

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
Programa de Pós-Graduação em Sociologia

Juliana Azevedo Travassos

RESPONSABILIDADE CORPORATIVA: Institucionalização e Ideologia

Belo Horizonte
2012

Juliana Azevedo Travassos

RESPONSABILIDADE CORPORATIVA: Institucionalização e Ideologia

Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, da Universidade Federal de Minas Gerais, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Ciências Sociais.

Orientador: Antônio Augusto P. Prates

Belo Horizonte
2012

Juliana Azevedo Travassos

RESPONSABILIDADE CORPORATIVA: Institucionalização e Ideologia

Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, da Universidade Federal de Minas Gerais, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Ciências Sociais.

Antônio Augusto Pereira Prates (Orientador) – UFMG

Alexandre Antônio Cardoso - UFMG

Otávio Soares Dulci – PUC MINAS

Belo Horizonte, 28 de Fevereiro de 2012

À Vania e Júlio

AGRADECIMENTOS

A todos que contribuíram para a realização deste trabalho, expresso aqui minha gratidão, especialmente:

Ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia da UFMG, pela oportunidade.

Ao Professor Antônio Augusto, pela orientação, inspiração e aprendizado.

Aos colegas da turma de 2010 pela boa amizade e troca de experiências.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo apoio financeiro que viabilizou essa empreitada.

À Fundação Dom Cabral por me despertar o interesse no tema.

A minha família, amigos e ao Alexandre por todo carinho.

RESUMO

Nas últimas décadas a Responsabilidade Corporativa disseminou-se no mundo empresarial, e aparece como um tema de crescente interesse na mídia, empresariado, academia, governo, e sociedade civil, no Brasil e no mundo. No entanto, o conceito de responsabilidade corporativa sofreu mudanças complexas em seu significado ao longo dos anos. Assim, defendemos que o desenvolvimento do conceito de responsabilidade corporativa deve ser analisado em si mesmo. Nesse contexto, a sociologia, em especial a que trata das organizações, pode ser muito útil para ampliarmos a compreensão desse fenômeno.

Dessa forma, o presente trabalho se propõe a sofisticar a discussão sobre responsabilidade corporativa abordando as características e mudanças do significado desse conceito, em especial seu processo de institucionalização, como uma ideologia empresarial. O referencial teórico usado para interpretação da responsabilidade corporativa a abordagem institucionalista na sociologia das organizações. A tese institucional central é de que os ambientes constroem e compelem as organizações, sua estrutura, ações e comportamento.

Além do embasamento teórico da sociologia, o trabalho foi constituído de outras duas partes. Primeiro, foi feito um levantamento dos elementos que constituem a ideologia da responsabilidade corporativa em diferentes estágios de institucionalização, abordando assim as mudanças de significado pelas quais o fenômeno passou. O objetivo foi analisar as diferentes lógicas orientadoras do fenômeno em suas diferentes manifestações ao longo do tempo e do processo de institucionalização.

Na parte final, à luz da bibliografia sociológica e dos temas levantados na análise do processo de mudança e institucionalização, foram analisados os relatórios de responsabilidade corporativa de empresas brasileiras consideradas líderes no assunto. Nesses relatórios, selecionamos as apresentações mais explícitas da ideologia de responsabilidade corporativa em cada empresa, avaliando em conjunto

a institucionalização e o que o conceito significa para esse grupo de empresas atualmente. Ao analisar conjuntamente essas explicitações, chegamos a um retrato da institucionalização atual da ideologia da responsabilidade corporativa nas empresas líderes no tema no Brasil.

Palavras-chave: Ideologia. Institucionalização. Racionalização. Responsabilidade Corporativa. Sustentabilidade.

ABSTRACT

In recent decades Corporate Responsibility has spread in the business world, and appears as a subject of growing interest in media, academia, government and civil society, in Brazil and worldwide. However, the concept of corporate responsibility has undergone complex changes in meaning over the years. Thus, we argue that the development of the concept of corporate responsibility should be analyzed in itself. In this context, sociology, particularly sociology of organizations, can be very useful in broadening the understanding of this phenomenon.

This study aims at refining the discussion on corporate responsibility by addressing the characteristics and changes in meaning of this concept, especially its institutionalization process, as an ideology of management. The theoretical framework used to interpret corporate responsibility was the institutionalist approach of the sociology of organizations. The central thesis of this approach is that institutional environments build and compel organizations, its structure, actions and behavior.

Besides the theoretical basis of sociology, the work was composed of two other sections. First, we explored the elements that constitute the ideology of corporate responsibility at different stages of institutionalization, thereby addressing the changes of meaning the phenomenon went through. The aim was to analyze the different logics guiding the phenomenon in its various manifestations over time and along the process of institutionalization.

Finally, in light of the sociological literature and of the issues raised in the analysis of the change and institutionalization process, we analyzed corporate responsibility reports of Brazilian companies considered leaders in the field of corporate responsibility. In these reports, we selected the most explicit presentations of the ideology of corporate responsibility in each company, and then jointly assessed the institutionalization and what the concept means for this group of companies today. By considering together these clarifications, we got a picture of the current institutionalization of the ideology of corporate responsibility in leading companies on the issue in Brazil.

Keywords: Sustainability. Ideology. Institutionalization. Rationalization. Corporate Responsibility.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. DEFINIÇÕES E DADOS DA RESPONSABILIDADE CORPORATIVA	17
2.1. Definições	17
2.2. Dados sobre a Responsabilidade Corporativa no Brasil	19
3. REFERENCIAL TEÓRICO – INSTITUCIONALISMO E IDEOLOGIA NA SOCIOLOGIA	20
3.1. As empresas e seu ambiente – o institucionalismo na sociologia das organizações	21
3.1.1 – A institucionalização	24
3.1.2 – O ambiente cultural da organização racional - a semelhança entre aspectos institucionalizados e regras técnicas	28
3.1.3 A relação entre racionalidade da organização formal e sociedade	30
3.2. As ideologias na administração	33
3.2.1. As ideologias e a relação entre ideias e ações	36
3.2.2 A importância histórica e teórica das ideologias	40
3.2.3. As mudanças na ideologia ao longo da industrialização	41
4. ANÁLISES DA INSTITUCIONALIZAÇÃO DA IDEOLOGIA DA RESPONSABILIDADE CORPORATIVA	45
4.1. História da institucionalização da ideologia da responsabilidade corporativa	46
4.1.1. Responsabilidades Sociais dos Empresários: Anos 50 e 60	50
4.1.2. Interesse Pessoal Esclarecido: Anos 70	51
4.1.3. Modelo de Performance Social Corporativa: Anos 80	52
4.1.4. Gestão Estratégica: Anos 90	52
4.1.5. Tendências da Responsabilidade Corporativa	54
4.2. Análise da institucionalização da ideologia da responsabilidade corporativa	57
5. A INSTITUCIONALIZAÇÃO DA IDEOLOGIA DA RESPONSABILIDADE CORPORATIVA EM EMPRESAS NO BRASIL	66
5.1. Metodologia	67
5.2. Resultados	75

CONCLUSÃO77

Referências Bibliográficas79

APÊNDICES82

1. INTRODUÇÃO

A forma de fazer negócios está mudando, resultado da percepção de fatores econômicos, sociais e políticos. A democratização e a diminuição do papel do Estado; a crescente conscientização pública acerca dos impactos sociais e ambientais das atividades empresariais; o poder das mídias sociais em alterar a natureza do debate; o papel cada vez maior de classificações e guias de terceiros em influenciar o comportamento de investidores e consumidores são alguns dos fatores causando uma mudança rápida nas expectativas sociais sobre a responsabilidade das corporações.

Em especial, a relação das empresas com a sociedade tem mudado no sentido de envolver maior transparência e a prestação de contas sobre temas e a atores que não eram importantes no processo de legitimação social anteriormente (PUPPIM DE OLIVEIRA, 2005). Entre os temas de maior importância estão a governança corporativa, o tratamento ao público interno, questões sociais, preservação do meio ambiente, relações com comunidades, etc. Já os atores relevantes incluem empregados, comunidades, clientes, governos e organizações não-governamentais, entre outros.

Em meio a essas mudanças, nas últimas décadas a Responsabilidade Corporativa disseminou-se como ideologia e prática gerencial no mundo empresarial, e aparece como um tema recente, mas de crescente interesse na mídia, empresariado, academia, governo, e sociedade civil, no Brasil e no mundo. O tema é tratado por diferentes termos análogos, tais como responsabilidade social corporativa, sustentabilidade, cidadania corporativa e ética empresarial.

Um survey conduzido pela ONU¹ em 2010 com 766 CEOs (*chief executive officers*) de todo o mundo mostrou um apoio quase unânime à responsabilidade corporativa, já que 93% deles acreditam que questões de sustentabilidade serão críticas para o sucesso futuro de seus negócios.

Outro ponto que ilustra esse crescimento é a publicação de relatórios empresariais anuais sobre responsabilidade corporativa, prática que se tornou quase obrigatória entre as grandes empresas atualmente. Em 2011, 95% das 250 maiores empresas do mundo (com base no ranking da revista Fortune Global 500)

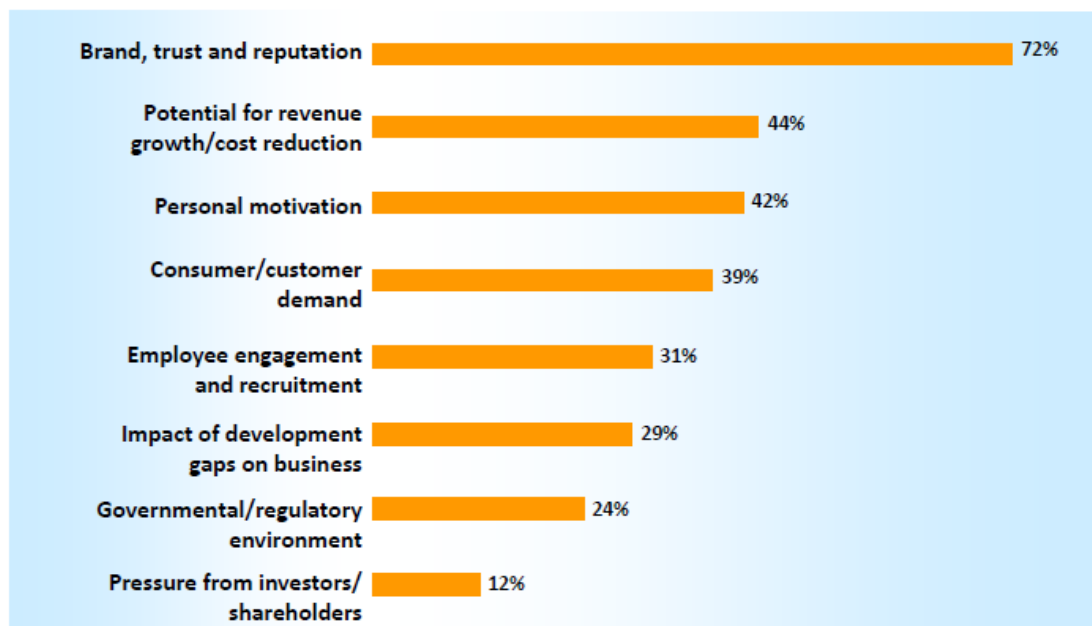
¹ Disponível em http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/UNGC_Accenture_CEO_Study_2010.pdf

reportaram publicamente suas atividades dessa natureza. Em 1999, apenas 35% das então 250 maiores empresas publicaram informações de responsabilidade corporativa. No Brasil, as empresas têm acompanhado essa tendência, sendo que 88% das 100 maiores empresas publicaram relatórios desse tipo em 2011. Os dados são do International Survey of Corporate Responsibility Reporting, da KPMG², publicado desde 1993, e que traça um retrato do estado evolutivo do processo de relatório sobre responsabilidade corporativa.

Apesar de cada vez mais difundida, não há uma definição consensual do que uma empresa deve fazer para ser socialmente responsável. No entanto, geralmente a responsabilidade corporativa está relacionada a uma gestão empresarial mais transparente e ética, e à inserção de preocupações sociais e ambientais nas decisões e resultados das empresas (PUPPIM DE OLIVEIRA, 2005).

Não há tampouco unanimidade acerca dos motivos que orientam os dirigentes empresariais ao tomarem decisões sobre ações que vão além da busca do lucro. No entanto, a pesquisa da ONU mostra que a reputação é apontada como um dos principais fatores. As possibilidades de redução de custos e o potencial de crescimento aparecem em seguida.

Respondents identifying each factor in their top three choices



Source: United Nations Global Compact CEO Survey 2010
(based on 766 completed responses)

² Disponível em <http://www.kpmg.com/PT/pt/IssuesAndInsights/Documents/corporate-responsibility2011.pdf>

Essas novas definições acerca do que seriam as responsabilidades sociais, ambientais, ou extraeconômicas dos negócios são espaço de oportunidades e ameaças para empresas. Por um lado, elas se veem ameaçadas, sendo alvo de cobranças impensáveis há 50 anos. Por outro lado, existe a oportunidade de as empresas se adiantarem a essas cobranças e trabalharem de forma favorável suas ações que vão além da busca de lucro. O fato é que diante da falta de um enquadramento regulatório e institucional definido para a busca do chamado “desenvolvimento sustentável”, as empresas hoje buscam se engajar com suas partes interessadas, articular uma visão confiável de sustentabilidade, demonstrar progressos em relação a essa visão e responder de forma construtiva ao criticismo vindo de qualquer direção.

Muitos especialistas, tanto acadêmicos como do mundo dos negócios, têm notado o crescimento da responsabilidade corporativa, mas poucos deram atenção às mudanças internas e adaptações no significado desse conceito. No entanto, além de um crescimento “quantitativo”, a disseminação da responsabilidade corporativa nas últimas décadas envolveu também importantes mudanças nas ideias associadas a tal conceito. Atualmente, é fácil constatar que a relação empresa e sociedade mudou, já que cada vez mais empresas reportam publicamente sua atuação além da busca de lucro. No entanto, a forma como são justificadas e a abrangência das ações consideradas “de responsabilidade corporativa” passaram por profundas mudanças nas últimas décadas.

No geral, podemos dizer que tais mudanças envolveram elementos de institucionalização, processo pelo qual os procedimentos sociais, obrigações ou realidades relacionadas à responsabilidade corporativa vêm adquirindo status de regra no pensamento e ação social no ambiente empresarial. Além disso, visto inicialmente como elemento deslocado da eficiência e das funções empresariais formais, o conceito atrelou-se cada vez mais aos elementos de eficiência técnica-operacional das organizações empresariais. Assim, não se tem apenas “ouvido falar mais” em responsabilidade corporativa, mas também “ouvindo falar diferente”: o que se chama de responsabilidade de uma empresa hoje é bem diferente do que era assim caracterizado há 50 anos.

A tendência atual entre as empresas líderes nesse assunto, aquelas em que a responsabilidade corporativa encontra-se mais institucionalizada, é buscar integrar cada vez mais ações e políticas de responsabilidade social às operações diretas da

empresa. Como observa Googins *et al.* (2008), muitas empresas estão indo além do terreno em que os interesses dos acionistas são colocados em oposição contra outras responsabilidades corporativas, e estão usando gestão de riscos, pesquisa e desenvolvimento, prospecção de mercado, inovação, diferenciação de marca e melhoria contínua para trazer a responsabilidade social de uma posição marginal na agenda empresarial para o centro dos negócios.

Eis um exemplo da conceituação ideológica recente sobre responsabilidade corporativa extraído de um documento da ONU, que tem uma iniciativa específica voltada para a responsabilidade corporativa: o Pacto Global. No trecho abaixo, é possível observar com clareza como a responsabilidade corporativa é apresentada como desejável para a organização dentro da racionalidade econômica.

“Nunca antes na história houve maior alinhamento entre os objetivos da comunidade internacional e os do mundo dos negócios. Metas em comum, tais como a construção de mercados, combate à corrupção, proteção do meio ambiente e garantia da inclusão social, resultaram em uma abertura e em parcerias inesperadas entre empresas, governos, sociedade civil, trabalhadores e as Nações Unidas.

O Pacto Global da ONU é uma plataforma de políticas e um referencial de práticas para empresas comprometidas com a sustentabilidade e com práticas de negócios responsáveis. Busca alinhar amplamente as operações e estratégias de negócios com 10 princípios universalmente aceitos nas áreas de direitos humanos, trabalho, meio ambiente e anti-corrupção.

Dessa forma, a economia, como principal agente da globalização, pode ajudar a garantir que os mercados, o comércio, a tecnologia e as finanças avancem de forma que beneficie economias e sociedades de todos os lugares, e contribua para uma economia global mais inclusiva e sustentável” (Declaração de Genebra, 2007).

Portanto, o conceito de responsabilidade corporativa observado atualmente parece profundamente mais complexo quando comparado a suas concepções iniciais, limitadas à filantropia e sem conexão direta com as operações básicas da

empresa, ou mesmo opostas a estas. Essa mudança tão ampla e rápida desperta interesse sociológico, e convida a pensarmos um pouco além de argumentos como os de que a responsabilidade corporativa seria apenas uma manobra de marketing das empresas, ou ações de fachada que não alteram o comportamento empresarial.

As empresas são instrumentos econômicos voltados para a busca de interesses, em especial o lucro. Assim, ver a responsabilidade corporativa como um truque de relações públicas visando interesses econômicos não despertaria grande interesse sociológico. Mas quando observamos como a ideia de responsabilidade corporativa, seja ela um truque ou não, sofreu mudanças complexas em seu significado ao longo dos anos, então a sociologia, em especial a que trata das organizações, pode ser muito útil para ampliarmos a compreensão desse fenômeno. Com uma mudança de significado tão aguda e que parece estar levando à crescente integração da responsabilidade na estrutura empresarial e a uma expansão do papel da empresa na sociedade, o desenvolvimento do conceito de responsabilidade corporativa deve ser analisado sociologicamente, e em si mesmo.

