas como uma obrigação, não agregando valor à marca. Neste sentido, pergunta-se: como a Cemig é vista pelos seus clientes corporativos livres: como uma extensão do estado ou como uma empresa competitiva, apesar de ser estatal? Até que ponto esta percepção interfere na avaliação que os clientes corporativos livres fazem a cerca das ações de responsabilidade social praticadas por esta empresa?
- 6) Existe alguma política de responsabilidade social voltada para cada categoria de clientes? Em sua opinião, eles dão importância a essas ações? Por quê?

APÊNDICE C – ESTUDO 1- GESTORES DA CEMIG

Referência: Estudo 1 – Estudo Qualitativo.

Modelo de referência: Indicadores Ethos.

Objetivo: Identificar as ações de responsabilidade social praticadas pela Empresa e classificá-las conforme seu nível evolutivo na percepção da própria Empresa.

Estamos realizando uma pesquisa sobre a efetividade das ações de responsabilidade social sob a legitimidade da Empresa. Este estudo é parte da dissertação da Erika Rúbia de Souza, aluna do mestrado em Administração da UFMG. Gostaríamos de contar com a sua colaboração respondendo a este questionário. Para preenchê-lo, avalie a Cemig segundo sua gestão no quesito responsabilidade social, no que se refere a cada um dos temas a seguir, marcando a resposta que mais condiz com a atuação atual desta empresa.

INDICADOR 1 – COMPROMISSOS ÉTICOS:				
	A Cemig age de acordo com a afirmativa	A Cemig não age de acordo com a afirmativa	Não havíamos tratado antes deste assunto	Não vemos aplicação disso em nossa empresa
Os valores da organização estão formalizados em uma carta de princípios, mas estão pouco incorporados ao comportamento das pessoas.				
Os valores da organização formalmente documentos passam por uma constante divulgação interna.				
A organização possui um código de conduta e treinamento para funcionários para garantir que os valores e princípios estejam incorporados aos processos de trabalho e às atitudes/comportamento das pessoas.				
O código de conduta da organização prevê a participação dos empregados em sua revisão e é submetido a controle e auditoria periódicos.				
INDICADOR 5 – DIÁLOGO E ENGAJAMENTO COM AS PARTES INTERESSADAS (STAKEHOLDERS)				
A empresa está consciente da importância do diálogo com as partes interessadas para o sucesso do negócio e estabelece canais de diálogo para a manutenção destas relações.				
A empresa conhece os dilemas específicos das partes interessadas por meio de mapeamento periódico.				
A empresa possui estratégia de gestão da informação para conhecer impactos socioambientais negativos ocasionados por suas atividades.				

INDICADOR 20 – COMPROMISSO COM A MELHORIA DA QUALIDADE AMBIENTAL				
	A Cemig age de acordo com a afirmativa	A Cemig não age de acordo com a afirmativa	Não havíamos tratado antes deste assunto.	Não vemos aplicação disso em nossa empresa.
A empresa além de cumprir rigorosamente os parâmetros e requisitos exigidos pela legislação nacional, desenvolve programas internos de melhoramento ambiental.				
A empresa prioriza as políticas preventivas e possui área ou comitê responsável pelo meio ambiente.				
A empresa trata a questão ambiental como tema transversal em sua estrutura organizacional e a inclui no planejamento estratégico.				
A empresa desenvolve novos negócios levando em conta desde a concepção, os princípios e as oportunidades relacionadas à sustentabilidade ambiental.				
INDICADOR 22- GERENCIAMENTO DO IMPACTO NO MEIO AMBIENTE E DO CICLO DE VIDA DE PRODUTOS E SERVIÇOS				
A empresa produz estudos de impacto ambiental segundo exigências da legislação e foca sua ação preventiva nos processos que oferecem dano potencial à saúde e risco à segurança de seus empregados.				
A empresa conhece e desenvolve ações para prevenir os principais impactos ambientais causados por seus processos e produtos ou serviços, e realiza regularmente atividades de controle e monitoramento.				
A empresa produz estudos de impacto em toda a cadeia produtiva; desenvolve parceria com fornecedores visando a melhoria de seus processos de gestão ambiental e participa da destinação final do produto e processo pós-consumo.				