Assim, o presente trabalho propõe abordar as mudanças no significado da responsabilidade social de um ponto de vista interpretativo, encarando-as como um processo de institucionalização de uma ideologia empresarial. A visão proposta é de que as mudanças no conceito de responsabilidade corporativa seriam reorganizações ideológicas que decorrem do relacionamento entre empresas e seus ambientes, em especial no processo de busca e manutenção da legitimidade social das empresas. Nesse sentido, o referencial teórico da sociologia a ser usado para interpretação da responsabilidade social será uma análise orientada pela abordagem institucionalista na sociologia das organizações. A tese institucional central é de que os ambientes constroem e compelem as organizações, sua estrutura, ações e comportamento.

No entanto, é preciso fazer uma ressalva sobre as análises de tipo institucional. Vejamos o exemplo desse tipo de análise sobre o tema da responsabilidade corporativa desenvolvido pelo sociólogo John Campbell (2007), da Dartmouth College. Campbell investigou as razões que levam uma empresa a se comportar, ou não, de forma socialmente responsável, dados os incentivos à maximização de lucros e de valor para o acionista, e ao comportamento oportunista.

Como resultado, o autor apresenta um conjunto de proposições acerca das instituições regulatórias, normativas, associativas e de *stakeholders* sob as quais as

empresas estarão mais propensas a se comportar de formas socialmente responsáveis. Campbell ressalta que algumas condições econômicas básicas afetam o comportamento das empresas – a condição financeira interna, a saúde da economia em geral e o nível de competição que enfrentam. No entanto, o autor conclui que a influência dessas condições básicas é mediada por uma série de condições institucionais, quais sejam:

- Regulação pública e privada;
- Presença de organizações independentes, como ONGs, que monitorem o comportamento das empresas;
- Normas institucionalizadas relativas a comportamento corporativo adequado;
- Associações empresariais e diálogos organizados entre as empresas e seus *stakeholders* (partes interessadas).

As conclusões apresentadas no trabalho de Campbell (2007) nos chamam a atenção para como a análise institucional da responsabilidade corporativa fica limitada se, mesmo no tratamento sociológico, segue um forte viés da teoria administrativa. O autor preocupa-se em responder à pergunta de “por que” a responsabilidade social acontece, e assim sua conclusão acaba limitada à constatação de que, se o contexto for favorável e estimular a responsabilidade corporativa, a empresa se comportará de forma socialmente responsável. Ou seja, a empresa só assume responsabilidades além do seu objetivo de lucro se o contexto assim a estimular, e se for mantido o objetivo de busca do lucro - uma conclusão nada surpreendente se o objeto de estudo são empresas capitalistas.

O presente trabalho, por sua vez, está voltado para uma análise mais interpretativa e essencialmente sociológica, interessada em “como” a responsabilidade corporativa tem se apresentado ao longo do tempo, em especial dado que este “como” - ou o significado da responsabilidade corporativa - tem sofrido grandes mudanças. Portanto, das condições institucionais levantadas por Campbell, o trabalho aborda diretamente a que carrega maior teor sociológico: as normas institucionalizadas relativas a comportamento corporativo adequado, e o processo de mudança que essas normas têm sofrido desde suas versões iniciais.

O referencial teórico para analisar a responsabilidade corporativa será a sociologia das organizações, em especial a que diz respeito aos aspectos de

institucionalização e ideologia nos empreendimentos econômicos. Sendo assim, propomos sofisticar a discussão sobre responsabilidade corporativa abordando as características e mudanças do significado desse conceito, em especial seu processo de institucionalização, como uma ideologia empresarial. Na medida em que mudanças na relação de legitimidade entre empresas e sociedade definem novas expectativas sobre as funções apropriadas a um negócio, as organizações se adaptam pela incorporação desses códigos, articulados em ideologias. A partir disso, novos domínios de atividades da empresa são codificados em programas institucionalizados, profissões ou técnicas que obedecem aos preceitos ideológicos da responsabilidade corporativa.

Além do embasamento teórico da sociologia, o trabalho será constituído de outras duas partes. Primeiro, será feito um levantamento dos elementos e temas que constituem a ideologia da responsabilidade corporativa em diferentes estágios de institucionalização, abordando assim as mudanças de significado pelas quais o fenômeno passou. O objetivo é analisar as diferentes lógicas orientadoras do fenômeno em suas diferentes manifestações ao longo do tempo e do processo de institucionalização.

Na parte final, à luz da bibliografia sociológica e dos temas levantados na análise do processo de mudança e institucionalização, serão analisados os relatórios de responsabilidade corporativa de empresas brasileiras consideradas líderes no assunto. Nesses relatórios, selecionaremos as apresentações mais explícitas da ideologia de responsabilidade corporativa em cada empresa, avaliando em conjunto a institucionalização e o que o conceito significa para essas empresas atualmente. Ao analisar conjuntamente essas explicitações, teremos um retrato da institucionalização atual da ideologia da responsabilidade corporativa nas empresas líderes no tema no Brasil.

For an individual who is suffering from the symptoms of undiagnosed illness, the first steps towards health is an unblinkingly candid diagnosis, followed by a course of action that openly acknowledges the interdependence of treatment with the natural systems of the body. If the goal of modern economic life is sustainable prosperity, and one of the main vehicles for its achievement is the complex and powerful modern firm, then we need

to acknowledge the full range of underlying assumptions, and thus create not just integrated practice through reporting but integrated theory as well. (MASSIE, 2010).

Atualmente, falta uma teoria unificada coerente que abranja essa nova visão que a responsabilidade corporativa lança sobre as organizações, suas responsabilidades, sua legitimidade e seu papel na sociedade. O presente trabalho, portanto, é uma pesquisa de tipo exploratória (BABBIE, 2006), orientada no sentido de buscar entender as mudanças de significado pelas quais a responsabilidade corporativa tem passado, propondo usar para isso um referencial teórico da sociologia das organizações. Um estudo que ajude a explicar em um nível mais teórico o desenvolvimento da responsabilidade corporativa é um passo relevante na compreensão desse fenômeno tão polêmico. Um convite para que a sociologia aborde o assunto com seu típico rigor teórico, e assim contribua para esclarecer e orientar o entendimento do papel da empresa na sociedade atualmente.

2. DEFINIÇÕES E DADOS DA RESPONSABILIDADE CORPORATIVA

2.1. Definições

Mesmo com a relevância crescente da responsabilidade corporativa no ambiente empresarial, não existe uma definição consensual do que uma empresa deve fazer para ser socialmente responsável. No geral, a responsabilidade corporativa está relacionada a uma gestão empresarial mais transparente e ética, e à inserção de preocupações sociais e ambientais nas decisões e resultados das empresas (PUPPIM DE OLIVEIRA, 2005). Os argumentos a favor da Responsabilidade Corporativa partem, principalmente, da área da teoria da administração conhecida como Negócios e Sociedade - *Business and Society* (ASHLEY, 2005).

Em seu livro, *Ética e Responsabilidade Social nos Negócios*, Patrícia Ashley (2005) apresenta um referencial para a responsabilidade social corporativa, em resposta a um novo e mais abrangente papel das empresas dentro da sociedade:

- Preocupação com atitudes éticas e moralmente corretas que afetam todos os públicos / *stakeholders*³ envolvidos (entendidos da maneira mais ampla possível);
- Promoção de valores e comportamentos morais que respeitem os padrões universais de direitos humanos e de cidadania e participação na sociedade;
- Respeito ao meio ambiente e contribuição para sua sustentabilidade em todo o mundo;
- Maior envolvimento nas comunidades em que se insere a organização, contribuindo para o desenvolvimento econômico e humano dos indivíduos ou até atuando diretamente na área social, em parceria com governos ou isoladamente (ASHLEY, 2005, p. 7).

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2007a), uma das principais organizações responsáveis pela difusão da ideia de responsabilidade corporativa na sociedade brasileira, define este conceito como:

Responsabilidade social empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (ETHOS, 2007a).

Richard Daft (1999) define a responsabilidade social como sendo "[...] a obrigação da administração de tomar decisões e ações que irão contribuir para o bem-estar e os interesses da sociedade e da organização" (DAFT, 1999, p.88).

Já o *Business for Social Development*, outro importante agente de difusão dos princípios da Responsabilidade Social, aponta:

Responsabilidade social é o modo de pensar e agir eticamente na minha relação com o outro. No universo das empresas, a responsabilidade social

³ Partes interessadas, aquelas que afetam e são afetadas pelas atividades da empresa e suas consequências. Por exemplo: consumidores, governo, fornecedores, funcionários e comunidade de entorno.

pode ser traduzida como um princípio ético, aplicado à realidade através de uma gestão que leva em consideração as necessidades e opiniões dos diferentes *stakeholders*, isto é, dos públicos envolvidos ou impactados pelo negócio das empresas: clientes, funcionários, acionistas, comunidades, meio ambiente, fornecedores, governo e outros. (BUSINESS FOR SOCIAL DEVELOPMENT, 2007).

Os quatro exemplos de definição apresentados mostram a Responsabilidade Social como um fenômeno extremamente amplo e fundamentalmente ético. Nenhuma dessas definições especifica, ou ao menos sugere, como as empresas incorporam efetivamente esses “princípios e preocupações éticas” em suas atividades diárias. Fala-se muito em “envolvimento com a comunidade” e “diálogo com *stakeholders*”, por exemplo, mas não é dito qual o propósito exato desses contatos ou que tipo de resultados práticos se espera serem atingidos por meio deles. Esse tipo de articulação, portanto, fica por conta de cada empresa, em seu contexto específico de atuação.

2.2. Dados sobre a Responsabilidade Corporativa no Brasil

A responsabilidade corporativa ganhou força no Brasil e no mundo principalmente na década de 90. Esse tipo de prática e programa recebeu adesão crescente das empresas, que passaram a considerar o conceito como parte das diretrizes de suas estratégias (BUSINESS FOR SOCIAL DEVELOPMENT, 2007).

No caso específico das empresas brasileiras, é possível analisar o crescimento quantitativo da responsabilidade social por meio de um levantamento realizado por Anna Maria Peliano (2005), do IPEA⁴. A pesquisa *Ação Social das Empresas* faz um mapeamento da participação do setor empresarial em atividades sociais voltadas para as comunidades mais pobres. O conceito utilizado pela pesquisa para definir ação social empresarial é bastante amplo, e considera qualquer atividade que as empresas realizam em caráter voluntário para o atendimento de comunidades nas áreas de assistência social, alimentação, saúde, educação, entre outras, desde pequenas doações eventuais a pessoas ou instituições, até grandes projetos mais estruturados.

⁴ Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. www.ipea.org.br

Esse tipo de atuação já faz parte da realidade das empresas há muito tempo, principalmente daquelas que trabalham com atividades de grande impacto local, como mineradoras e usinas hidrelétricas. No entanto, somente recentemente esses projetos têm recebido o rótulo de “Responsabilidade Corporativa”.

Os resultados da última rodada da pesquisa apontam para um crescimento significativo, entre 2000 e 2004, na proporção de empresas privadas brasileiras que realizaram ações sociais em benefício das comunidades. Neste período, a participação empresarial na área social aumentou 10 pontos percentuais, passando de 59% para 69%. São aproximadamente 600 mil empresas que atuam voluntariamente. Em 2004, elas aplicaram cerca de R\$ 4,7 bilhões, o que correspondia a 0,27% do PIB brasileiro naquele ano.

O montante do investimento social privado cresce mesmo sendo pouco influenciado pela política de benefícios tributários, uma vez que apenas 2% das empresas que atuaram no social fizeram uso de incentivos fiscais para tanto. É pequena a proporção de empresas que não atua porque nunca pensou nessa possibilidade (5%) ou porque acredita que este não seja seu papel (5%) (PELIANO, 2005).

Outro fato relevante é o enorme interesse suscitado pelas iniciativas do Instituto Ethos de estímulo à responsabilidade empresarial. Respeito ao trabalhador, ao consumidor, à comunidade e ao meio ambiente são, cada vez mais, percebidos como componentes indispensáveis do perfil e da atuação de uma empresa moderna. Desde 2000, o Instituto lança anualmente um conjunto de indicadores de responsabilidade social a serem aplicados nas empresas. Na versão 2007 dos indicadores, 852 empresas realizaram oficialmente a autoaplicação do conjunto de indicadores (INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL, 2007b).

3. REFERENCIAL TEÓRICO – INSTITUCIONALISMO E IDEOLOGIA NA SOCIOLOGIA

Atualmente a responsabilidade corporativa está intimamente relacionada a elementos da racionalidade econômica da empresa, uma visão bem diferente de

suas primeiras abordagens, que eram limitadas à ideia de ação filantrópica sem qualquer conexão com a atividade econômica em si ou impactos sobre o desempenho financeiro da empresa. Propomos analisar as mudanças no significado de responsabilidade das empresas como mudanças em uma ideologia, ou seja, como partes de um processo adaptativo de um mesmo fenômeno: o da busca de legitimidade social por parte das empresas. No entanto, para isso é preciso um embasamento teórico que trate da relação entre empresas e sociedade.

Assim, usamos como base dois referenciais teóricos da sociologia das organizações. Um é o institucionalismo na sociologia das organizações, que além de explicar como as empresas se relacionam com e dependem de seu ambiente – inclusive para busca de legitimidade – traz o conceito de “institucionalização”, que permite explicar em termos teóricos como a responsabilidade corporativa se desenvolve como uma ideologia, um padrão de comportamento na relação das organizações com seu ambiente.

Outro referencial teórico é o trabalho de Reinhard Bendix que trata especificamente das ideologias gerenciais, conceituadas como interpretações que permitem se situar no contexto de ação. O que Bendix faz é uma microssociologia da relação entre empregadores e empregados, mas sem perder de vista o contexto macro da industrialização. Apesar desse aspecto microssociológico, propomos que seu modelo de ideologias como modelos de convivência pode ser transposto para outro nível, e aplicado também como modelo de convivência, em especial de ganho e manutenção de legitimidade, entre empresas e sociedade no contexto de ação empresarial. Nesse contexto, portanto, consideramos que as ideologias sobre responsabilidade corporativa refletem e afetam a relação entre empresa e seu ambiente, incluindo aí a relação entre empresa e sociedade.

3.1. As empresas e seu ambiente – o institucionalismo na sociologia das organizações

Nossa proposição inicial é de que a ideia de responsabilidade corporativa vem passando por um processo de institucionalização. Para analisarmos diretamente as mudanças no significado da responsabilidade corporativa, portanto é preciso entender como alguns elementos do ambiente das empresas institucionalizam-se, e

em um sentido mais amplo, entender como as organizações se relacionam com seu ambiente social, e quais os impactos da busca de legitimidade social sobre a ação das empresas.

O período do estudo sociológico das organizações iniciado na metade dos anos 70 trouxe um crescente interesse exatamente na interdependência social e cultural entre organizações e seus ambientes (SCOTT. 1992). A própria noção de ambiente também mudou de um enfoque generalista para um enfoque simbólico, acrescentando ao ambiente técnico o ambiente institucional - um sistema simbólico repleto de fatores que modelam a ação organizacional. Segundo Meyer e Scott (Prefácio), esse pensamento institucional sobre as organizações foi uma reação ao período em que as organizações eram vistas de uma perspectiva tecnicista e realista. Para o institucionalismo, uma visão da organização como um sistema político e ideológico seria mais adequada do que vê-la como um sistema simplesmente técnico, racionalista (MEYER. 1992).

Essa mudança de visão é fundamental, pois abre espaço para uma abordagem sociológica mais ampla que considere a responsabilidade corporativa em seus próprios termos, ao contrário dos estudos que fazem uma interpretação dessa ideia enfatizando somente sua função de instrumentalidade para as empresas na busca do lucro. Apoiados no institucionalismo, propomos tomar a dimensão simbólica e cultural do relacionamento entre empresa e sociedade por si própria, sem necessariamente procurar fazer referência a seu uso instrumental.

Tanto o Velho como o Novo Institucionalismo valorizam a dimensão ambiental e cultural na estruturação e sobrevivência das organizações, com o argumento fundamental de que essas dimensões limitam a racionalidade da organização. Assim, ao longo de seu desenvolvimento, o institucionalismo mostrou as limitações de uma visão das organizações como sistemas técnicos, racionalmente projetados. Os primeiros estudos haviam notado a disparidade entre estruturas formais e comportamento: estrutura formal x informal foi a primeira designação, seguida de “acoplamento frouxo” (WEICK. 1976). Em seguida, os analistas começaram a insistir que as organizações “adaptavam-se” a seus ambientes não apenas por meios técnicos e econômicos, mas também exercendo poder político para reduzir o impacto ou eliminar a competição e demandas de desempenho de seu ambiente. Além disso, muitas organizações aparentavam apoiar-se em indicadores de sucesso estruturais ou processuais, e não em medidas baseadas em resultados, ou

aparentavam substituir resultados objetivamente definidos por resultados simbólicos.

Em suma, o institucionalismo mostra que as organizações não simplesmente confrontam ambientes técnicos demandando resultados eficientemente e eficazmente produzidos, e que tampouco essas organizações são moldadas apenas pelas exigências de suas tarefas técnicas. O que o pensamento institucionalista conclui é que o ambiente de uma organização é de fato decisivo, mas não o ambiente técnico, e sim o ambiente social e cultural. (SCOTT. 1992).

Com base nessa constatação, o pensamento institucional trabalha em especial dois temas relativos aos fatores que produzem e mantém a estrutura organizacional (MEYER; SCOTT. 1992). O primeiro desses temas é um institucionalismo mais amplo, compartilhado por muitas perspectivas. Já o segundo é um institucionalismo mais minucioso e fenomenológico, cerne de uma teoria exclusivamente “institucional”.

Tema 1. Estruturas organizacionais são criadas para lidar com pressões ambientais (mais que com requisitos técnicos internos), e essas pressões variam de ambiente para ambiente;

Tema 2. Os ambientes são mais que estoques de recursos e fluxos de energia, eles são sistemas culturais que definem e legitimam as estruturas organizacionais e assim auxiliam sua criação e manutenção.