INDICADOR 29 – POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL				
	A Cemig age de acordo com a afirmativa	A Cemig não age de acordo com a afirmativa	Não havíamos tratado antes deste assunto.	Não vemos aplicação disso em nossa empresa.
A empresa atua rigorosamente de acordo com a legislação de defesa do consumidor. Focaliza suas estratégias de comunicação nos objetivos de venda e resultados financeiros				
A empresa tem uma política formal de comunicação alinhada com seus valores e princípios, abrangendo todo o seu material de comunicação, tanto interno quanto externo.				
A empresa tem consciência de seu papel na formação de valores e padrões de consumo e comportamentos da sociedade e tem procedimentos específicos para que sua comunicação possibilite a criação de valores positivos na sociedade como forma de contribuir com o desenvolvimento sustentável .				
A empresa desenvolve parcerias com fornecedores, distribuidores, assistência técnica e representantes de consumidores visando criar uma cultura de responsabilidade e transparência na comunicação				
INDICADOR 30 – EXCELÊNCIA DE ATENDIMENTO				
A empresa possui um atendimento básico receptivo, amplamente divulgado, focado na informação e na solução de demandas individuais.				
A empresa proporciona fácil acesso do consumidor/ciente ao serviço ou informação o seu interesse, registra e comunica internamente as manifestações dele, resolvendo rápida e individualmente as demandas e orientando-o sobre os procedimentos adotados.				
A empresa possui processos que incluem a procura das causas dos problemas e a utilização destas informações para aprimorar a qualidade dos produtos e serviços.				
A empresa promove a melhoria continua de seu atendimento priorizando o diálogo e o engajamento das partes interessadas no processo				

INDICADOR 31 – CONHECIMENTO E GERENCIAMENTO DOS DANOS POTENCIAIS DOS PRODUTOS E SERVIÇOS				
	A Cemig age de acordo com a afirmativa	A Cemig não age de acordo com a afirmativa	Não havíamos tratado antes deste assunto.	Não vemos aplicação disso em nossa empresa.
A empresa realiza esporadicamente estudos e pesquisas técnicas sobre danos potenciais de seus produtos e serviços para os consumidores/clientes.				
A empresa divulga seus estudos para parceiros comerciais, adotando medidas preventivas ou corretivas quando detectados riscos de falha.				
A empresa considera seus valores e princípios, o desenvolvimento sustentável e a ética como dimensões importantes na concepção ou reformulação, fabricação e venda de seus produtos e/ou serviços prestados.				

APÊNDICE D – PESQUISA QUALITATIVA- CLIENTES CORPORATIVOS LIVRES

Referência: Estudo 1 – Estudo Qualitativo.

Modelo de referência: Indicadores Ethos.

Objetivo: Identificar o que os clientes livres/especiais (fonte incentivada) da Cemig consideram como ações de sustentabilidade e responsabilidade social e como percebem a atuação da Cemig nesta área.

QUESTÕES

Estamos realizando uma pesquisa sobre a efetividade das ações de sustentabilidade e responsabilidade social realizadas pela Cemig. Este estudo é parte da dissertação da Erika Rúbia de Souza, aluna do mestrado em Administração da UFMG. Gostaríamos de contar com a sua colaboração respondendo a algumas questões.

- 1) Ao escolher um fornecedor de energia elétrica para a unidade industrial dessa empresa, que fatores você leva em consideração?
- 2) Na sua visão, o que é responsabilidade social corporativa? Dê exemplos.
- 3) Você conhece alguma ação de responsabilidade social realizada ou projetada pela Cemig?
- 4) Você considera que a relação entre a Cemig e a sua empresa está amparada pelos princípios da ética, transparência, sustentabilidade e responsabilidade social?
- 5) Você conhece alguma situação em que a Cemig poderia ter atuado de forma socialmente responsável e não o fez? Se sim, comente este fato.
- 6) A Cemig conhece e ajuda os clientes corporativos livres/especiais a prever e lidar com os impactos socioambientais ocasionados pelas suas atividades?
- 7) Essa empresa teria interesse em adquirir energia elétrica gerada por processos que não provoquem a emissão de gás carbônico/metano (eólica/solar) ou minimizem os impactos ambientais provenientes da disposição de resíduos orgânicos (lixo). Por quê? Essa empresa estaria disposta a pagar mais por essas formas de energia limpa, cujos custos de produção são mais elevados?
- 8) Você considera importante uma parceria entre a Cemig e seus clientes para construir uma cultura de transparência no relacionamento com os consumidores? Você já teve notícia de algo semelhante na Cemig?