Em suma, a visão institucionalista enfatiza o papel dos ambientes institucionais na determinação e legitimação da estrutura e comportamento organizacional. Os ambientes institucionais, entendidos como sistemas culturais, incluem as regras e sistemas de crenças, e também as redes relacionais que surgem no contexto social geral (SCOTT. 1992). Assim, as organizações são vistas como inseridas em sistemas de relações interorganizacionais, que envolvem fluxos de verbas orçamentadas, ordens e relatórios; e também inseridas em sistemas culturais, que envolvem o intercâmbio de elementos normativos tais como legitimidade e significado. Dessa forma, a análise institucional conecta questões organizacionais a preocupações da sociologia tais como poder e controle; estratificação e desigualdade; e construção social do significado e da realidade (SCOTT 1992).

O que o pensamento institucional nos mostra é que, em um campo interorganizacional, sistemas normativos e de significado atravessam e ajudam a estabelecer as fronteiras e as possibilidades de ação de um campo. Especialmente importantes são os sistemas que definem os objetivos ou valores coletivos do campo, valores que dão a base para definição de domínio e para consenso. Também são importantes as concepções dos meios disponíveis para buscar esses objetivos, envolvendo teorias da prática e instrumentalidades de fato.

Assim, em primeiro lugar, baseado na abordagem institucional, propomos que o conceito de responsabilidade corporativa é uma construção social, e que as mudanças nesse significado são fruto de um processo de adaptação ao ambiente da empresa. Isso significa que as condições possíveis para essa busca do lucro são socialmente construídas, e assim avançamos para uma visão um pouco mais sociológica do que aquela que diz que a ideologia da responsabilidade corporativa é mera fachada instrumental para a busca de lucro e sobrevivência das empresas.

3.1.1 – A institucionalização

Em especial, um conceito do institucionalismo na sociologia das organizações é fundamental para entendermos as mudanças pelas quais a responsabilidade corporativa passou nas últimas décadas: o de institucionalização. Esse conceito será importante para a compreensão de como a responsabilidade corporativa passa a funcionar como padrão de comportamento, como ela se articula em uma ideologia.

A sociologia das organizações aborda o conceito de “instituição” e o processo de “institucionalização” de algumas formas diferentes. De forma abrangente, Scott (1995) define “instituições” como: “Instituições são compostas de elementos reguladores, normativos e cultural-cognitivos que, juntamente com atividades e recursos associados, dão estabilidade e significado à vida social” (SCOTT. 1995, pg. 48). Essas regras, normas e significados surgem na interação, e são preservadas e modificadas pelo comportamento humano.

Scott (1995) apresenta uma classificação das perspectivas do institucionalismo baseada em três elementos analíticos que constituem as instituições: o regulador, o normativo e o cognitivo. Segundo o autor, a divergência mais frequente e profunda entre as perspectivas do institucionalismo está na ênfase

dada a cada um desses elementos institucionais. Essas variações refletem diferentes visões da natureza da realidade e ordem social, e também visões sobre como os atores fazem escolhas: em que medida são racionais e o que esse conceito significa.

Quadro: Três Pilares das Instituições

PILAR			
	Regulador	Normativo	Cultural-Cognitivo
Base da conformidade	Conveniência	Obrigação social	Tido como certo Entendimento compartilhado
Base da ordem	Regras reguladoras	Expectativas que vinculam	Programa constitutivo
Mecânica	Coercitiva	Normativa	Mim�tica
Lógica	Instrumentalidade	Adequa�o	Ortodoxia
Indicadores	Regras Leis San�oes	Certifica�o Acredita�o	Crenças em comum Lógica de a�o compartilhada
Base da Legitimidade	Legalmente sancionada	Moralmente governada	Compreensível Reconhecível Culturalmente apoiada

Fonte: Adaptado de Scott (1995).

Em cada pilar das institui es a legitimidade da organiza o possui bases diferentes Scott (1995). Os elementos institucionais do pilar regulador enfatizam a fixa o e controle de normas, leis e san oes. A base da legitima o   a conformidade  s exig ncias legais. Ligado   teoria organizacional cl ssica e   l gica utilitarista, defende uma vis o de que os atores t m interesses naturais e os perseguem racionalmente.

No pilar normativo, a base da legitima o   moral. Assim, s o levados em conta os valores e normas que pressionam a a o organizacional, e podem transform -la em obriga o social pela utiliza o cotidiana. Os valores e normas s o interiorizados na organiza o, seguindo uma l gica de adequa o e mecanismos de acredita o. A maioria das an lises institucionais da responsabilidade corporativa, como a de Campbell (2007), focam na observa o desses dois pilares

O terceiro pilar, o cognitivo, onde se ancora o Novo Institucionalismo, enfatiza a importância das interpretações subjetivas das ações, ou seja, são valorizados os símbolos e significados, a dimensão subjetiva da realidade social. A legitimidade é evidenciada como advinda da adoção de uma estrutura comum de referência ou definição da situação. As ideologias administrativas, tal como trabalhadas por Bendix (1963), operam também ao nível desse pilar, como veremos adiante.

Na maioria das formas institucionais observadas empiricamente, observamos combinações variadas de elementos desses três pilares. Em sistemas sociais estáveis, vemos práticas que persistem e são reforçadas porque são apoiadas por poderes autorizados, porque são normativamente endossadas, e porque são pressupostas (*taken for granted*).

Quando os três pilares estão alinhados, o poder de suas forças combinadas é enorme. No entanto, em alguns casos um pilar ou outro opera praticamente sozinho no apoio da ordem social, e em muitos casos um pilar assume primazia. Esses pilares podem ainda estar desalinhados: eles podem apoiar e incentivar escolhas e comportamentos diferentes. Essas são situações com muita confusão e conflito, e com grandes chances de que ocorra mudança institucional (Scott, 1995).

Assim, de acordo com Peter Selznick (1996), cuja ênfase é no pilar normativo das instituições, a teoria institucional traça o surgimento de formas, processos, estratégias, perspectivas e competências a partir de padrões de interação e adaptação organizacional, em resposta tanto ao ambiente interno como externo. Para Selznick, a institucionalização pode ser definida como "o surgimento de padrões ordenados, estáveis, socialmente integradores a partir de atividades instáveis, frouxamente organizadas, ou estritamente técnicas". O processo de institucionalização, nesse sentido, trata também da substituição de expressões racionais e técnicas por expressões valorativas compartilhadas no ambiente da organização.

Além disso, Selznick (1957) sugere que talvez o mais significativo aspecto da institucionalização seja a infusão com um valor além dos requisitos técnicos da tarefa em questão. O teste nesse caso é a dispensabilidade, ou seja, a prontidão com a qual a prática é abandonada ou mudada em resposta a novas circunstâncias ou demandas. Outros processos institucionalizantes incluem a criação de uma estrutura formal, a emergência de normas informais, rituais administrativos, ideologias e muito mais que resulte de uma história específica de busca de objetivos,

resolução de problemas e adaptação. Selznick (1996), afirma que a fonte fundamental de estabilidade e integração é a criação de envolvimento ou compromissos sociais.

Já para Meyer e Rowan (1992), “institucionalização envolve o processo pelo qual processos sociais, obrigações ou fatos passam ao status de regra no pensamento e na ação social”. Com foco maior no pilar cognitivo das instituições, esse autores, assim como Scott (1992), enfatizam o grau em que sistemas de crenças e estruturas culturais são impostas sobre ou adotadas por atores individuais e organizações.

Assim, vemos que a institucionalização orienta a conduta em diferentes formas: por trazê-la para dentro de uma ordem normativa, por torná-la refém de sua própria história ou de entendimentos presumidos.

O processo de institucionalização funciona em grande parte como um mecanismo de seleção e retenção evolutiva, enfatizando certas características organizacionais (e não outras), e dotando-as com o status de dispositivos fixos mais ou menos permanentes no cenário organizacional, ao declará-las mais desejáveis do que as alternativas. Em nítido contraste com as abordagens da organização de inspiração racional, o institucionalismo tende a renunciar variáveis mais ou menos objetivas de seleção, tais como a eficiência econômica, em favor de critérios inerentemente subjetivos, como a legitimidade percebida (DAHLER-LARSEN, 1998).

Uma vez estabelecidas, as instituições definem o universo no qual as ações adequadas podem acontecer antes que um cálculo consciente de custos e benefícios de ações alternativas seja considerado (DAHLER-LARSEN, 1998). Mesmo quando as instituições apoiam-se em pilares reguladores, tais como as sanções, estes ficam latentes na maioria dos casos, pois o mundo que os atores têm como subentendido já foi construído com base nos pilares cognitivos e normativos das instituições.

Na análise da evolução do conceito de responsabilidade corporativa, veremos que este tem se desenvolvido no sentido de uma institucionalização crescente. Em suas primeiras formulações, as responsabilidades de uma empresa eram apresentadas de forma frouxa e pouco abrangente, restritas a dois extremos à margem das atividades de negócios: cumprimento da lei ou ações puramente voluntárias de filantropia. Atualmente, mais institucionalizada, a responsabilidade corporativa, além de amplamente difundida no ambiente empresarial, está mais

coesa e intimamente relacionada às atividades de negócio das organizações. Nesse processo, a ideologia da responsabilidade corporativa se tornou cada vez mais uma fonte de significado na relação entre empresas e sociedade, como veremos em detalhes na análise da evolução institucional do conceito.

3.1.2 – O ambiente cultural da organização racional - a semelhança entre aspectos institucionalizados e regras técnicas

A tese institucional central é de que os ambientes constroem e compelem as organizações. No entanto, na modernidade, há um ponto fundamental a ser ressaltado sobre o processo de institucionalização: as regras “institucionalizadas” nas organizações se parecem muito com regras técnicas.

Isso é intencional. As organizações são coletividades de objetivo específico criadas para se atingir resultados, para desempenhar trabalho. Seu significado, sua legitimidade e seu poder, sua autoridade, vêm exatamente de “aparentarem” ser sistemas racionais (ZUCKER, 1983. MEYER, 1992).

Nas sociedades modernas, afirma Meyer (1992), a forma racionalizada é a forma imensamente dominante de organização formalizada, a forma mais legítima e, portanto menos questionada, e ela se constitui e legitima com base em sua racionalização. Por racionalização, Meyer (1992) quer dizer que a estrutura organizacional dá uma explicação racional de como os recursos são usados, como as atividades são controladas e como os objetivos são atingidos. A atividade humana é mapeada em uma relação meios-fins unificada levando a objetivos.

Assim, pode ser muito difícil distinguir entre ambientes técnicos e ambientes sociais/culturais porque estes últimos muitas vezes desenvolvem normas e regras que aparentam governar um processo técnico, racional. Reciprocamente, as tecnologias podem se tornar institucionalizadas, infundidas de valor cultural além das contribuições que fazem para execução de tarefas técnicas (SELZNICK, 1957. MEYER; SCOTT. 1992). Além disso, organizações atuando em ambientes técnicos algumas vezes tentam fugir de processos de mercado e ir para ambientes institucionalizados mais seguros. (SCOTT. 1992).

O fato é que quanto mais as teorias da prática e as instrumentalidades de um campo organizacional são guiadas por regras amplamente compartilhadas e

“acreditadas em” – regras cognitivamente institucionalizadas - que dão pelo menos a aparência de um referencial racional de ação, mais provável é que se desenvolvam sistemas estáveis de organização. (SCOTT. 1992). No caso do desenvolvimento do conceito de responsabilidade corporativa, esse ponto é de extrema importância, pois veremos que, para/ao institucionalizar-se, ele segue a tendência de buscar cada vez mais aparentar ser um processo integrado à racionalidade econômica da empresa, dando aparência de um referencial racional de ação para atividades da empresa além da busca de lucro.

Outro ponto importante é que, por funcionarem como mapeamentos culturais, as organizações formais racionalizadas são sistemas substancialmente fechados. O mapeamento perde unidade e racionalidade se as fronteiras não são claras, ou mesmo se todo elemento interno estiver ligado a forças exógenas. Contudo, em realidade, a organização racional não é completamente fechada. Ela depende de um ambiente culturalmente mapeado também, ela gera e requer um mapeamento cultural característico de seu ambiente, e esse mapeamento cultural não é o mapeamento ou lógica cultural da organização racional.

Como uma mitologia, a organização racional constrói fronteiras, e está estruturada internamente para ficar nessas fronteiras. É preciso que haja objetivos definíveis. Para que a organização seja uma forma estável e de sucesso, esses propósitos devem ser razoavelmente estáveis e razoavelmente gerais e devem, para a racionalidade, ser objetivados. Há também as relações meios-fins e tecnologias culturalmente definidas. Como é bem sabido, é difícil formular organização racional em um domínio caótico e imprevisível. Assim, o desenvolvimento de ideologias e crenças científicas generalizadas ajuda muito. Muito da cultura de racionalidade técnica, no entanto, é produto da organização formal em domínios de atividade. A organização gera confiança na padronização.

Conseqüentemente, definições padrão e universalistas de recursos materiais e humanos são componentes dos mitos racionais de controle organizacional. Não é possível desenvolver procedimentos para processar materiais cujo significado, propriedades e valor são instáveis e arbitrários; e afirmar controle racional sobre ação humana sem noções padronizadas de socialização, motivação e capacidade humana é impossível. Há também o problema da soberania unificada, sem a qual a organização racional, enquanto *account*, é impossível. É preciso alguma explicação sobre as origens, características e estabilidade das forças que dão fronteiras,

perspectiva e unificação à organização. É preciso construir uma noção de vontade unificada.

Todos esses elementos são parte do ambiente cultural da organização racional. A expansão da organização racional a novos setores e sociedades está associada à emergência cultural de tais concepções; sem elas, são prováveis outras formas sociais que não a organização racional.

Por fim, um importante elemento do ambiente cultural, apontam Scott e Meyer, é que os atores modernos, os portadores de interesses – indivíduos e organizações – são apoiados e constrangidos; eles são contruídos para atuar como agentes legítimos de grandes propósitos coletivos, da racionalidade técnica e progresso social à integração social e justiça. Os grupos de interesse modernos legitimamente reivindicam e dependem de ideologias que definem seus interesses como cruciais para o bem comum. Suas opiniões, interesses e bem-estar são vistos, em quase toda a teoria moderna, não apenas como expressões de seus direitos naturais, mas também como aspectos intrínsecos da virtude pública. É nesse contexto que estudaremos em seguida as ideologias da administração, tal como definidas por Bendix (1963).

Essa característica dos atores modernos os faz peculiarmente inclinados a processos de conformidade com padrões institucionalizados. Os grupos de interesse se tornam dependentes de e moldados por as mesmas ideias coletivas com base nas quais reivindicam sua legitimidade e posição pública. Em suma, os atores modernos se tornam os aplicadores das regras sociais das quais sua existência depende, e daí vem a extraordinária conformidade dos atores modernos, pelo menos em reivindicações públicas, a controles institucionais. Em especial, no processo de conquista de legitimidade pública como corporações, as organizações se tornam excepcionalmente dependentes não apenas de formulações legais que as definam como socialmente responsáveis, mas também de ideologias públicas que definem as expectativas sobre eficiência e efetividade e de normas acerca do tratamento apropriado dos membros individuais.

3.1.3 A relação entre racionalidade da organização formal e sociedade

Como exposto acima, na modernidade, a elaboração de regras racionais (regras que ligam meios a fins) fornece um clima normativo e cognitivo no qual é esperado que as organizações formais cresçam e se desenvolvam (SCOTT; MEYER. 1992). De forma similar, é provável que os sistemas sociais modernos deem origem a elaboradas redes de relacionamento que vão desde o centro até a periferia da sociedade. Esses aspectos do ambiente institucional dão base e encorajam a proliferação de organizações formais. Assim, os ambientes das organizações são eles mesmos cada vez mais organizados, tanto social quanto culturalmente, ou seja, são mais e mais racionalizados (SCOTT.1992).

Vimos acima que a organização é uma forma social dominante; toda regra e princípio institucional, em todas as sociedades modernas, a encoraja como uma forma adequada. No entanto, o que se constata atualmente é que essa institucionalização da organização racional tende a diminuir a racionalidade formal de organizações específicas.

Meyer (1992) aborda essa questão específica, e assim analisa os processos históricos pelos quais a organização racional, institucionalizada, destrói a si mesma e se torna outra forma. Segundo o autor, o que vemos na estrutura formal de uma organização em um dado momento é uma mistura de elementos culturais: alguma racionalidade clássica, ou a articulação formal de atividade racional controlada com pouco tomado como certo; alguma racionalidade parcial, restos ou elementos ainda necessários depois de muito ter desaparecido na institucionalização; e alguns símbolos isolados indicando uma ligação com uma racionalidade quase totalmente externa à organização em si. Na análise da evolução do conceito de responsabilidade corporativa e de seu estado atual em empresas brasileiras, veremos como esse retrato da estrutura formal de uma organização como uma mistura de elementos culturais pode explicar muito da dinâmica de desenvolvimento da ideologia nos últimos anos.

Ao considerar a relação da racionalidade organizacional formal com a sociedade, Meyer (1992) faz uma importante ressalva sobre linguagem teórica. É comum tratar a relação de ambos como de oposição, onde os dois lados representam forças sociais diferentes. No entanto, essas formulações são úteis para propósitos ideológicos, mas não para os analíticos. A organização foi muito mais uma conquista das aspirações e da lógica cultural da sociedade liberal do que uma oposição a ela. No período moderno, afirma Meyer (1992), a pressão social (*social*

constraint) sobre a racionalidade da organização formal é uma realização da lógica cultural da organização, e não uma reação defensiva contra essa lógica.

A separação dos dois elementos, racionalidade e sociedade, é muito parte da ideologia moderna, mas também um erro teórico. O ponto principal é que o sucesso da organização formal em institucionalizar e legitimar a racionalização nas definições sociais de pessoa e ação tende a diminuir a racionalidade estrutural das organizações formais. Na visão de Meyer (1992), a organização racional não deve ser vista como o oposto de formas arracionais em um contínuo. Ela está, na verdade, no meio; além dela está a sociedade racionalizada. Nesta sociedade, as organizações formais se tornam, elas próprias, estruturas menos racionais.