APÊNDICE E – PESQUISA QUANTITATIVA – CLIENTES CORPORATIVOS LIVRES

OPINIÃO SOBRE AS RESPONSABILIDADES DE UMA EMPRESA

01. Observe as seguintes afirmativas e marque a opção que mais coincidir com a sua opinião:

	1. Concorda totalmente	2. Concorda parcialmente	3. Discorda parcialment e	4. Discorda totalmente
V10. Para manter a economia do nosso país e nosso nível de consumo, precisamos conviver com as conseqüências da poluição.				
V11. As preocupações relacionadas com o meio ambiente cabem aos cientistas e governantes.				
V12. As empresas são co-responsáveis pelo desenvolvimento social e por isso precisam desenvolver ações nesta área.				
V13. As empresas precisam se preocupar com ações preventivas e corretivas que possam minimizar o impacto de suas atividades.				
V14. As empresas devem focar suas responsabilidades no retorno aos seus acionistas, pois, o desenvolvimento social é apenas uma conseqüência de uma gestão de sucesso.				
V15. As empresas devem pautar suas decisões segundo as demandas de todos os públicos envolvidos em suas operações e não apenas nas demandas dos seus acionistas.				

AVALIAÇÃO GERAL DA CEMIG COMO PESSOA FÍSICA

2) v.16. antes de tratarmos do relacionamento desta empresa com a *cemig*, gostaria que você me respondesse uma única pergunta como consumidor residencial. de uma maneira geral, como consumidor residencial da *cemig*, como você avalia a qualidade dos serviços prestados pela *cemig*, de acordo com esta escala?



11 – Não sabe

12 – Recusou-se a responder

13 – Não reside na área

AVALIAÇÃO GERAL DA CEMIG COMO PESSOA JURÍDICA

- 3) V.17. AGORA, JÁ RESPONDENDO ÀS PERGUNTAS COMO REPRESENTANTE DESTA EMPRESA, DE ACORDO COM ESTA MESMA ESCALA COMO VOCÊ AVALIA A QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELA CEMIG PARA ESTA EMPRESA, DE UMA MANEIRA GERAL?



11 – Não sabe

12 – recusou-se a responder

IMAGEM

- 4) VAMOS FALAR AGORA SOBRE A IMAGEM DE UMA EMPRESA DE ENERGIA.

a) POR FAVOR, ORDENE ESTES CARTÕES PENSANDO NA IMPORTÂNCIA DESTES ASPECTOS PARA O DIA-A-DIA DESTA EMPRESA.

ENTREVISTADOR

ATENÇÃO!

- ✓ *Registre na coluna "A" a ordenação*
- ✓ *Registre na coluna "B" as notas de importância. OBS: As notas de importância devem ser coerentes com a ordem, ou seja, a nota de importância de um atributo ordenado em 2º lugar pode ser, no máximo, igual à nota do atributo ordenado em 1º. Se o entrevistado der uma nota de importância maior para um atributo do que para outro que foi ordenado em uma posição superior, chame a atenção dele para a incoerência. Ele deve, então, mudar a nota de importância de um dos dois atributos, ou ainda, mudar a ordem dos cartões.*

	A	B
Ser uma empresa ágil, rápida, sem burocracia no que faz	V.174 <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	V.175 <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
Ser uma empresa honesta, séria, transparente no que faz	V.176 <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	V.177 <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
Ser uma empresa atualizada do ponto de vista tecnológico	V.178 <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	V.179 <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
Ser uma empresa socialmente responsável (que realiza projetos/ações sociais; cumpre com obrigações fiscais)	V.180 <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	V.181 <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
Ser uma empresa inovadora, que se destaca no segmento de energia	V.182 <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	V.183 <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>

Ser uma empresa que tem preocupação com a satisfação de seus clientes	V. 184 <input type="checkbox"/>	V. 185 <input type="checkbox"/>
Ser uma empresa responsável e consciente no que diz respeito à preservação do meio ambiente, à preservação da natureza	V. 186 <input type="checkbox"/>	V. 187 <input type="checkbox"/>
Ser uma empresa que contribui para o desenvolvimento e crescimento de sua região geográfica	V. 188 <input type="checkbox"/>	V. 189 <input type="checkbox"/>
Ser uma empresa com uma postura flexível / que negocia em situações de conflito	V. 190 <input type="checkbox"/>	V. 191 <input type="checkbox"/>
Ser uma empresa que oferece produtos e serviços de alta qualidade -- oferece produtos excelentes e serviços confiáveis	V. 192. <input type="checkbox"/>	V. 193. <input type="checkbox"/>
Ser uma empresa que ofereça produtos e serviços de boa relação custo benefício.	V. 194. <input type="checkbox"/>	V. 195. <input type="checkbox"/>
Ser um local de trabalho atrativo -- trata bem seus funcionários	V. 196. <input type="checkbox"/>	V. 197. <input type="checkbox"/>
Ser uma empresa administrada com responsabilidade – tem uma postura ética e é aberta e transparente em suas relações comerciais	V. 198. <input type="checkbox"/>	V. 199. <input type="checkbox"/>
Ser uma empresa lucrativa -- apresenta bons resultados financeiros	V. 200. <input type="checkbox"/>	V. 201. <input type="checkbox"/>