Formas arracionais → organização racional → sociedade racionalizada

Assim, as estruturas organizacionais, como mapas culturais, são interdependentes com definições ambientais institucionalizadas. A construção racionalista moderna do ambiente institucional é paralela à ascensão da organização racionalizada. No fim das contas, qualquer forma de racionalização da vida social cria, reforça e depende de estruturas que têm um caráter diferente. O mundo moderno está cheio delas: o indivíduo construído, uma ampla gama de ciências e profissões, identidades nacionais e étnicas, mitos corporativistas de comunidade social etc. A organização racionalizada constrói essas estruturas, mas na medida em que a racionalidade é atribuída a essas estruturas, a organização em si se torna menos racional, sua racionalização sofre pressão. Propomos que a ideologia da responsabilidade social é uma dessas “estruturas” que recebeu crescente racionalização, assim como as ideologias da administração tal como descritas por Bendix (1963). No que a ideia de responsabilidade das empresas perante a sociedade começa a ser articulada em formas racionais, e não estritamente voluntárias, morais, e sem relação com o resultado da empresa, a organização em si se torna menos estritamente racional: sua busca de lucro passa a ser restringida institucionalmente por elementos de responsabilidade.

Meyer ressalta que isso não quer dizer que a sociedade moderna é desracionalizada, ou mesmo que as organizações formais tenham agora menos racionalidade. Muito pelo contrário, a cultura da sociedade moderna é repleta de

perspectivas racionalizadas de seus cidadãos e seus grupos, seus grupos ocupacionais ou profissionais, e seus corpos de conhecimento diferenciados. A racionalidade moderna tem uma jurisdição vastamente expandida, e cada vez menos aspectos da sociedade são organizados de outras formas. É exatamente a racionalização de tantos aspectos da sociedade que limita a racionalidade da estrutura organizacional formal: as organizações modernas formalizadas são construídas em torno do reconhecimento da legitimação, definição e controle externos de seus processos internos (MEYER. 1992).

Como resultado de sua imersão no complexo sistema institucional racionalizado, há um caráter problemático nas fronteiras das organizações modernas – elas contêm e legitimam perspectivas institucionais inconsistentes. As organizações modernas, por incorporarem múltiplas perspectivas, podem confiar menos em tomada de decisão e devem enfatizar compromissos de cooperação.

Como veremos ao longo do trabalho, as mudanças ocorridas na ideologia da responsabilidade corporativa são um exemplo da tensão de complementaridade e oposição na relação entre organizações racionalizadas e seu ambiente (a sociedade). Assim, a trajetória de mudanças do conceito de responsabilidade corporativa permitirá vermos as adaptações dessa ideologia à racionalidade empresarial, e vice-versa, na medida em que são incorporados novos elementos e atores do ambiente no processo de tomada de decisão nas organizações.

3.2. As ideologias na administração

Ao analisarmos a evolução do conceito de responsabilidade corporativa, veremos como ele se institucionalizou na forma de uma ideologia no ambiente empresarial, no comportamento e ação das grandes empresas. No entanto, para isso, é preciso antes entender como as ideologias funcionam como instituições, ou seja, como dão estabilidade e significado à vida social no contexto de ação das empresas.

No fim do século XIX, houve uma revolução organizacional nos países desenvolvidos. Tal movimento foi acompanhado por uma transformação geral nas concepções ideológicas de indivíduos e da sociedade, e a organização em si era

uma ideologia, com foco na racionalidade: o mapeamento controlado e unificado da atividade humana em torno de um objetivo. (MEYER. 1992).

Os “antigos” mitos, ideologias e estruturas da organização formal como Progresso formaram-se contra um pano de fundo de desorganização e anarquia. No entanto, segundo Meyer (1992), a visão moderna é diferente. A lógica organizacional contemporânea envolve muito mais imersão no contexto, mas um contexto político e cultural no qual as racionalidades coletivas estão estabelecidas como princípios seguros. As organizações são menos estruturas organizacionais racionais do que sociedades gestoras de participações (*holding companies*) incorporando vários pacotes institucionalmente definidos. Elas não são limitadas e separadas de seu ambientes, mas sim imersas neles, dele derivam sua legitimidade e significado.

Como defendido pela teoria institucional, os ambientes institucionais têm papel fundamental na determinação e legitimação da estrutura e comportamento organizacional (SCOTT. 1992). Como discutimos acima, um aspecto desses ambientes são os sistemas culturais, compostos de elementos normativos e de significado, tais como aqueles articulados em ideologias. Em um campo interorganizacional, o sistema cultural define os objetivos ou valores coletivos do campo, além das concepções dos meios disponíveis para buscar esses objetivos, assim como os valores que dão a base para definição de domínio e para consenso. É neste sentido, inclusive, que gerenciar a forma como o trabalho é retratado para o ambiente torna-se uma tarefa crítica para as organizações (SCOTT. 1992).

Um referencial teórico que trata especificamente das ideologias na administração no contexto dessas mudanças organizacionais é o trabalho de Reinhard Bendix (1963), no livro *Work and Authority in Industry: Ideologies of Management in the Course of Industrialization*. Nele, o autor trata do papel das ideias na administração de empreendimentos econômicos, com foco nas ideologias da gestão. Mais especificamente, Bendix analisa as ideologias que, em um contexto de grupo, buscaram justificar o exercício da autoridade de gestores sobre trabalhadores no contexto da industrialização. No presente trabalho, essas ideologias são consideradas como parte do sistema cultural em um ambiente institucional. Assim, observar o exercício analítico realizado por Bendix acerca das diferentes fases da industrialização é fundamental para posteriormente entendermos as mudanças nas ideologias que buscam justificar a legitimidade da atividade

empresarial (e as expectativas de responsabilidade a ela associadas) nas últimas décadas.

Uma vantagem importante do estudo de Bendix é que no caso específico dos Estados Unidos, sua análise cobre desde o fim do século XIX até meados de 1930, período do surgimento das primeiras articulações ideológicas de responsabilidade corporativa (1930).

O autor conceitua essas ideologias como interpretações que permitem aos atores se situar no contexto de ação. Assim, o que Bendix faz é uma microsociologia, tratando as ideologias como modelos de convivência, mas sem perder de vista o contexto macro da industrialização. Em primeiro lugar, Bendix (1963) defende que ao analisar o papel das ideias na administração de empreendimentos econômicos, o pesquisador pode aplicar perspectivas alternativas à experiência, algo que aqueles envolvidos na ação não podem, além de fazer uso de conceitos e questões que não são derivadas dos “fatos”. Assim, a análise sociológica vai além do alcance de visão dos participantes e de outros aspectos da evidência empírica, ganhando maior compreensão ao tornar visíveis novas implicações, consequências e relações às quais os participantes da ação não têm acesso.

Inicialmente, Bendix usa a expressão “ideologias de gestão” como designação genérica para todas as ideias adotadas por e para aqueles que exercem autoridade em empreendimentos econômicos, e que buscam justificar e explicar essa autoridade. Antes de tudo, o autor entende ideologia como modelos interpretativos que permitem se situar no contexto de ação. Esses modelos são parte integrante da cultura, e devem ser estudados em seus próprios termos, como indícios da estrutura social.

Segundo Bendix (1963), diversas razões o levaram a ter como foco de estudo as relações na indústria. Em primeiro lugar, as ideias acerca do trabalho, da autoridade dos empregadores e das razões para subordinação formam a estrutura ideológica na qual as operações do dia-a-dia dos empreendimentos econômicos são concebidas, típicas do pilar cognitivo das instituições. Dessa forma, essas ideias refletem e afetam as relações nas quais os homens entram para ganhar a vida e para produzir os bens materiais e serviços dos quais depende o modo de vida industrial. São ideias que dizem respeito à vida do homem comum, sua liberdade e seu bem-estar – e é isso que as torna importantes. Além disso, os empreendimentos

econômicos de larga-escala são significativos porque são nossos instrumentos mais efetivos para a realização do trabalho do mundo. Bendix segue uma visão das indústrias como organizações mais ou menos planejadas e mais ou menos eficientes para produção de mercadorias ou provisão de serviços.

Assim, o estudo de Bendix explora as precondições históricas e sociais que tornam possíveis tais organizações econômicas e que afetam suas operações características. No contexto da industrialização, era preciso um modelo ideológico de convivência adequado para articular interesses de operários emergentes e empresários emergentes. A subordinação da maioria não havia ainda sido uma questão central de controvérsia intelectual enquanto o costume e a autoridade tradicional prevaleceram relativamente incontestados. Mas com o choque entre as ideias humanistas do iluminismo e a nova subordinação ao modo de vida industrial, tornou-se cada vez maior a pressão para que fossem explicadas e justificadas as desigualdades de poder e riqueza entre empreendedores e trabalhadores na indústria.

Para analisar as explicações e justificativas que foram dadas a essa questão, em primeiro lugar Bendix trata os empreendedores e gestores como “membros” de um grupo social, em virtude de sua posição nos empreendimentos econômicos e dos problemas e experiências comuns às quais essa posição os expõe. Em seguida, o autor atribui a esse grupo ideologias gerenciais que foram articuladas em resposta à lógica de relações de autoridade nos empreendimentos econômicos. Acompanhar essa análise é fundamental já que, de forma semelhante, as ideologias gerenciais sobre responsabilidade corporativa são articuladas “em resposta a” mudanças na relação de legitimidade entre empresas e sociedade, que trouxeram pressão por maior responsabilização e prestação de contas por parte das empresas. Como será mostrado adiante, foram articuladas justificativas cada vez mais elaboradas para a atividade empresarial, apresentadas em ideias acerca da responsabilidade, finalidade e papel social de uma empresa que refletem e afetam as ações das empresas.

3.2.1. As ideologias e a relação entre ideias e ações

Segundo Bendix, sua abordagem ao estudo das ideologias na administração foi incitada por seu desejo de entender melhor a inter-relação entre ideias e ações. Segundo ele, as ideologias gerenciais são uma oportunidade de examinar essas inter-relações sob condições nas quais elas são mais ou menos aparentes, e não uma questão de inferência. Para Bendix (1957), esse tipo de análise deve lidar com aquelas ideias explicitamente formuladas que são o mais perto possível de uma experiência coletiva de empregadores e trabalhadores. Esse “filosofar social” do e para o homem comum, como participante, ocorre em um patamar situado entre suas atitudes de indivíduo e as sofisticadas formulações do teórico social (BENDIX, 1963).

No entanto, Bendix explica que a análise séria de documentos desse tipo esbarra na tendência de descartá-los como sendo obviamente enviesados e que, portanto, não mereceriam consideração por si próprios. Bendix (1957) afirma que Marx, Durkheim, Freud e Pareto buscavam um princípio ou força subjacente capaz de explicar as crenças manifestas e ações que constituiriam o registro externo do comportamento ou ação individual. De acordo com essa lógica, as ideologias da administração eram dispensadas porque apenas expressariam interesses de classe, porque disfarçariam verdadeiras práticas exploratórias, ou porque toda essa conversa não diria nada sobre o comportamento dos homens ou sua estrutura de personalidade.

Essas objeções têm em comum uma preocupação intelectual com forças encobertas que poderiam explicar o conteúdo manifesto do mundo social. Muitos autores dessa geração estavam menos interessados no que um homem dizia, do que em por que ele o dizia. Esse é o caso também de muitos estudos sobre a ideologia da responsabilidade corporativa, preocupados apenas em provar que tais iniciativas seriam um conjunto de ações autointeressadas das empresas, em busca de lucro. Esses estudos acabam não dando a merecida atenção ao fato de que a forma de expressar o autointeresse das empresas mudou radicalmente em função da institucionalização da responsabilidade corporativa. Ver na responsabilidade corporativa apenas uma renovação do autointeresse das empresas é ver muito pouco do que ela representa para na relação entre empresas e sociedade.

Um estudo de ideologias da administração, por outro lado, não está preocupado com as origens do espírito capitalista, mas sim com as armas ideológicas empregadas na luta pela ou contra a industrialização. E quando ideologias são formuladas para defender um conjunto de interesses econômicos, é

mais esclarecedor examinar a estratégia de argumentação do que insistir em que o argumento é autointeressado. Os argumentos em serviço próprio dos grupos dominantes podem não parecer um campo de estudos promissor, no entanto, Bendix acredita que essas ideias desenvolvidas pela minoria e pela maioria podem ser consideradas um sintoma das relações de classe em mudança, ou seja, indícios para a compreensão das sociedades industriais.

Bendix, portanto, propõe analisar detalhadamente as evidências observáveis dos fenômenos do mundo social em seus próprios termos. Segundo o autor, é nesse nível fenomenológico que ocorre a experiência humana, e o estudo das ideologias da gestão ilustra que ele também pode ser uma abordagem para o entendimento da estrutura social. As interpretações gerenciais dadas para a relação de autoridade nos empreendimentos econômicos, juntamente com a concepção contrastante dos trabalhadores acerca de sua posição enquanto grupo na sociedade industrial emergente, constituem uma imagem conjunta das relações de classe, imagem esta que mudou com tempo e que difere de um país para outro. Esse aspecto da estrutura social em mutação pode ser estudado pelo exame de cada posição ideológica em termos de seus corolários lógicos, relacionados à autoridade dos empregadores e, em sentido mais amplo, à posição de classe de empregadores e empregados na sociedade.

As atitudes individuais não se transformam na opinião pública de um grupo por simples processo de adição, e as ideologias não são atitudes do tipo que podem ser levantadas em um estudo de questionários. Na visão de Bendix (1963), a ideologia é um processo constante de formulação e reformulação por meio do qual os porta-vozes que se identificam com um grupo social buscam articular o que eles sentem ser seus entendimentos comuns. Assim, um estudo de ideologias lida com essas formulações e reformulações e, conseqüentemente, com as atitudes que se provaram fortes o suficiente para ganhar adeptos. Bendix dá a essas articulações o nome de “ideologias” no sentido específico de ideias consideradas no contexto de ação de grupo. Segundo ele, todas as ideias podem ser analisadas desse ponto de vista - e assim Bendix foge da identificação de ideologia com ideias falsas ou enganosas, “acusação” bastante comum no caso da ideologia da responsabilidade corporativa.

Em outro nível de análise, afirma Bendix, tais ideologias são, em parte, racionalizações oportunas e convenientes para os problemas que confrontam o

empreendedor, ou para o que é considerado o interesse material de um grupo; e, em parte, resultado de padrões de resposta historicamente cumulativos que existem entre grupos sociais. Ou seja, as ideologias são formuladas por meio de uma interação constante entre contingências atuais e heranças históricas – ideologias são racionalizações limitadas pelos legados históricos que fazem parte da estrutura social de um país. Assim, as ideologias podem ser explicadas somente parcialmente como racionalizações autointeressadas: elas são também resultado do legado de instituições e ideias “adotadas” por cada geração. Assim, podemos dizer que a emergência de uma ideologia é um tipo de processo institucionalizante com características típicas do pilar cognitivo, que enfatiza a importância das interpretações subjetivas das ações, ou seja, os símbolos e significados, a dimensão subjetiva da realidade social.

Ademais, as ideologias afetam e refletem a ação sem necessariamente envolver convicção pessoal dos atores ou seus porta-vozes. A maioria dos empregadores e administradores se engaja nesse ataque e defesa ideológico quase como algo natural. Eles estão imbuídos daquelas ideias em voga entre seus companheiros, apesar de não necessariamente empregarem seu interesse nelas. Dito isso, Bendix ressalta que a força de uma ideologia gerencial não depende da eloquência de porta-vozes articulados, mas sim da facilidade com a qual os problemas práticos podem ser expressos pelos próprios empregadores e administradores em termos dos “argumentos” que a tradição e a notoriedade contínua trazem à mente. Ou seja, a força e popularidade de tais ideologias dependem do quanto são adequadas à experiência de empregadores e administradores, assim como das “ondas” de costumes e modas presentes entre eles (BENDIX, 1963), com base em sua legitimidade cognitivo-cultural.

Ideologias são as opiniões que certos grupos de homens mantêm “em exibição pública” (“*on public display*”). A ambiguidade das ideologias – o fato de afetarem e refletirem a ação – e a falta de envolvimento pessoal dos atores muitas vezes dão a cunha de abertura para novas ideias, ou ao menos para novas ênfases. Assim, é difícil identificar novas tendências das ideologias gerenciais, pois os “novos” e “velhos” temas muitas vezes se misturam como se fossem um, a mesma coisa (BENDIX, 1963). Além disso, há bastante espaço e liberdade para diversidade ideológica, mesmo que o caráter ambíguo e não-comprometido das ideologias

gerenciais facilite a concordância superficial dentre os “membros” da classe social dominante (BENDIX, 1963).

3.2.2 A importância histórica e teórica das ideologias

Em primeiro lugar, Bendix defende a importância histórica da mudança ideológica. Segundo ele, historicamente as ideologias da administração se tornaram relevantes na transição da sociedade pré-industrial para a sociedade industrial. Na Europa Ocidental, a desigualdade da relação de emprego coincidiu com o declínio ideológico e institucional da subordinação tradicional. A autoridade exercida pelos empregadores foi reconhecida como distinta da autoridade do governo, em uma experiência completamente nova.

Assim, a hipótese de Bendix é que a quebra da subordinação tradicional do povo fez surgir um problema comum a muitas sociedades industriais. Na Europa do século XIX, a questão emergente era: em quais termos uma sociedade passando pela industrialização incorporaria a mão de obra industrial, recém-recrutada, na comunidade política e econômica da nação? As ideologias da gestão são importantes exatamente porque contribuem para a resposta de cada país a essa questão. Na Inglaterra, os trabalhadores eram convidados a se tornar seus próprios senhores, se não quisessem obedecer; na Rússia, lhes era dito que sua subordinação era menos onerosa do que parecia, pois seus próprios superiores eram também servos do tsar todo-poderoso.

Bendix defende também a importância teórica das ideologias, as quais ele trata como um indicador da estrutura social. O autor afirma que as ideologias administrativas podem ser consideradas indicadores da flexibilidade ou rigidez com a qual os grupos dominantes nos países que ele analisou estavam preparados para enfrentar de baixo para cima o desafio de justificar sua dominação. Essa “preparatividade” ou tendência coletiva para agir é similar ao conceito de estrutura de caráter no individual: pode ser definida como a “capacidade interna” de recriar linhas de ação similares em condições mais ou menos idênticas. As ideologias da administração, que refletem essa “capacidade interna”, naturalmente provocam novos desafios que, por sua vez, levam a novas respostas gerenciais. Dessa forma

acontece, no nível da sociedade, uma réplica do processo ação-reação tão típico da interação entre indivíduos.

3.2.3. As mudanças na ideologia ao longo da industrialização

Bendix selecionou um problema social - o problema da relação de autoridade entre empregadores e trabalhadores - e comparou as diferentes soluções dadas a ele no desenrolar do processo de industrialização: as ideologias da administração que justificaram o exercício da autoridade. Assim, o objeto de sua análise é o que ele considera um aspecto recorrente das sociedades industriais: todos os empreendimentos econômicos têm em comum uma relação social básica entre empregadores que exercem autoridade e os trabalhadores que obedecem, e todas as ideologias da administração têm em comum o empenho em interpretar o exercício dessa autoridade de forma favorável, para aumentar a obediência e eficiência dos trabalhadores. É este tema comum que torna as ideologias da administração comparáveis apesar dos diferentes padrões de industrialização e apesar da variedade de interpretações específicas.

Assim, segundo Bendix, a neutralização ou eliminação do conflito entre minoria e maioria visando o interesse de um exercício mais eficaz da autoridade ocorre de duas formas:

- o exercício da autoridade é justificado com a afirmação de que a minoria tem qualidades de excelência que a capacita a realizar os interesses da maioria;

ou

- o exercício da autoridade é negado completamente com a justificativa de que a minoria simplesmente ordena o que a maioria quer.

Elas são chamadas de ideologias empreendedoras na fase inicial da industrialização, e ideologias gerenciais na fase em que os empreendimentos econômicos estavam totalmente desenvolvidos (BENDIX, 1957). São comparadas as principais ideologias empreendedoras nas fases iniciais da industrialização na Inglaterra e na Rússia e, em seguida, as principais ideologias gerenciais que se desenvolveram na história industrial recente dos Estados Unidos e as que eram

então usadas na Zona Soviética da Alemanha Oriental. No quadro abaixo, Bendix ilustra dois padrões diferentes de transição da dominação tradicional para a legal: o caminho liberal e o autocrático.

	Liberal	Autocrático
	Empreendedores e administradores formam uma classe autônoma	Empreendedores e administradores subordinados ao controle governamental
Ideologias empreendedoras no início da indústria	Inglaterra	Rússia
Ideologias gerenciais em empreendimentos econômicos de larga escala	Estados Unidos	Alemanha Oriental

Fonte: adaptado de Bendix (1957, p.121)

Bendix examina as ideologias gerenciais e seu contexto social em termos de dois conceitos relacionados, o de “classe social” e o de “burocracia”. O primeiro seria a tendência universal dos homens em situação social e econômica semelhante de desenvolver ideias em comum e se envolver em ações coletivas. O segundo conceito, burocracia, diz respeito à tendência universal daqueles que trabalham em organizações hierárquicas de seguir diretrizes e identificar seus interesses e ideias próprios com a organização e com as pessoas que nela compartilham destas identificações.

Os dois conceitos representam tendências de ação antagônicas, já que têm origens diferentes. A unidade de ações e ideias de uma classe social é derivada da união de indivíduos com base em seus interesses afins. Na burocracia, essa unidade é fruto do estabelecimento autoritário de interesses idênticos sobre indivíduos cujas ideias e ações eram diversos até o estabelecimento desse compromisso. Assim, as classes sociais tornam-se agentes eficazes de ação coletiva na medida em que características sociais e econômicas compartilhadas dão origem a coesão

organizacional. Já as burocracias se tornam agentes eficazes de ação coletiva na medida em que suas organizações hierárquicas dão origem a características sociais e econômicas compartilhadas entre os oficiais.

Entre as fases inicial e desenvolvida da indústria ocorreu o que Bendix chamou de “burocratização” dos empreendimentos econômicos. Nas primeiras fases da industrialização, a preocupação dos empreendedores com os trabalhadores não era de forma alguma “gerencial”, se por “gerencial” entendemos o uso deliberado de meios para organizar e controlar a força de trabalho de uma empresa. Assim, a burocratização interna das empresas econômicas é um processo contínuo no qual a gestão subjuga as condições de emprego a uma sistematização impessoal, enquanto os empregados buscam modificar a implementação dessas regras de formas que eles consideram como vantajosas para si.

A mudança das ideologias da gestão nos últimos dois séculos nas civilizações Russa e Anglo-Americana foi similar em sua burocratização, na medida em que pode ser caracterizada como uma crescente preocupação dos administradores com as atitudes dos trabalhadores que presumivelmente seriam as causas de sua produtividade diferencial. Essa semelhança, no entanto, coincide com uma divergência fundamental. Na civilização ocidental, a relação de autoridade entre empregadores e empregados se manteve uma esfera mais ou menos autônoma da atividade de grupo, mesmo onde a abordagem das “relações humanas” substituiu o individualismo anterior. Na Rússia, a relação empregatícia esteve completamente subjugada a uma autoridade superior que regulava a conduta dos empregadores e empregados e que poderia transformar superiores em subordinados.

Em relação às ideologias gerenciais na civilização anglo-americana, Bendix resume que, ao longo de duzentos anos, elas mudaram desde a "teoria da dependência" ao *laissez-faire*, passando em seguida para o Darwinismo Social e chegando à abordagem das "relações humanas" (BENDIX, 1963, p. 436). Já no caso específico dos Estados Unidos, as ideologias de gestão foram do darwinismo social à cooperação social em cerca de meio século (PERROW. 1993), e as mudanças na ideologia estiveram fortemente ligadas a mudanças na tecnologia e estrutura da indústria. Por meio do quadro apresentado abaixo é possível avaliar como essa mudança teve uma natureza radical (PERROW. 1993). Como Bendix (1963) indica, a ênfase crescente foi na natureza cooperativa dos empreendimentos econômicos.

Quadro – Ideologias Gerenciais nos Estados Unidos

Qual a justificativa para a dominação dos gerenciadores e a obediência dos trabalhadores?				
Doutrina Interpretativa	Caracterização dos Proprietários ou Gerentes	Período e Doutrina	Caracterização Positiva dos Trabalhadores	Explicação do Fracasso dos Empregados
Sobrevivência do mais apto	Indivíduos superiores	1870: Darwinismo Social	Independência, iniciativa, agressividade	Biologicamente inapto
Sobrevivência do melhor	Superioridade moral e força de vontade	1895-1915: Movimento New Thought	Pensamento próprio, força de vontade	Não tenta
O apto dita as condições de sucesso	Poder em virtude da posição e sucesso	(Sindicalização)	Conformidade, merecimento do respeito da administração	Insubordinado, não merece
Determinação científica	Utilização engenhosa do trabalho, eficiência	1915: Administração Científica	Treinabilidade, utilização de capacidades ao máximo	Não trabalha ou não aprende
Manipulação	Habilidades de personalidade	Pós Primeira Guerra: Dale Carnegie	Cooperação por estímulos, expectativas estáveis e recompensas	Não coopera como parceiro
Cooperação Natural, avaliação racional da pessoa como um todo	Habilidades de personalidade, estadista, racionalidade e lógica	Meados de 1930: Elton Mayo	Não-logicidade, desejo por segurança e reconhecimento	Não é manuseado corretamente

Fonte: Adaptado de Perrow (1993, p. 61).

Em resumo, para Bendix (1963) o estudo das ideologias ao longo da industrialização mostra, não como considerações abstratas, mas em uma análise histórica comparada, a concatenação entre estruturas de grupo e ação autointeressada no processo de mudança social.

Levando em conta as contribuições da teoria institucional acerca da relação entre as organizações e seu ambiente, o fenômeno da responsabilidade corporativa pode ser abordado de forma semelhante à abordagem de Bendix para as ideologias na administração: por meio de uma interpretação sociológica que relacione este fenômeno a mudanças em um aspecto recorrente nas sociedades industriais, a saber, o problema social da relação de legitimidade entre empresas e seu ambiente, a sociedade. Assim, caberá analisar as ideologias administrativas que justificam a legitimidade de empreendimentos econômicos perante a sociedade, em especial no que diz respeito às responsabilidades de uma empresa. A tendência mais marcante

nessa relação, como veremos a seguir, é que as responsabilidades corporativas evoluíram da filantropia a ideias de exploração econômica responsáveis, e em seguida à ideia mais ampla de sustentabilidade.

4. ANÁLISES DA INSTITUCIONALIZAÇÃO DA IDEOLOGIA DA RESPONSABILIDADE CORPORATIVA

Em 1977, menos da metade das 500 maiores empresas listadas pela Revista *Fortune* mencionava responsabilidade corporativa em seus relatórios anuais. No fim da década de 90, perto de 90% das empresas dessa lista mostravam a responsabilidade corporativa como elemento essencial em seus objetivos organizacionais e promoviam ativamente suas atividades de responsabilidade em relatórios anuais (LEE, 2006). O crescimento da responsabilidade corporativa e a efetividade ou não dessas ações têm sido objeto de estudo para muitos especialistas, tanto acadêmicos como do mundo dos negócios, mas pouca atenção tem sido dada às mudanças internas e adaptações nos significados articulados por essa ideologia ao longo das últimas décadas, desde seu aparecimento.

Vimos no institucionalismo que elementos do ambiente das organizações, tais como as estruturas cognitivas, mentalidades, concepções de controle, ou visões de mundo dos gestores das empresas são importantes determinantes de como eles as administram, já que os gestores buscam agir de maneiras consideradas legítimas ou adequadas em seu ambiente. Mas essas ideias podem mudar, e mudam, como ocorreu no caso da responsabilidade corporativa. Na medida em que mudanças progressivas na relação entre empresas e sociedade definiram novas expectativas sobre as funções apropriadas a um negócio, as ideologias das organizações se adaptaram pela incorporação desses códigos, que foram articulados em diferentes fases da ideologia da responsabilidade corporativa.

Vimos acima como Bendix (1963) selecionou um problema social - o problema da relação de autoridade entre empregadores e trabalhadores - e comparou as diferentes soluções dadas a ele no desenrolar do processo de industrialização: as ideologias da administração que justificaram o exercício da autoridade. Bendix entende "ideologia" como modelos interpretativos que permitem se situar no contexto

de ação. Segundo ele, esses modelos são parte integrante da cultura, e devem ser estudados em seus próprios termos como indícios da estrutura social.

Assim, de forma análoga, abordaremos a seguir o problema da relação entre empresas que exercem a atividade econômica e o ambiente que as legitima, olhando para as mudanças de significado pelas quais o fenômeno passou ao longo dos anos. O objetivo é analisar as diferentes lógicas orientadoras do fenômeno em suas diferentes manifestações ao longo do processo de institucionalização, tais como licença para operar, *business case*, teoria dos *stakeholders* e sustentabilidade. Em seguida, sistematizaremos os elementos e temas que constituem a ideologia da responsabilidade corporativa em diferentes estágios de institucionalização.

Apesar de diferenças importantes na definição das responsabilidades de uma empresa legítima, em todas as fases as ideologias da responsabilidade corporativa empenham-se em interpretar o exercício da atividade empresarial de forma favorável para a sociedade.

4.1. História da institucionalização da ideologia da responsabilidade corporativa

Blowfield e Murray (2008) ressaltam que muitas das ideias e argumentos centrais à responsabilidade corporativa atualmente não são novos. No entanto, os autores afirmam que o que distingue muito da responsabilidade corporativa contemporânea da “antiga” filantropia corporativa é que as empresas de hoje estão se envolvendo na implementação de políticas e programas que não apenas retribuem à comunidade, mas que também afetam práticas de gestão centrais da empresa, e que tais programas não são necessariamente exigências legais.

O quadro abaixo apresenta uma visão geral dos principais temas que marcaram o desenvolvimento da ideologia da responsabilidade corporativa do ponto de vista das empresas, desde suas primeiras formulações até a década passada.

Linha do tempo da responsabilidade corporativa

	1930	1940	1950	1960	1970	1980	1990	2000
Primeiros textos de responsabilidade corporativa	█							
New Deal e Estado de bem estar social		█	█					
Nacionalização (Europa), Empresas públicas (antigas colônias, Bloco Comunista); consenso pós-guerra (EUA)			█	█				
Retorno do debate empresas (negócios) e sociedade					█			
Mudança da responsabilidade dos líderes para responsabilidade das empresas						█		
Debate sobre a natureza das responsabilidades						█	█	
Introdução da teoria dos <i>stakeholders</i>							█	
Responsabilidade corporativa como prática gerencial						█	█	
Gestão ambiental								█
Performance social corporativa								█
Parcerias com <i>stakeholders</i>								█
Negócios e pobreza								█
Sustentabilidade								█

Fonte: adaptado de Blowfield e Murray (2008, p. 57)

Para iniciarmos a análise institucional desse desenvolvimento da ideologia da responsabilidade corporativa, um eixo central será o estudo do sociólogo Paul Lee (2006), da Cornell University. Lee fez uma análise da trajetória do conceito que ele denomina Responsabilidade Social Corporativa no paradigma da teoria da administração (*management theory*), sob o ângulo da relação entre o conceito e a performance financeira da corporação. A retrospectiva feita por Lee esclarece muito sobre como se deu o processo de institucionalização do fenômeno, ao revelar que a relação entre os dois conceitos evoluiu de mutuamente excludente para integrada e bem próxima, em três estágios evolucionários: excludente, inclusivo, integrado. Para efeito de nossa análise, consideramos o paradigma da teoria da administração (*management theory*) como uma fonte representativa da ideologia da administração vigente em cada época estudada.

A ideologia clássica acerca da relação entre performance financeira e responsabilidade corporativa é de que são antagônicos e mutuamente excludentes. A principal suposição, radicalmente liberal, é a de que uma organização de negócios é uma entidade social única criada apenas para engajar-se em transações econômicas, cujo objetivo primordial é criar lucro por meio de eficiência organizacional ou inovações tecnológicas, sem nenhuma responsabilidade aparente ou imediata perante o bem-estar público.

A versão inclusiva da ideologia defende a união empresa-sociedade sob o argumento de que isto pode ser proveitoso para a empresa no longo prazo. Trata-se de um “autointeresse esclarecido”. Sociedade e empresa são vistas como interdependentes, e a cooperação como mutuamente benéfica no longo prazo. Mesmo que não produza benefícios financeiros imediatos, a interação entre as duas esferas (empresa e sociedade) é vista como necessária e benéfica para a empresa. Assim, qualquer atenção dispensada aos interesses da sociedade tem objetivo instrumental.

Já a ideologia da visão integrada garante que há um *business case*⁵ da responsabilidade corporativa: empresas podem melhorar sua performance financeira sendo boas e fazendo o bem. O principal argumento é que as empresas que “fazem o bem” melhoram sua reputação e a fidelidade do consumidor e criam novos mercados, ao mesmo tempo em que reduzem significativamente os riscos de se tornarem alvo de processos ou boicotes dos consumidores. Há também a possibilidade de atraírem consumidores e investidores com consciência social e levantarem a moral dos empregados. Ao contrário da clássica visão excludente entre Performance Social Corporativa e Performance Financeira, a visão integrada não vê trocas entre elas, e sim busca provas de uma relação causal. Seu argumento é de que decisões que beneficiam a sociedade também podem beneficiar os acionistas.

O que vemos, portanto, é um processo de institucionalização por meio do qual a responsabilidade corporativa transformou-se de uma ideia irrelevante e vista com desconfiança para um dos conceitos mais ortodoxos e largamente aceitos do mundo dos negócios. O quadro a seguir resume a retrospectiva histórica apresentada por Lee (2006), na análise da trajetória do conceito de responsabilidade corporativa, sob o ângulo da relação entre o conceito e a performance financeira da empresa.

⁵ Caso. Exemplo real bem sucedido de aplicação da responsabilidade corporativa, geralmente avaliado por seu bom resultado em termos de retorno financeiro.

Quadro – Tendências Teóricas na ideologia da Responsabilidade Corporativa

Anos	Principais Publicações	Tema Dominante	Ligação com PF	Motivação	Nível de Incerteza com RSC
50 e 60	Social Responsibilities of the Businessmen, de Howard Bowen (1953)	Ética e Obrigação Social do Empresário	Nenhuma	Controle das externalidades da corporação	Muito alto
70	“Stockholder Interest and the Corporation’s Role in Social Policy”, de Henry Wallich e John McGowan (1970)	Interesse Pessoal Esclarecido	Fraca	Reconciliação de dois lados opostos do debate	Alto
80	“A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance”, de Archie Carroll (1979); “The Evolution of Corporate Social Performance Model”, de S. Wartick e P. Cochran (1985); “Corporate Social Performance Revisited”, de Donna Wood (1991)	Modelo de Performance Social Corporativa	Mais forte, mas conexão ainda um pouco fraca	Construção de modelo pragmática e compreensiva	Médio
90	Strategic Management: A Stakeholder Approach, de R. Freeman (1984); “A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance”, de Mac Clarkson (1995); “Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics”, de T. Jones (1995); “Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World”, de Stuart Hart (1997)	Teoria dos Stakeholders e Gestão Estratégica	Forte	Praticabilidade (comprovação e implementação empírica) & Vantagem Competitiva	Baixo

Fonte: Adaptado de Lee (2006)

4.1.1. Responsabilidades Sociais dos Empresários: Anos 50 e 60

Essas foram as primeiras tentativas de teorização, dentro do paradigma da administração, da relação entre empresas e sociedade. Sua posição de grande influência e as consequências e escopo de suas decisões obrigaram as empresas a considerarem consequências e responsabilidades sociais. No entanto, a responsabilidade corporativa era, antes de tudo, um reflexo da estratégia de relações públicas que as corporações definiam em seus níveis mais altos, e raramente era adotada por todos os níveis da organização e implementada de fato. A maioria dos gerentes de nível médio a considerava, inclusive, prejudicial à performance financeira, e prestava-lhe somente atenção superficial.