IMPORTÂNCIA DAS ÁREAS

LER COM ATENÇÃO ATÉ AGORA NÓS FALAMOS SOBRE A IMPORTÂNCIA PARA A SUA EMPRESA DE ASPECTOS RELACIONADOS A DIFERENTES ASSUNTOS: À QUALIDADE DA ENERGIA; AO FORNECIMENTO DE ENERGIA, A INFORMAÇÕES E ORIENTAÇÕES DADAS AO CLIENTE; À FATURA; AO ATENDIMENTO E À IMAGEM.

5) a) GOSTARIA QUE VOCÊ ME DISSESSE AGORA QUAL A IMPORTÂNCIA DESSES ASSUNTOS, ORDENANDO-OS DE ACORDO COM A IMPORTÂNCIA DE CADA UM PARA O DIA-A-DIA DESTA EMPRESA.

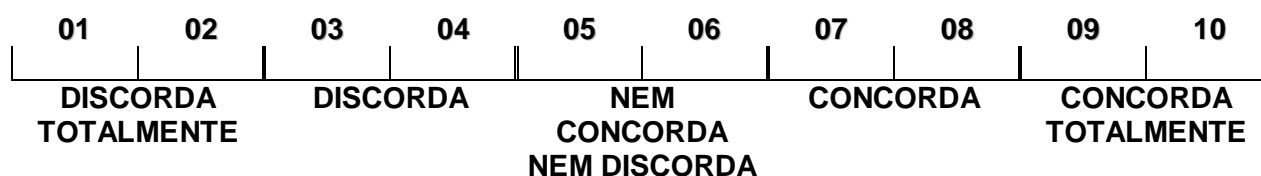
b) E QUAL NOTA VOCÊ DÁ PARA A IMPORTÂNCIA DO(A) _____ (LER ÁREA).

	A	B
Qualidade da energia oferecida	V.202 <input type="checkbox"/>	V.203 <input type="checkbox"/>
Continuidade do fornecimento de energia	V.204 <input type="checkbox"/>	V.205 <input type="checkbox"/>
Informações para o cliente	V.206 <input type="checkbox"/>	V.207 <input type="checkbox"/>

Orientações aos clientes	V.208	<input type="text"/>	V.209	<input type="text"/>
Fatura	V.210	<input type="text"/>	V.211	<input type="text"/>
Atendimento a clientes	V.212	<input type="text"/>	V.213	<input type="text"/>
Imagem e Reputação	V.214	<input type="text"/>	V.215	<input type="text"/>

IMAGEM

6) VAMOS FALAR AGORA SOBRE ITENS RELATIVOS À IMAGEM DA CEMIG. GOSTARIA QUE VOCÊ UTILIZASSE ESTA ESCALA PARA ME DIZER O QUANTO VOCÊ CONCORDA COM CADA UMA DAS FRASES QUE EU VOU LER. (MOSTRAR APÊNDICE 18)



11 - Não sabe

12 – Recusou a responder

A CEMIG é uma empresa ágil, rápida, sem burocracia no que faz.	V. 334	<input type="text"/>	<input type="text"/>
A CEMIG é uma empresa honesta, séria, transparente no que faz.	V. 335	<input type="text"/>	<input type="text"/>
A CEMIG é uma empresa atualizada do ponto de vista tecnológico	V. 336	<input type="text"/>	<input type="text"/>
A CEMIG é uma empresa socialmente responsável (que realiza ações sociais; cumpre com obrigações fiscais)	V. 337	<input type="text"/>	<input type="text"/>
A CEMIG é uma empresa inovadora, que se destaca no segmento de energia	V. 338	<input type="text"/>	<input type="text"/>
A CEMIG é uma empresa que tem preocupação com a satisfação de seus clientes	V. 339	<input type="text"/>	<input type="text"/>
A CEMIG é uma empresa responsável e consciente no que diz respeito à preservação do meio ambiente, à preservação da natureza	V. 340	<input type="text"/>	<input type="text"/>
A CEMIG é uma empresa que contribui para o desenvolvimento e crescimento de sua região geográfica	V. 341	<input type="text"/>	<input type="text"/>
A CEMIG é uma empresa com uma postura flexível / negociadora em situações de conflito	V. 342	<input type="text"/>	<input type="text"/>
A CEMIG oferece produtos e serviços de alta qualidade -- oferece produtos excelentes e serviços confiáveis	V. 343	<input type="text"/>	<input type="text"/>
A Cemig é uma empresa que oferece produtos e serviços de boa relação custo benefício.	V. 345	<input type="text"/>	<input type="text"/>
A CEMIG é um local de trabalho atrativo -- trata bem seus funcionários	V. 346	<input type="text"/>	<input type="text"/>
A CEMIG é uma empresa administrada com responsabilidade – tem uma	V. 347	<input type="text"/>	<input type="text"/>