Além disso, a ideologia da responsabilidade corporativa ainda atraía fortes críticas, e gerava grande controvérsia. A objeção mais proeminente era o argumento econômico clássico proposto por Milton Friedman (1962). Segundo ele, a responsabilidade social de uma empresa era gerar dividendos para seus acionistas, e considerava a responsabilidade corporativa “uma doutrina subversiva” que ameaçava a verdadeira base da sociedade de livre iniciativa e de mercado (FRIEDMAN, 1962).

Segundo Lee (2006), a principal causa desse impasse intelectual acerca da responsabilidade corporativa era que o seu conceito permanecia separado e distante das operações do dia-a-dia das empresas, sem sinais de reconciliação.

Porém, em uma análise mais profunda, propomos que a resistência à ideia da responsabilidade corporativa era uma consequência de seu incipiente estado de racionalização. Pouco racionalizado, o conceito carecia de legitimidade. Isso, pois, nas sociedades modernas Meyer (1992), a forma racionalizada é a forma dominante de organização, a forma mais legítima e, portanto menos questionada. Assim a estrutura organizacional deve dar uma explicação racional de como os recursos são usados, como as atividades são controladas e como os objetivos são atingidos. A atividade humana é mapeada em uma relação meios-fins unificada levando a objetivos.

Como a organização moderna se constitui e legitima com base em sua racionalização, seria pouco provável que uma empresa incorporasse um elemento sem qualquer conexão causal com seus objetivos. O conceito de responsabilidade

corporativa era ainda elaborado ideologicamente em termos de ética e obrigação social do empresário, e seus objetivos ainda eram conceituados como “externalidades”⁶. Assim, apesar das pressões vindas da sociedade, a ideia de responsabilidade corporativa permanecia pouco institucionalizada no ambiente empresarial.

4.1.2. Interesse Pessoal Esclarecido: Anos 70

Essa etapa representou uma importante adaptação ideológica no sentido de reconciliar os interesses econômicos e sociais das empresas. Segundo Lee (2006), houve o reconhecimento de que, sem uma demonstração de que a responsabilidade corporativa é consistente com os interesses dos acionistas, esta permaneceria sempre controversa. Esse foi um primeiro passo no sentido de uma adaptação da ideologia à formalização racional da organização moderna.

Nesse sentido, foi feita a afirmação de que tais ações de responsabilidade apoiavam os interesses corporativos de longo prazo, pois reforçavam o ambiente ao qual pertencem as empresas. Na base desse raciocínio estava a suposição de que se a sociedade de entorno ao qual a empresa pertence se deteriorasse, elas perderiam sua importante estrutura de apoio e sua base de consumidores. Logo, seria do interesse de longo-prazo das empresas apoiarem o bem-estar de seu ambiente.

Assim, formou-se uma nova conceituação ideológica, incorporando uma racionalidade que sustentava a responsabilidade corporativa de forma mais adequada à racionalidade formal, no sentido de ao menos não comprometer diretamente os interesses dos acionistas. A institucionalização da ideologia ainda dependeria de uma especificação clara dos mecanismos que constituíam a ligação causal entre responsabilidade corporativa e desempenho financeiro. Ambos os conceitos se tornaram mais responsivos, mas mantinham definições e identidades próprias, com separação lógica, no sentido do que Weick (1976) chamou de “acoplamento frouxo”.

⁶ “Externalidades” é um conceito oriundo da microeconomia que se refere aos custos ou benefícios da atividade empresarial não incorporados aos preços de mercados.

4.1.3. Modelo de Performance Social Corporativa: Anos 80

Segundo Lee (2006), até então não havia um paradigma amplamente aceito no campo das relações entre economia e sociedade (*business and society*). Faltavam ainda progressos mais tangíveis na conceitualização, pesquisa e desenvolvimento de políticas na responsabilidade corporativa.

Uma importante inovação nesse sentido foi o artigo no qual Carroll (1979) apresentou seu modelo conceitual tridimensional de performance social corporativa (PSC), que combinava as três dimensões da PSC - responsabilidade social corporativa, questões sociais e responsividade social corporativa - sob uma só rubrica.

A principal diferenciação desse modelo é não tratar os objetivos econômicos e sociais da corporação como um conflito de escolhas irreconciliável. Ambos esses objetivos são integrados em um sistema de responsabilidade social total das empresas que inclui as categorias econômica, legal, ética e discricionária. A magnitude de cada categoria pode diferir, tendo a responsabilidade econômica mais peso que a responsabilidade ética, mas cada categoria de responsabilidade é parte integrante da responsabilidade social total de uma empresa. Para cada categoria, as empresas podem escolher entre quatro estratégias de ação possíveis: reação, defesa, acomodação e proatividade. Dessa forma, segundo Carroll (1979), o modelo fornece um referencial para que a empresa possa identificar e avaliar sua resposta estratégica.

Assim, a institucionalização da responsabilidade corporativa avançou na década de 1980, já que os interesses econômicos e sociais dentro das empresas se aproximaram e se tornaram muito mais responsivos, mas ainda não estavam fortemente acoplados. Para que o maior entrosamento entre os dois conceitos ocorresse, eram necessárias medidas mais objetivas e mecanismos teóricos mais claros ligando os dois. Ou seja, era necessária uma racionalização mais explícita para a ideologia da responsabilidade corporativa.

4.1.4. Gestão Estratégica: Anos 90

Nesse período, uma corrente da pesquisa em gestão estratégica, a análise de partes interessadas, ou *stakeholder analysis* (FREEMAN, 1984), se mostra bastante aplicável à responsabilidade corporativa. A teoria está baseada na noção de que diversas pessoas e grupos têm participação em uma empresa, e que para uma companhia atingir seus objetivos de forma efetiva, ela deve levar todos em consideração, e não apenas os acionistas, a quem a empresa já presta contas.

A teoria dos *stakeholders* foi um marco importantíssimo na definição de com quem e por que as empresas devem se engajar (BLOWFIELD; MURRAY. 2008). O modelo dos *stakeholders* também “resolveu o problema” da medição e teste dos resultados das ações de responsabilidade ao identificar mais estreitamente os atores, tais como empregados, governo, fornecedores e consumidores, e definir suas posições e funções em relação uns aos outros.

Assim, a teoria dos *stakeholders* oferece uma forma de as empresas aprenderem o que é necessário para estabelecerem e manterem sua “licença para operar”, ou seja, a ideia de que as empresas necessitam da aprovação de terceiros na sociedade para funcionarem efetivamente. O argumento implícito é de uma empresa deve fazer o que for necessário para manter sua legitimidade, mas que não é obrigada a ir além disso (BLOWFIELD; MURRAY. 2008).

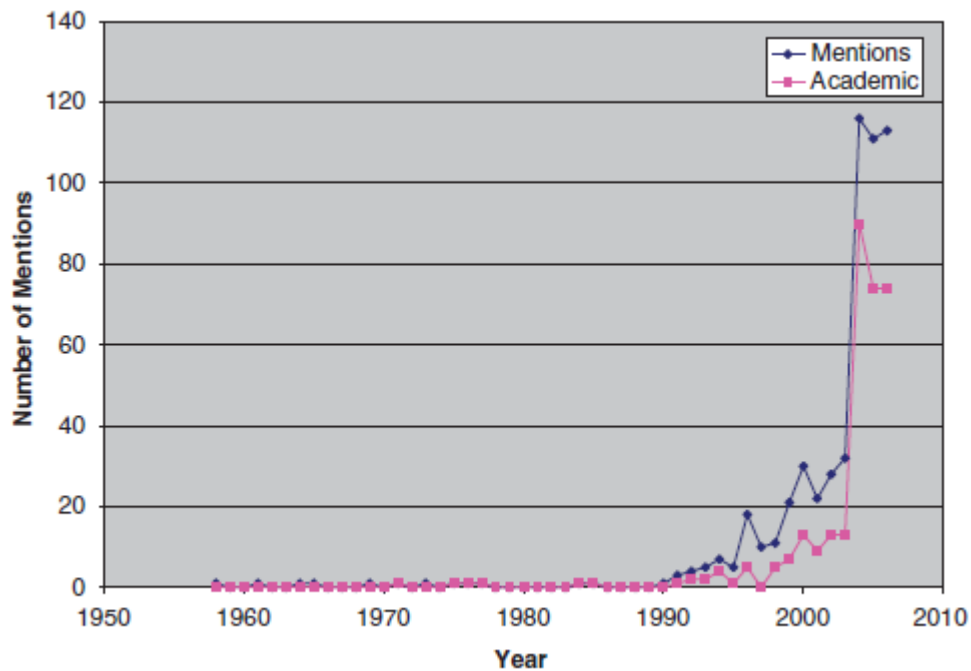
Na teoria dos *stakeholders*, a diferença entre objetivos sociais e econômicos da corporação não é mais tão relevante, já que a questão central é sua legitimidade, sua sobrevivência.

Devido à sua ênfase nas relações e sua fundamentação que reconhece o valor intrínseco dos interesses de *stakeholders* não-acionistas, a teoria dos *stakeholders* teve grandes implicações sobre a responsabilidade corporativa. A grande contribuição das teorias de pensamento desse tipo foi incluir definitivamente a prática gerencial como uma parte do pensamento sobre responsabilidade corporativa. Como visto, as primeiras teorias sobre o tema estavam preocupadas principalmente com o comportamento normativo das empresas, mas desde os anos 70 a ênfase dada à responsabilidade corporativa como prática gerencial foi crescente.

Assim, nos anos 90, as abordagens gerenciais da responsabilidade corporativa estavam evoluindo rapidamente, e a medição de resultados tinha se tornado parte integral delas. Por essas duas formas, houve uma forte racionalização na ideologia da responsabilidade corporativa. A partir desse momento, então, o ritmo

de institucionalização da responsabilidade corporativa como ideologia se intensificou expressivamente.

O gráfico abaixo ilustra esse crescimento por meio das citações do termo correlato “cidadania corporativa” no Business Source Complete⁷, o principal banco de dados acadêmicos sobre negócios do mundo.



Fonte: Waddock, 2008.

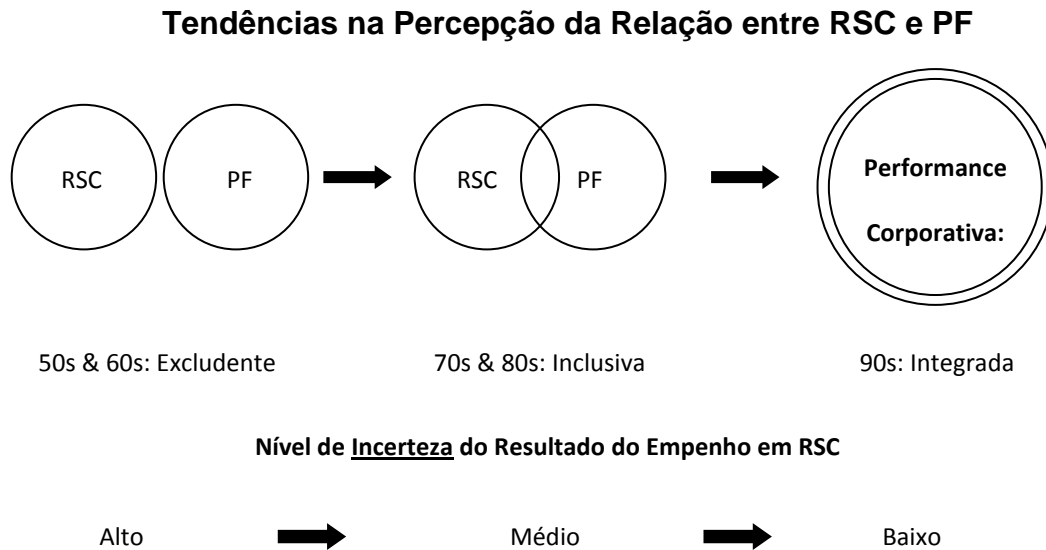
4.1.5. Tendências da Responsabilidade Corporativa

Segundo Lee (2006), as concepções institucionalizadas de responsabilidade corporativa tal como refletidas na teoria da administração nesses 40 anos mudaram substancialmente. A responsabilidade corporativa não é mais concebida como uma “responsabilidade” moral dos gestores para maior bem social ou como gastos discricionários dos executivos que poderiam atrapalhar a rentabilidade de uma empresa, mas como recursos estratégicos a serem usados para melhorar o desempenho de uma empresa em termos de resultados.

Em resumo, a conceituação ideológica da relação entre o que ele chama de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e Performance Financeira (PF) tem

⁷ <http://www.ebscohost.com/academic/business-source-complete>

mudado progressivamente nos últimos 40 anos, tendendo de excludente a integrada, como ilustra a figura a seguir.



Fonte: Adaptado de Lee (2006)

Assim, vimos que em um primeiro momento, as atividades de responsabilidade corporativa eram fortemente questionadas e contrapostas à racionalidade econômica das organizações. Nos anos 90, na versão integrada, a ideologia da responsabilidade corporativa aparece institucionalizada na ação empresarial, e sem o contraste anterior com as atividades de negócios da organização.

A análise de Lee (2006) mostra que o desenvolvimento da ideologia da responsabilidade corporativa tem seguido a tendência de redução do nível de incerteza do resultado do empenho em ações desse tipo. Contudo, uma observação importante deve ser feita sobre essa redução da incerteza no resultado do empenho em responsabilidade corporativa, sob o ângulo da visão institucionalista: essa incerteza diminuiu sem que, necessariamente, tenha sido “provado” racionalmente o retorno financeiro que ações desse tipo trazem para cada empresa particular.

Como vimos na teoria institucional, a forma racionalizada é a forma imensamente dominante e mais legítima de organização formalizada nas sociedades modernas (MEYER, 1992). É, portanto, a forma menos questionada. Ela se constitui e legitima com base em sua racionalização, o que quer dizer que a estrutura organizacional dá uma explicação racional de como os recursos são usados, como

as atividades são controladas e como os objetivos são atingidos. Assim, quanto mais as teorias da prática de um campo organizacional são guiadas por regras amplamente compartilhadas - tais como ideologias - que dão pelo menos a aparência de um referencial racional de ação, mais provável é que se desenvolvam sistemas estáveis de organização, ou seja, que ocorra institucionalização (SCOTT, 1992).

A intensa institucionalização da responsabilidade corporativa a partir da fase das abordagens gerenciais reforça este ponto: a institucionalização da responsabilidade corporativa deslanchou a partir do ponto em que sua ideologia foi articulada com a aparência de um referencial racional de ação. Mas a análise institucional nos leva a mais uma conclusão. Meyer (1992) mostrou como a racionalização de diferentes aspectos da sociedade limita a racionalidade da estrutura organizacional formal, e que assim a racionalidade da estrutura formal da organização diminui na medida em que o ambiente se racionaliza. Vimos que até os anos 80 a ideologia da responsabilidade corporativa veio seguindo o caminho da tentativa de racionalização, acompanhada de discreta institucionalização dessa ideologia.

Dessa forma, mesmo com alguma racionalização, até os anos 90 os interesses econômicos e sociais dentro das empresas ainda não estavam fortemente acoplados na ideologia, o que impedia uma disseminação e incorporação expressiva da responsabilidade corporativa. Podemos dizer que esse momento representou um ponto de não retorno para a institucionalização da responsabilidade corporativa. As pressões sociais por responsabilização das empresas continuavam, mas sem a suficiente sintonia formal entre a ideologia e a racionalidade da organização, a responsabilidade corporativa não tinha como avançar. Era preciso que fossem mostrados de forma objetiva os resultados dos esforços em responsabilidade corporativa em termos dos objetivos da empresa.

Podemos interpretar a partir da análise de Lee (2006) que o caminho ideológico que se seguiu a este impasse foi a alteração da visão institucionalizada de objetivo empresarial: de “lucro” para “legitimidade”. Ou seja, na medida em que o significado da responsabilidade corporativa se racionaliza na ideologia, o objetivo da empresa se rearticula de forma menos estritamente objetiva. Assim, como Meyer (1992) havia afirmado, temos um exemplo de como a racionalização de aspectos da sociedade pressiona e diminui a racionalidade da empresa.

Portanto, a trajetória de mudanças da ideologia da responsabilidade corporativa pode ser vista também como envolvendo uma adaptação na racionalidade empresarial na medida em que são incorporados novos elementos e atores do ambiente no processo de tomada de decisão nas organizações.

Como a análise de Lee não aborda a década seguinte, os anos 2000, outra importante sofisticação da ideologia da responsabilidade corporativa nesse mesmo sentido não é abordada: a ideia de sustentabilidade, ou desenvolvimento sustentável. A sustentabilidade diz respeito à habilidade de manter, ou sustentar, uma elevada qualidade de vida para as gerações atuais e futuras (BLOWFIELD; MURRAY, 2008), e assim requer que as empresas repensem o que produzem e como produzem. Em um sentido mais amplo, a ideia de sustentabilidade também afeta a sociedade, que deve repensar o que quer dos empreendimentos econômicos: uma questão que tem ganhado importância com as discussões sobre as ameaças do aquecimento global.

Assim, a sustentabilidade diz respeito às formas de atividade cultural e econômica que podem ser conduzidas sem a degradação, em longo prazo, dos recursos usados. Mas a ideia não se esgota na lógica ambiental ou de negócios, e por isso o conceito correlato de *triple bottom line* (ELKINGTON, 1997) aborda essa questão encorajando as empresas a pensar em termos de geração de valor econômico, social e ambiental.