postura ética e é aberta e transparente em suas relações comerciais	
A Cemig é uma empresa lucrativa -- apresenta bons resultados financeiros	V. 348 <input type="text"/> <input type="text"/>

7) AS SEGUINTE FRASES DESCREVEM ALGUMAS OPINIÕES OU IMPRESSÕES QUE SE PODEM TER A RESPEITO DA CEMIG. GOSTARIA QUE VOCÊ UTILIZASSE ESTA ESCALA PARA ME DIZER O QUANTO VOCÊ CONCORDA COM CADA UMA DAS FRASES QUE EU VOU LER.

01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
DISCORDA TOTALMENTE		DISCORDA		NEM CONCORDA NEM DISCORDA		CONCORDA		CONCORDA TOTALMENTE	
11 - Não sabe					12 - Recusou a responder				

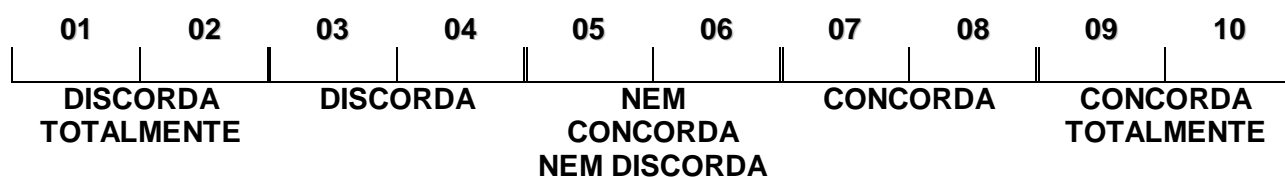
A CEMIG tem uma boa reputação geral.	V. 349	<input type="text"/>	<input type="text"/>
A CEMIG é uma empresa sobre a qual eu tenho uma boa impressão	V. 350	<input type="text"/>	<input type="text"/>
A CEMIG é uma empresa na qual eu confio	V. 351	<input type="text"/>	<input type="text"/>
A CEMIG é uma empresa que eu admiro e respeito	V. 352	<input type="text"/>	<input type="text"/>

8) AGORA, PARA CADA FRASE QUE EU VOU LER, GOSTARIA QUE VOCÊ UTILIZASSE ESTA ESCALA PARA ME DIZER O QUANTO VOCÊ CONCORDA COM CADA UMA DAS FRASES.

01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
DISCORDA TOTALMENTE		DISCORDA		NEM CONCORDA NEM DISCORDA		CONCORDA		CONCORDA TOTALMENTE	
11 - Não sabe					12 - Recusou a responder				

Há sintonia entre as normas e padrões de conduta adotados pela CEMIG e os desta empresa	<input type="text"/>	<input type="text"/>	V. 368
Você tem a convicção que, se for necessário, a CEMIG abrirá mão de alguma vantagem ou benefício de curto prazo em nome do relacionamento de longo prazo com esta empresa	<input type="text"/>	<input type="text"/>	V. 369
Você se sentiria seguro indicando ou recomendando a CEMIG a outra empresa parecida com esta onde você trabalha.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	V. 370
Se coubesse apenas a você, você manteria o relacionamento com a CEMIG	<input type="text"/>	<input type="text"/>	V. 371
Você fica tranqüilo sendo cliente da CEMIG porque sabe que pode contar com ela quando precisar	<input type="text"/>	<input type="text"/>	V. 372

9) AGORA, PARA CADA FRASE QUE EU VOU LER, GOSTARIA QUE VOCÊ UTILIZASSE ESTA ESCALA PARA ME DIZER O QUANTO VOCÊ CONCORDA COM CADA UMA DAS FRASES.