A noção de sustentabilidade foi um desenvolvimento importante na ideologia da responsabilidade corporativa, pois levou a tendência de integração apontada por Lee (2006) a um extremo, praticamente dissolvendo a separação entre empresas e seu ambiente. Assim, a visão que a empresa tem de si foi ficando mais próxima da descrição que o institucionalismo faz das organizações modernas formalizadas como altamente interdependentes com seu ambiente, e de construídas em torno do reconhecimento da legitimação, definição e controle externos de seus processos internos (MEYER, 1992).

4.2. Análise da institucionalização da ideologia da responsabilidade corporativa

A análise da evolução conceitual da responsabilidade corporativa na teoria da administração tal como traçada por Lee (2006) mostrou que o conceito evoluiu em

aspectos que podem ser amplamente denominados como uma racionalização da responsabilidade corporativa. O nível de análise teórica mudou do macrossocial para o organizacional, e a orientação ética se tornou mais implícita do que explícita. Com essa mudança no foco analítico, os pesquisadores deram maior ênfase a questões gerenciais e estratégicas acerca da responsabilidade corporativa.

Além da retrospectiva histórica apresentada por Lee (2006), propomos observar em um nível mais abstrato e focado na empresa os desdobramentos da racionalização da responsabilidade corporativa. A base para isso será o modelo analítico de evolução da responsabilidade corporativa apresentado por Googins *et al.* (2008), organizado em cinco estágios. Ao longo desses estágios, é possível observar as mudanças de significado do conceito de responsabilidade corporativa à medida que as empresas progressivamente assumem maiores responsabilidades em relação à sociedade. Podemos também observar as mesmas adaptações na definição dos objetivos da empresa apontadas na análise da evolução histórica de Lee (2006). A vantagem do modelo de Googins *et al.* (2008) é que ele descreve em maior detalhe e em diferentes dimensões como o processo de racionalização da responsabilidade corporativa se desdobra. Tomados em conjunto, os 5 estágios fornecem um quadro de referência detalhado para a compreensão dos diferentes significados que a responsabilidade corporativa carrega em diferentes etapas de sua institucionalização.

Googins *et al.* (2008) ressaltam que o modelo apresentado é também normativo, na medida em que postula uma série de estágios no desenvolvimento da responsabilidade corporativa. De toda forma, a progressão apresentada é adequada para observarmos a tendência de racionalização no desenvolvimento do significado de responsabilidade corporativa em um nível abstrato, que mostra suas atividades sendo articuladas de forma cada vez mais complexa.

Os gatilhos para o movimento ao longo dos diferentes estágios, segundo Googins *et al.* (2008), são os diferentes desafios que exigem respostas novas. Estes desafios são centrados inicialmente na **credibilidade** de uma empresa como empresa responsável, em seguida em sua **capacidade** de corresponder às expectativas, então na **coerência** dos seus muitos esforços subsequentes, e, finalmente, no seu **compromisso de institucionalizar** a responsabilidade corporativa em suas estratégias de negócios e cultura. O percurso, portanto, é de uma pressão para racionalização crescente.

Esses diferentes desafios ilustram a ideia defendida por Bendix (1963) de que as ideologias da administração são, em parte, articulações oportunas e convenientes para os problemas que confrontam o empreendedor (no caso, a pressão social por responsabilização das empresas) e, em parte, resultado de padrões de resposta historicamente cumulativos que existem entre grupos sociais. Vimos que para adequar-se à lógica cognitiva da organização formal, a responsabilidade corporativa teve que ser reformulada em termos racionais, e esses desafios mostram como essa racionalização impõe pressões subsequentes à racionalidade dos objetivos empresariais.

Para traçar o padrão de desenvolvimento da ideologia da responsabilidade corporativa (ou para seguir a nomenclatura dos autores, da “cidadania corporativa”), Googins *et al.* (2008) focam em sete dimensões que variam a cada estágio:

- **Conceito de Cidadania:** Como a cidadania é definida? Quão abrangente é a definição?
- **Objetivo Estratégico:** Qual o objetivo da cidadania em uma empresa? O que se busca atingir por meio da cidadania?
- **Liderança:** Os mais altos líderes apoiam a cidadania? Eles lideram o esforço da empresa nesse sentido?
- **Estrutura:** Como são gerenciadas as responsabilidades pela cidadania?
- **Gestão das Questões:** Como a empresa lida com as questões de cidadania que vão surgindo?
- **Relações com Stakeholders:** Como a empresa engaja suas partes interessadas?
- **Transparência:** Quão “aberta” a empresa é em relação a seu desempenho financeiro, social e ambiental?

Estágio 1 – Ideologia Elementar

Nesse estágio, as atividades de responsabilidade da empresa são casuais e não há programas desenvolvidos. Para Googins *et al.* (2008), os motivos são claros: há pouca preocupação com do que se trata a responsabilidade corporativa, e a alta direção é desinteressada ou indiferente. A mentalidade dessas empresas está centrada na conformidade legal ou com padrões setoriais. Um exemplo é a postura defensiva da Nike no início dos anos 90 frente aos ativistas de direitos trabalhistas.

Alguns líderes empresariais, nesse estágio elementar, acataram a noção do economista Milton Friedman (1962) de que a única obrigação da empresa com a sociedade é “dar lucro, pagar impostos e gerar empregos”. O ex-CEO da General Electric, Jack Welch, é um exemplo de adepto dessa visão baseada no princípio das grandes corporações. Ele afirma que a principal responsabilidade social de um CEO é garantir o sucesso financeiro da empresa. Além disso, ele ressalta que somente uma empresa saudável e vencedora possui os recursos e a capacidade de fazer a coisa certa.

Na medida em que a sociedade começa a esperar mais das empresas, o desafio da empresa nessa etapa é ganhar credibilidade, em particular no caso das grandes corporações. Essas expectativas desafiam a empresa nesse estágio básico da responsabilidade corporativa. De fato, casos como o da Nike e Shell nos anos 90 ilustram como a mera conformidade com a legislação e padrões setoriais ameaçam a credibilidade de uma empresa quando ela se mostra incapaz ou não disposta a responder às novas expectativas e fazer mais do que o exigido por regulações. Os desafios são mais potentes quando se manifestam em uma crise e ameaçam a reputação ou competitividade de uma empresa.

Estágio 2 – Ideologia Engajada

Nessa etapa, a alta gerência geralmente “se dá conta” do que está em jogo e adota uma nova perspectiva sobre o papel de sua empresa na sociedade (GOOGINS *et al.* 2008). Zadek (2004) aponta que um sinal dessa transição é que muitas vezes as empresas adotam uma “abordagem baseada em políticas” nesse estágio para mitigar a possibilidade de processos e riscos à reputação. Essas políticas, no geral, são elaboradas como chamados para que a empresa vá “além da lei” no que diz respeito a emprego, saúde, segurança e práticas ambientais. A Dupont teve esse despertar em 1989, quando seu novo CEO, Edward Woolard, declarou que a empresa sairia da simples conformidade com a legislação ambiental para ganhar a confiança do público.

Um problema que surge nessa etapa é que todo esse esforço acaba levando a uma perda de energia e à incapacidade de acompanhar as demandas (GOOGINS *et al.* 2008). Um exemplo é o caso do Grupo Shell, e a forma como respondeu em meados de 1990 ilustra esse desafio. Quando a empresa foi questionada por ambientalistas sobre a proposta de afundar a plataforma Brent Spar, e por ativistas

sociais sobre a prisão pelo governo Nigeriano de um líder comunitário que protestou contra o tratamento dado pela companhia à tribo Ogoni, houve respostas conflitantes e contraditórias de gerentes da empresa em diferentes países, e de gerentes regionais, e da alta liderança da empresa.

O processo de planejamento de cenários do Grupo Shell não havia antecipado tais ameaças, e os Princípios de Negócios de então eram totalmente inadequados para guiar a resposta a essas questões (GOOGINS *et al.* 2008). Naquele momento, a Shell criou um grupo de gestão de crise de todos os interesses relevantes na empresa para lidar com as questões imediatas. Mais tarde, uma equipe multifuncional e multinegócios foi formada para estudar as questões mais gerais do papel da Shell na sociedade, engajar *stakeholders* e estabelecer novos princípios de negócios, ambiental e socialmente responsáveis. O objetivo estratégico, característico desse estágio, foi proteger a reputação da Shell e preservar a “licença para operar” da empresa no mundo todo.

O principal desafio que se coloca à empresa nesse estágio é desenvolver sua capacidade. As unidades de trabalho ficam muitas vezes sobrecarregadas por engajamentos com partes interessadas, e raramente estão equipadas para responder a novas questões, oportunidades e ameaças. Uma empresa precisa de mais capacidade para abordar um espectro de necessidades e interesses variados. Por sua vez, isso dá início a uma fase na qual os executivos seniores se tornam mais envolvidos, as equipes lançam programas mais amplos, as empresas se abrem para o contato com *stakeholders* e revelam mais sobre suas atividades. Segundo Googins *et al.* (2008), é ao ampliar seu conhecimento e capacidade para gerenciar a responsabilidade corporativa que as empresas mudam para o estágio de inovação. A partir desse momento, fica mais clara a trajetória de racionalização da ideologia da responsabilidade corporativa, já que tem início a abordagem gerencial e racionalizada em termos dos resultados da empresa.

Estágio 3 – Ideologia Inovadora

Uma empresa pode avançar nesse estágio de duas formas: ampliar sua agenda ao adotar um conceito ideológico mais abrangente de responsabilidade; e aprofundar seu envolvimento com a alta gerência assumindo um papel de liderança responsável. Um caminho comumente adotado é ampliar a consulta a uma variedade de *stakeholders*, envolvendo uma comunicação mais aberta e de mão-

dupla (GOOGINS *et al.* 2008). Outra forma é estar em contato com empresas de ponta e *experts* por meio de fóruns, conferências e reuniões profissionais.

Ao entrarem nesse estágio, a pressão para racionalização geralmente leva as empresas a lidar o “*business case*” da responsabilidade corporativa, buscando provas de retorno para a empresa pela adoção de práticas “responsáveis”. Aqui, a lógica de gerenciamento de programas marca o que antes, no estágio anterior, seriam iniciativas mais reativas e *ad hoc* (GOOGINS *et al.* 2008). Além disso, as empresas começam a monitorar seu desempenho social e ambiental e a publicar relatórios com os resultados. No entanto, muitas vezes as empresas nesse estágio simplesmente “compilam” dados preparados pelas unidades operacionais e os apresentam com um revestimento corporativo, dando um tratamento racional a informações um tanto desarticuladas.

Assim, o grande desafio para a empresa nesse estágio é criar coerência. O lançamento de tantos programas novos, os crescentes pedidos de mais informações e exposição, e os diálogos com *stakeholders* levam a nova crise no desenvolvimento da ideologia da responsabilidade: lidar coerentemente com a extensa atividade diferenciada. Na tensão entre diferenciação e integração, a empresa se esforça para sistematizar, coordenar e gerenciar racionalmente o turbilhão de atividades, numa tentativa de formular uma resposta para a crescente falta de coerência ideológica em sua agenda de responsabilidade.

Googins *et al.* (2008) sugerem que esse esforço geralmente é insuficiente por três razões interligadas: as unidades não veem necessidade ou valor em trabalhar conjuntamente, em especial por estarem muito ocupadas com suas próprias agendas e competindo por recursos escassos; muitos gerentes de linha não veem ainda a relevância, em especial quando enfrentam prioridades conflitantes e de curto prazo; e, mais importante, uma visão abrangente da responsabilidade corporativa ainda não foi articulada e mesmo programas bem sucedidos não estão ligados à estratégia corporativa ou imbuídos na cultura da companhia. Para progredir nesses três aspectos é preciso maior integração, racionalização e em seguida a institucionalização da responsabilidade por todo o negócio.

O modelo apresentado por Lee (2006) e analisado acima aborda somente até este estágio da ideologia da responsabilidade corporativa: ideologia inovadora. Os desenvolvimentos descritos a seguir representam desenvolvimentos ideológicos mais recentes, pois só começaram a surgir de forma significativa no ambiente

empresarial na última década. Apesar de muito incipientes, a análise abstrata desses estágios mais avançados pode revelar muito sobre em que sentido a ideologia da responsabilidade corporativa continuou a se desenvolver e como prosseguirá em seu processo de adaptação ideológica.

Estágio 4 - Ideologia Integrada

A tentativa da ideologia nesse estágio é integrar a responsabilidade corporativa de cima a baixo e ao longo de todo o negócio. Essa concepção holística da responsabilidade corporativa também se expressa como “*triple bottom line*” (ELKINGTON, 1997), cuja afirmação é de que uma empresa não deve ser avaliada só pelo lucro (a última linha - *bottom line* de um relatório de desempenho). Uma empresa deve ser avaliada também por meio de medidas que incluem preservação ambiental e promoção da justiça social.

Um dos desafios para as empresas nesse estágio é progredir da coordenação para a colaboração na condução dos esforços de responsabilidade (GOOGINS *et al.* 2008). As empresas nesse estágio dão passos importantes para direcionar a responsabilidade a suas linhas de negócio. Em termos operacionais, isso envolve o estabelecimento de metas, indicadores de desempenho e monitoramento da performance por meio ferramentas de planejamento estratégico, ou seja, uma intensa racionalização formal. O relatório ambiental e social, antes uma prática de ponta, já é comum para as grandes companhias. Interessante notar que muitas das empresas que entram nessa fase ideológica mais integradora baseiam sua ação de responsabilidade não tanto em um negócio específico, mas sim em valores corporativos centrais.

O principal desafio para a empresa nesse estágio da ideologia integrada é aprofundar seu compromisso. A expressão ideológica mais sofisticada de proposição de valor para a responsabilidade corporativa é quando ela está expressa na estratégia de negócios de uma empresa, o centro de seu planejamento racional formal. As questões sobre o compromisso da empresa com a responsabilidade corporativa surgem quando, por consequência do processo de evolução ideológica, as empresas têm que considerar de forma séria a complexidade da sustentabilidade e o impacto relativo de seus esforços frente aos problemas sociais, ambientais e econômicos com os quais são confrontadas no mundo. Para Googins *et al.* (2008), confrontar tais questões leva as empresas a um estágio ideológico transformador:

fazer da responsabilidade corporativa uma parte mais central de seu modelo de negócio e desenvolver novas formas organizacionais para isso. Apesar de muito normativa, a apresentação desse estágio e do próximo é relevante, pois indica o sentido das tendências futuras no desenvolvimento ideológico do significado de responsabilidade corporativa.

Estágio 5 – Ideologia Transformadora

Motivações mais amplas e estratégicas de “mudar o jogo” marcam a ideologia desse estágio (GOOGINS *et al.* 2008). É o caso de empresas que fazem do ativismo social e ambiental um elemento central de sua missão, identidade e apelo aos consumidores, seguindo a máxima de que é possível se dar bem fazendo o bem. Alguns exemplos são as empresas: Ben & Jerry’s, Body Shop e Patagonia. Nesse estágio transformador as empresas têm aspirações maiores de, de fato, mudar o jogo empresarial. Seu objetivo estratégico é criar novos mercados ao fundir as agendas de negócios e da responsabilidade corporativa.

Nesse estágio, valor expresso por muitas empresas é a aspiração de fazer do mundo um lugar melhor. Elas geralmente atuam em parcerias nos âmbitos social e ambiental, com outras empresas, comunidades e ONGs para abordar problemas, alcançar novos mercados e desenvolver a economia local. Zadek (2004) denomina esse um estágio “civil” no desenvolvimento da responsabilidade corporativa, que envolve cooperação multi e trans-setorial para tratar de males sociais.

O quadro a seguir traz uma sistematização dos cinco estágios de racionalização da ideologia sobre responsabilidade corporativa.

Quadro - Estágios da responsabilidade corporativa

	Etapa 1 Elementar	Etapa 2 Engajado	Etapa 3 Inovador	Etapa 4 Integrado	Etapa 5 Transformador
Conceito de Cidadania	Empregos, Lucros e Impostos	Filantropia, Proteção Ambiental	Gestão de Partes Interessadas	Sustentabilidade ou Triple Bottom Line	Mudar o jogo
Objetivo Estratégico	Cumprimento Legal	Licença para Operar, Reputação	Business Case	Proposição de Valor – integrar valor e valores	Criação de novos mercados ou Mudança Social
Liderança	Da boca pra fora – Mínima	Apoiadora	Administradora – no comando	Campeã – na frente	Visionária – à frente
Estrutura	Marginal	Domínio funcional	Coordenação inter-funcional	Alinhamento organizacional	Mainstream - Orientada para negócios , integrada
Gestão das Questões	Defensiva	Reativa, Políticas	Responsiva, Programas	Pro-ativa, Sistemas	Definidora das questões
Relações com Partes Interessadas	Unilateral	Interativa	Influência mútua	Parcerias e alianças	Multi-organizacionais
Transparência	Suficiente para proteger os flancos	Relações Públicas	Reportar Publicamente	Verificação	Divulgação Completa
Desafio	Credibilidade	Capacidade	Coerência	Compromisso	Manter o <i>business of business</i>

Fonte: Adaptado de Googins e Mirvins (2006).

Um olhar geral sobre esses 5 estágios da ideologia parece indicar a transformação contínua e a parceria multissetorial como o estágio “final” de desenvolvimento do processo de racionalização. Googins *et al.* (2008) ressaltam que, conceitualmente, essa última fase parece trazer mais uma tensão para as empresas – a ênfase anterior dada à integração e à ordem tem que dar lugar à diferenciação e um pouco de caos na medida em que as empresas desenvolvem alianças interorganizacionais e inovam em outras esferas socioeconômicas. Para os autores, isso traz à tona a questão sobre o “*business of business*” (negócio das empresas, seu objetivo) em diferentes tipos de socioeconomias e no desenvolvimento futuro da responsabilidade corporativa em sua forma multissetorial.