11 - Não sabe

12 – Recusou a responder

Você percebe que a CEMIG adota uma postura de respeito a você e a esta empresa	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> V. 374
A CEMIG tem uma relação de reciprocidade com esta empresa. Ou seja, procura crescer e, ao mesmo tempo, contribuir para o crescimento desta empresa (procura crescer sem prejudicar a empresa cliente)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> V. 375
Você vê na CEMIG disposição em selecionar e treinar funcionários que possam atender adequadamente esta empresa, com competência e habilidade	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> V. 376
Como representante desta empresa, você nunca se sentiu enganado pela CEMIG	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> V. 377

Intervalo de confiança de 95% para a média baseada no desvio padrão.

Var	N	Media	D.P.	
v175	280	9,261	1,158	(---*--)
v177	280	9,161	1,218	(---*---)
v179	280	8,993	1,117	(---*---)
v181	280	8,939	1,218	(--*---)
v183	280	8,954	1,228	(---*---)
v185	280	9,093	1,067	(--*---)
v187	280	8,961	1,174	(---*---)
v189	280	8,689	1,339	(--*---)
v191	280	8,829	1,328	(---*---)
v193	280	9,211	1,079	(--*---)
v195	280	9,096	1,133	(--*---)
v197	280	8,371	1,597	(--*---)
v199	280	8,800	1,293	(---*---)
v201	280	8,061	1,646	(---*---)

8,00 8,40 8,80 9,20

Os dois grupos de variáveis juntas

Fonte de Variação	Soma de quadrados	de Graus de liberdade	de Quadrados médios	F _{obs}	P-valor
Entre Grupos	2462,59	13	189,43	66,94	0,000
Dentro dos grupos	11052,82	3906	2,83		
Total	13151,41	3919			

Intervalo de confiança de 95% para a média baseada no desvio padrão

Var	N	Media	D.P.	
V174-V175	280	7,938	1,636	(-*-)
V176-177	280	7,680	1,735	(-*-)
V178-V179	280	7,186	1,551	(-*-)
V180-V181	280	6,916	1,721	(-*-)
V182-V183	280	7,023	1,609	(-*-)
V184-185	280	7,103	1,699	(-*-)
V186-187	280	6,793	1,685	(-*-)
V188-V189	280	6,287	1,732	(-*-)
V190-V191	280	6,580	1,743	(-*-)
V192-V193	280	7,424	1,712	(-*-)
V194-V195	280	7,047	1,768	(-*-)
V196-V197	280	5,644	1,724	(-*-)
V198-V199	280	6,315	1,711	(-*-)
V200-V201	280	4,774	1,500	(-*-)

5,0 6,0 7,0 8,0

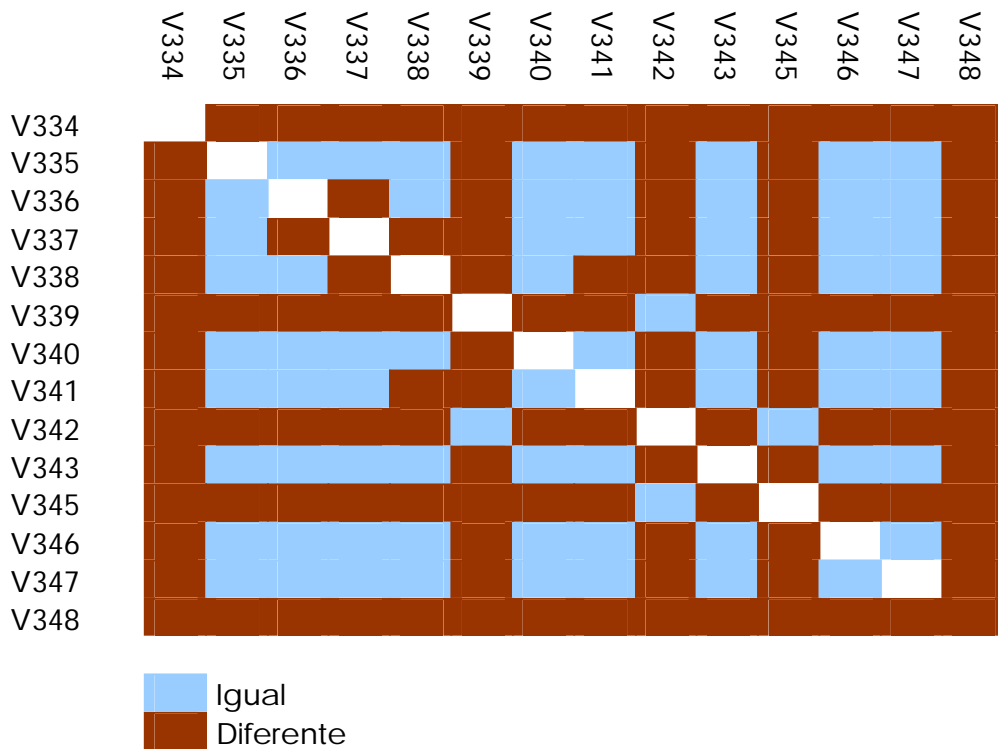
APÊNDICE G – ANOVA – Percepção da atuação da Cemig

TABELA 4 – ANOVA - PERCEPÇÃO

Fonte de Variação	Soma de quadrados	Graus de liberdade	Quadrados médios	F _{obs}	P-valor
Entre Grupos	740,3	13	56,945	23,052	0,000
Dentro dos grupos	9649,0	1906	2,470		
Total	10389,3	3919			

Fonte: resultados da pesquisa

Intervalo de confiança de 95% para a média baseada no desvio padrão.



APÊNDICE H – Correlação e regressão logística - Reputação

Matriz de correlação

	Rep	Pro_Ser	Inov	Amb_Trab	Gov	Cid	At_Clt
Pro_Ser	0,636 0,000						
Inov	0,717 0,000	0,799 0,000					
Amb_Trab	0,521 0,000	0,593 0,000	0,599 0,000				
Gov	0,728 0,000	0,752 0,000	0,940 0,000	0,577 0,000			
Cid	0,603 0,000	0,667 0,000	0,783 0,000	0,591 0,000	0,729 0,000		
At_Clt	0,543 0,000	0,954 0,000	0,731 0,000	0,517 0,000	0,675 0,000	0,614 0,000	
Des_Fin	0,395 0,000	0,361 0,000	0,541 0,000	0,542 0,000	0,483 0,000	0,567 0,000	0,287 0,000

Estatísticas descritivas.

Variável	Media	dev. P	Variância	Coef Var	Q1	Mediana	Q3
Rep	8,7867	1,2416	1,5415	14,13	8,0000	9,0000	10,0000
Pro_Ser	7,711	1,678	2,816	21,77	6,554	7,707	9,187
Inov	8,1752	1,3676	1,8704	16,73	7,2442	8,2333	9,2780
Amb_Trab	8,5107	1,5310	2,3440	17,99	8,0000	9,0000	10,0000
Gov	8,1231	1,4115	1,9923	17,38	7,2189	8,2235	9,4954
Cid	8,3528	1,2509	1,5649	14,98	7,6049	8,3617	9,3750
At_Clt	7,524	1,937	3,754	25,75	6,233	7,767	9,233
Des_Fin	8,9607	1,2680	1,6078	14,15	8,0000	9,0000	10,0000

Ajuste da regressão logística multivariada

Seleção de variáveis

Step	1	2	3	4
Constant	3,586	3,519	3,365	3,037
Gov	0,640	0,506	0,467	0,416
T-Value	17,70	9,38	8,60	6,86
P-Value	0,000	0,000	0,000	0,000
Pro_Ser		0,150	0,495	0,473
T-Value		3,31	4,40	4,20
P-Value		0,001	0,000	0,000
At_Clt			-0,291	-0,291
T-Value			-3,34	-3,35
P-Value			0,001	0,001
Cid				0,109
T-Value				1,83
P-Value				0,068
S	0,853	0,838	0,823	0,820

R-Sq	52,98	54,77	56,52	57,05
R-Sq(adj)	52,81	54,44	56,05	56,42
Mallows Cp	24,2	14,8	5,6	4,2

1º Modelo ajustado

Predictor	Coef	SE Coef	Z	P	Odds	95% CI	
					Ratio	Lower	Upper
Constant	-16,3406	2,69724	-6,06	0,000			
Gov	1,89897	0,363962	5,22	0,000	6,68	3,27	13,63
Pro_Ser	1,48985	0,531473	2,80	0,005	4,44	1,57	12,57
At_Clt	-0,992846	0,410919	-2,42	0,016	0,37	0,17	0,83
Cid	0,0569622	0,225003	0,25	0,800	1,06	0,68	1,65

Log-Likelihood = -56,193

Test that all slopes are zero: G = 144,175, DF = 4, P-Value = 0,000

Retirando a dimensão cidadania que não é significativa para o modelo pois o p-valor observado foi maior do que 0,1, assim não sendo significativo com 10% de significância.

Predictor	Coef	SE Coef	Z	P	Odds	95% CI	
					Ratio	Lower	Upper
Constant	-16,1414	2,57103	-6,28	0,000			
Gov	1,92984	0,345141	5,59	0,000	6,89	3,50	13,55
Pro_Ser	1,48304	0,530229	2,80	0,005	4,41	1,56	12,46
At_Clt	-0,983495	0,409593	-2,40	0,016	0,37	0,17	0,83

Log-Likelihood = -56,225

Test that all slopes are zero: G = 144,111, DF = 3, P-Value = 0,000

Modelo ajustado

$$\text{Log}\{P(\text{pertencer ao grupo})/1-P(\text{pertencer ao grupo } 1)\}=2,571 + 0,345*\text{Governança} + 0,530*\text{Produto_e_serviço} + 0,410*\text{At_Clt}$$

APÊNDICE I – Correlação e regressão logística – Comportamento de apoio

Matriz de correlação

	Comp_apoio	Pro_Ser	Inov	Amb_Trab	Gov	Cid	At_Clt
Pro_Ser	0,724						
Inov	0,769	0,799					
Amb_Trab	0,705	0,593	0,599				
Gov	0,770	0,752	0,940	0,577			
Cid	0,701	0,667	0,783	0,591	0,729		
At_Clt	0,647	0,954	0,731	0,517	0,675	0,614	
Des_Fin	0,488	0,361	0,541	0,542	0,483	0,567	0,287

Observando a matriz de correlação podemos notar que a dimensão que está mais correlacionada com a reputação é a dimensão Governança, acompanhada de Inovação, Produto e Serviço, vindo após Ambiente de Trabalho, At_Clt e por ultimo Desempenho Financeiro

Estatísticas Descritivas

Variável	Media	dev. P	Coef Var	Q1	Mediana	Q3
Comp_apoio	8,2923	1,2821	15,46	7,4206	8,4029	9,4265
Pro_Ser	7,711	1,678	21,77	6,554	7,707	9,187
Inov	8,1752	1,3676	16,73	7,2442	8,2333	9,2780
Amb_Trab	8,5107	1,5310	17,99	8,0000	9,0000	10,0000
Gov	8,1231	1,4115	17,38	7,2189	8,2235	9,4954
Cid	8,3528	1,2509	14,98	7,6049	8,3617	9,3750
At_Clt	7,524	1,937	25,75	6,233	7,767	9,233
Des_Fin	8,9607	1,2680	14,15	8,0000	9,0000	10,0000

Seleção de variáveis

Step	1	2	3	4
Constant	2,613	1,493	1,564	1,216
Gov	0,699	0,494	0,377	0,319
T-Value	20,11	13,38	8,19	6,37
P-Value	0,000	0,000	0,000	0,000
Amb_Trab		0,327	0,285	0,261
T-Value		9,60	8,22	7,38
P-Value		0,000	0,000	0,000
Pro_Ser			0,161	0,140
T-Value			4,11	3,56
P-Value			0,000	0,000
Cid				0,142
T-Value				2,78
P-Value				0,006
S	0,820	0,712	0,692	0,684
R-Sq	59,25	69,42	71,19	71,97
R-Sq(adj)	59,10	69,20	70,87	71,57
Mallows Cp	121,7	24,5	9,2	3,5

Ajuste da regressão logística multivariada

Logistic Regression Table

Predictor	Coef	SE Coef	Z	P	Odds Ratio	95% CI	
						Lower	Upper
Constant	-18,2329	2,30191	-7,92	0,000			
Gov	0,940753	0,232260	4,05	0,000	2,56	1,63	4,04
Amb_Trab	0,644155	0,156060	4,13	0,000	1,90	1,40	2,59
Pro_Ser	0,423719	0,160695	2,64	0,008	1,53	1,11	2,09
Cid	0,328206	0,217706	1,51	0,132	1,39	0,91	2,13

Log-Likelihood = -94,898

Test that all slopes are zero: G = 185,409, DF = 4, P-Value = 0,00

Observando os p-valores do modelo ajustado podemos notar que a dimensão Cidadania pode ser retirada do modelo, pois o p-valor observado 0,132 é maior do que o nível de significância de 10%.

Logistic Regression Table

Predictor	Coef	SE Coef	Z	P	Odds Ratio	95% CI	
						Lower	Upper
Constant	-17,0967	2,08413	-8,20	0,000			
Gov	1,08538	0,217124	5,00	0,000	2,96	1,93	4,53
Amb_Trab	0,677021	0,153040	4,42	0,000	1,97	1,46	2,66
Pro_Ser	0,438247	0,162730	2,69	0,007	1,55	1,13	2,13

Log-Likelihood = -96,043

Test that all slopes are zero: G = 183,120, DF = 3, P-Value = 0,000