Portanto, vimos em uma análise histórica e em uma tipificação mais abstrata como a responsabilidade corporativa se institucionaliza como ideologia no ambiente empresarial, e como ao longo desse processo de institucionalização o significado de responsabilidade corporativa passa por importantes mudanças, que envolvem também mudanças na articulação da racionalidade formal da própria empresa, em especial de seus objetivos últimos.

A tendência mais marcante é a de racionalização da ideologia da responsabilidade corporativa ao longo do processo, seguida então de uma ênfase crescente na negação de conflitos ou de separação irreconciliável entre interesses da empresa e da sociedade, ou em sentido mais amplo, entre as organizações e seu ambiente. Vistas inicialmente como separadas ou mesmo opostas aos interesses de negócio da empresa, as responsabilidades corporativas passaram a ser apresentadas nas ideologias como integradas ao negócio. Seguindo essa evolução, o exercício da responsabilidade corporativa passou de condicionado ao lucro, a condição para o lucro. Ao institucionalizar-se como ideologia, a responsabilidade corporativa incorporou elementos da racionalidade formal das empresas, em especial o planejamento estratégico, sempre tendo que responder aos compromissos assumidos em cada fase anterior da elaboração de seu conceito.

Assim, ao longo dessas últimas décadas, concepções de responsabilidade corporativa cada vez mais elaboradas, inclusivas e integradas aos negócios foram desenvolvidas, definições que expandiram o objetivo das empresas na sociedade. A noção de legitimidade ganhou destaque na definição dos objetivos estratégicos de um negócio. À medida que essas concepções das responsabilidades das empresas se tornam mais complexas, as condições de ação se tornam mais exigentes, e as estruturas organizacionais, processos, e sistemas utilizados para gerenciar a responsabilidade, mais elaborados e completos (Googins *et al.*, 2008).

5. A INSTITUCIONALIZAÇÃO DA IDEOLOGIA DA RESPONSABILIDADE CORPORATIVA EM EMPRESAS NO BRASIL

A teoria institucional nos mostrou o papel fundamental que os ambientes institucionais têm na determinação e legitimação da estrutura e comportamento organizacional (SCOTT, 1992). Um aspecto desses ambientes são os sistemas culturais, compostos de elementos normativos e de significado, tais como aqueles articulados em ideologias. O sistema cultural define os objetivos ou valores coletivos do campo, além das concepções dos meios disponíveis para buscar esses objetivos. Uma consequência fundamental dessa visão da relação entre empresas e seu

ambiente é que gerenciar a forma como o trabalho é retratado publicamente torna-se uma tarefa crítica para as organizações na era moderna (SCOTT, 1992).

Seguindo essa visão, o estudo de Bendix (1963) nos mostrou em mais detalhes como as ideologias da administração, que são as opiniões que certos grupos de homens mantêm em exibição pública (*on public display*), afetam e refletem o comportamento das empresas. Em seguida, vimos como a ideologia acerca da responsabilidade corporativa evoluiu ao longo das últimas décadas, passando por um processo de institucionalização no sentido de maior racionalização e integração crescente com as funções de negócios da empresa, e que essas mudanças foram acompanhadas por uma expansão na visão dos objetivos das organizações.

Assim, veremos agora como essa ideologia aparece nos relatos públicos de empresas brasileiras, ou seja, que ideias acerca da responsabilidade corporativa as organizações brasileiras mais avançadas nesse tema mantêm em exibição pública. O propósito dessa investigação empírica é ter uma visão geral de como a institucionalização descrita na análise teórica aparece na articulação ideológica das empresas atualmente.

5.1. Metodologia

O objetivo da pesquisa empírica foi explorar o estado atual de institucionalização da ideologia da responsabilidade corporativa divulgada por empresas consideradas líderes nesse tema no Brasil. A unidade de análise adotada foram atores corporativos de diversos setores, atuantes no país, selecionados com base no critério de serem empresas consideradas maduras no tema da responsabilidade corporativa, já que elas representariam o mais avançado estágio de institucionalização dessa ideologia atualmente.

Assim, o desenho de pesquisa escolhido foi o de seguir uma classificação do próprio ambiente corporativo acerca das empresas mais socialmente responsáveis. A classificação adotada foi uma lista divulgada anualmente pelo Guia Exame de Sustentabilidade, uma das principais publicações do Brasil sobre responsabilidade corporativa. Com 12 edições publicadas até o momento, o guia faz um amplo

levantamento sobre práticas de responsabilidade corporativa no Brasil e escolhe anualmente 20 empresas-modelo.

Visando reforçar a escolha de empresas com uma liderança sólida no tema, cruzamos as listas de empresas selecionadas nas edições de 2010 e 2011 do Guia. Assim, chegamos a uma lista das empresas que foram classificadas como modelo em sustentabilidade por dois anos consecutivos, na tentativa de neutralizar possíveis vieses de um ano específico. Como as empresas selecionadas são consideradas referência no tema, esperamos uma ideologia bem articulada acerca do que a responsabilidade corporativa significa para elas. No entanto, a análise esteve atenta às oscilações de institucionalização do conceito em uma mesma empresa.

A metodologia para escolha das empresas do Guia Exame de Sustentabilidade é desenvolvida pelo Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (FGV- SP). As empresas que se candidatam voluntariamente respondem a um questionário que aborda quatro dimensões:

Dimensão geral: questões sobre os compromissos, a maneira como a empresa trata o tema da sustentabilidade internamente, a transparência e a governança corporativa (estas últimas elaboradas com o apoio do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa). 23 questões em 2010 e em 2011.

Dimensão econômica: questões sobre a estratégia, a gestão e o desempenho da empresa. 16 questões em 2010 e em 2011.

Dimensão social: questões sobre os compromissos e a responsabilidade perante todos os públicos que se relacionam com a empresa (*stakeholders*) - funcionários, fornecedores, clientes, consumidores, comunidade, governo e organizações da sociedade civil. 40 questões em 2010, 39 em 2011.

Dimensão ambiental: questões sobre a política, a gestão e o desempenho ambiental – inclusive iniciativas da empresa em relação à biodiversidade, às mudanças climáticas, à conservação e ao uso sustentável de recursos naturais etc. 48 questões em 2010 e 2011.

No total, 224 empresas se inscreveram em 2011, mas somente as 158 que responderam a todas as questões do questionário detalhando suas práticas nas dimensões geral, social, econômica e ambiental tiveram seu desempenho avaliado. Então, a lista das 39 empresas com melhor desempenho foi submetida a um conselho deliberativo independente que, por fim, escolheu as 20 empresas-modelo, com base na análise da consistência das informações.

Em 2010, o processo foi semelhante: 200 empresas se inscreveram no total, mas 143 responderam a todas as questões do questionário detalhado. Foi calculado o desempenho dessas empresas em cada dimensão, e então passaram para a etapa seguinte as 35 companhias que obtiveram os melhores desempenhos consolidados em todas as dimensões e que tiveram seu desempenho checado. A lista de 35 empresas foi apresentada ao conselho deliberativo. Considerando as pontuações e a checagem, o conselho definiu a lista das 20 empresas-modelo.

Assim, as empresas que apareceram tanto no ranking 2010 quanto no ranking 2011 do Guia Exame de Sustentabilidade foram:

Guia Exame de Sustentabilidade 2010 e 2011	
Empresa	Setor
Alcoa	Siderurgia e metalurgia
Anglo American	Mineração
Braskem	Química e petroquímica
Bunge	Agronegócio
EDP	Energia
Fibria	Papel e celulose
Itaú Unibanco	Finanças
Natura	Bens de consumo
Philips	Eletroeletrônico
Suzano	Papel e celulose
Unilever	Bens de consumo

O acesso às informações sobre a institucionalização da ideologia da responsabilidade corporativa dos atores selecionados foi obtido por meio dos relatórios (de responsabilidade social/ anuais/ de sustentabilidade/ de cidadania corporativa) publicados por essas empresas, disponibilizados na internet. A opção por esses relatórios, em contraposição a entrevistas, por exemplo, foi motivada pelo fato de serem a forma mais impessoal de articulação da ideologia sobre responsabilidade corporativa que as empresas mantêm em exibição pública. Assim, não foram necessárias as etapas de trabalho de campo ou coleta de dados e transcrição.

Duas empresas que estavam presentes no Guia Exame de Sustentabilidade em 2010 e 2011, Promon e Masisa, foram excluídas por não adotarem a metodologia da Global Reporting Initiative (GRI) em seus relatórios. Esse modelo de organização e apresentação dos dados sobre responsabilidade corporativa é o mais usado atualmente no mundo corporativo, e sua não adoção foi considerada um indicativo de baixa institucionalização da responsabilidade corporativa. Como exemplo da relevância da metodologia GRI para o tema da responsabilidade corporativa, 80% das 250 maiores empresas do mundo segundo a lista da Fortune Global 500 List (em 2010) adotam essa metodologia em seus relatórios, sendo que 95% delas publicam esse tipo de relato à sociedade (KPMG, 2011). Como o objetivo é explorar o estado atual de institucionalização da ideologia da responsabilidade corporativa divulgada por empresas consideradas líderes nesse tema no Brasil, as duas empresas foram excluídas da pesquisa.

Segundo a Global Reporting Initiative (2011):

“Elaborar relatórios de sustentabilidade é a prática de medir, divulgar e prestar contas para stakeholders internos e externos do desempenho organizacional visando ao desenvolvimento sustentável. “Relatório de sustentabilidade” é um termo amplo considerado sinônimo de outros relatórios cujo objetivo é descrever os impactos econômicos, ambientais e sociais (triple bottom line) de uma organização, como o relatório de responsabilidade social empresarial, o balanço social etc.”.

A partir da seleção, portanto, foram analisados os relatórios de responsabilidade corporativa publicados por estas 11 empresas (relatórios anuais, de sustentabilidade, de cidadania corporativa etc.), referentes ao ano de 2010. Nestes relatórios as empresas apresentam suas principais ações relacionadas à responsabilidade corporativa no último ano, além de sua visão e conceitos relacionados ao tema.

A análise foi qualitativa, e buscou elementos que permitissem identificar o conceito de responsabilidade corporativa adotado e o estágio de institucionalização da ideologia apresentado pelo grupo de empresas em questão, além de explorar as racionalizações e significados associados a esse conceito.

Para a interpretação da institucionalização da ideologia nos relatórios, foi feita uma leitura dos textos usando a ferramenta de interpretação chamada “rede temática” (ATTRIDE-STIRLING, 2001). Redes temáticas são ilustrações em forma de teia que resumem os principais temas que constituem um pedaço de texto.

Essa técnica de análise oferece procedimentos práticos e eficientes para se conduzir uma análise; permite uma sistematização metodológica de dados textuais (neste caso, o conteúdo dos relatórios de responsabilidade corporativa); facilita a divulgação de cada passo do processo analítico; ajuda na organização da análise e sua apresentação; e permite uma exploração delicada, reveladora e rica das estruturas aparentes e dos padrões subjacentes de um texto. Ao quebrar o texto em *clusters* de temas claramente definidos, o pesquisador pode desenredar a massa de dados textuais e fazer sentido do sentido dos outros, usando mais que simples intuição (ATTRIDE-STIRLING, 2001).

Dessa forma, a análise temática busca trazer à luz os temas salientes em um texto em diferentes níveis, e as redes temáticas buscam facilitar a estruturação e descrição desses temas. Assim, as redes temáticas visam explorar o entendimento de uma questão ou a significação de uma ideia. É, portanto, uma técnica para se fragmentar um texto e encontrar nele racionalizações explícitas e sua significação implícita. O principal motivo de se usar esse método é trazer à luz os significados e o sentido associado à responsabilidade corporativa, de forma a identificar em que estágio de institucionalização estão as ideologias apresentadas pelas empresas selecionadas, tomadas como um todo.

O processo de análise temática em rede pode ser dividido em três grandes etapas, compostas de alguns passos analíticos. Todas elas envolvem interpretação, mas a cada etapa chega-se a um nível mais abstrato de análise.

Etapa de Análise A: Redução ou quebra do texto**Passo 1. Codificar o Material**

- (a) Criar uma estrutura de codificação
- (b) Dissecar o texto em segmentos de texto usando a estrutura de codificação

Passo 2. Identificar Temas

- (a) Abstrair temas dos segmentos de textos codificados
- (b) Refinar os temas

Passo 3. Construir Redes temáticas

- (a) Organizar os temas

- (b) Selecionar Temas Básicos
- (c) Reorganizá-los em Temas Organizadores
- (d) Deduzir Temas Globais
- (e) Ilustrar como redes temáticas
- (f) Verificar e refinar as redes

Etapa de Análise B: Exploração do Texto

Passo 4. Descrever e explorar as Redes Temáticas

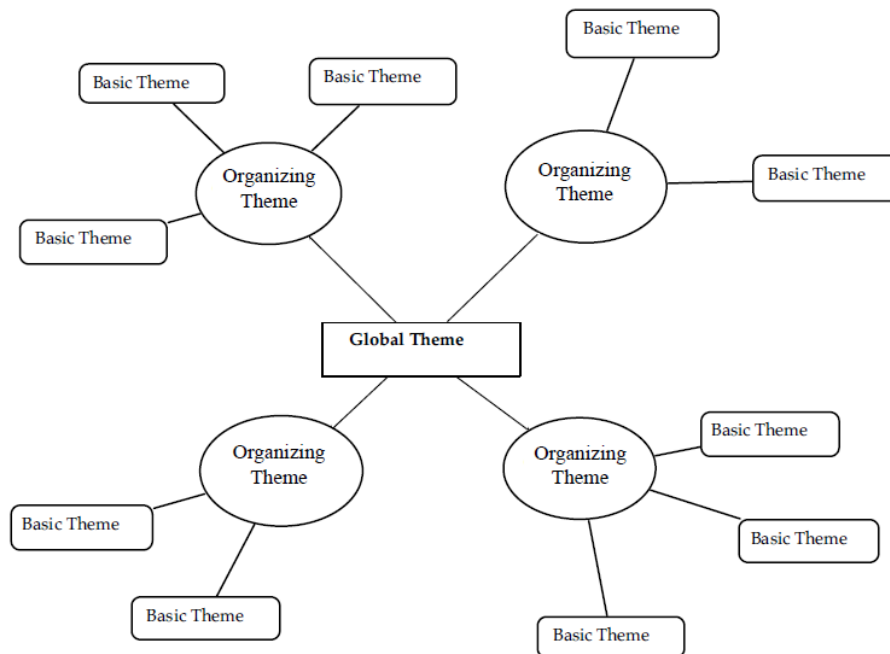
- (a) Descrever as Redes
- (b) Explorar as Redes

Passo 5. Resumir as redes Temáticas

Etapa de Análise C: Integração da Exploração

Passo 6. Interpretar Padrões

Construída a rede temática, ela serve de princípio organizador e ferramenta ilustrativa para a interpretação do texto, facilitando sua divulgação para o pesquisador e a compreensão para o leitor (ATTRIDE-STIRLING, 2001). Assim, a rede temática é desenvolvida começando pelos Temas Básicos, e trabalhando para dentro em direção ao Tema Global. Abaixo, a estrutura básica da rede temática.



Fonte: ATTRIDE-STIRLING, 2001.

Tema básico: tema mais básico derivado dos dados textuais. Temas básicos são premissas simples características dos dados, e por si só dizem muito pouco sobre o texto ou grupo de textos como um todo. Para que um tema básico faça

sentido além do seu significado imediato ele precisa ser lido dentro do contexto de outros temas básicos. Juntos, eles representam um Tema Organizador.

Em nossa análise da ideologia da responsabilidade corporativa, optamos por não incluir os temas básicos na representação da rede temática, já que diziam respeito a questões muito específicas do negócio de cada empresa estudada. Como o objetivo é analisar a ideologia em um nível mais abstrato, para que possamos observar sua institucionalização, os temas básicos prejudicariam a compreensão dos resultados por estarem muito ligados aos diferentes tipos de atividade dos setores dessas empresas.

Tema Organizador: tema de ordem média que organiza os temas básicos em grupos de questões semelhantes. São aglomerados de significação que resumem as principais premissas de um grupo de Temas Básicos e, portanto, são mais abstratos e mais reveladores do que está acontecendo nos textos. No entanto, seu papel é também realçar o significado e expressão de um tema mais amplo que une vários Temas Organizadores. Assim, eles são os princípios nos quais o Tema Global está baseado. Dessa forma, os Temas Organizadores simultaneamente agrupam as principais ideias propostas por diversos Temas Básicos, e dissecam as principais suposições subjacentes a um tema mais amplo que é especialmente significativo no texto como um todo. Portanto, um grupo de Temas Organizadores constitui um Tema Global.

Tema Global: os Temas Globais agrupam conjuntos de Temas Organizadores que juntos apresentam um argumento, ou uma posição sobre determinada questão ou realidade. Eles são temas macro que resumem e dão sentido a agrupamentos de temas de ordem inferior abstraídos de e apoiados pelos dados. Assim, Temas Globais nos dizem sobre o que são os textos como um todo no contexto de determinada análise. São tanto um resumo dos principais temas quanto uma interpretação reveladora de textos.

Portanto, o primeiro passo para interpretação dos textos exibidos pelas empresas selecionadas em seus relatórios foi reduzir os dados. Isso foi feito dissecando-se o texto em segmentos de texto significativos, com o uso de uma estrutura de codificação.

A estrutura de codificação foi feita com base nos interesses teóricos que guiaram a análise da institucionalização da ideologia da responsabilidade corporativa e nas questões proeminentes e recorrentes que surgiram do próprio

texto. Assim, quanto aos critérios pré-estabelecidos (tópicos ou palavras específicas relacionados aos diferentes estágios de institucionalização da responsabilidade corporativa), foram considerados, a princípio, os temas presentes no quadro dos cinco estágios da responsabilidade corporativa de Googins *et al.* (2008).

No entanto, após a primeira leitura analítica dos relatórios, selecionamos três das sete dimensões apontadas pelos autores como foco para a segunda leitura, por notarmos serem essas as dimensões que aparecem de forma mais articulada nos relatos das empresas – conceito de responsabilidade, objetivo estratégico e relações com partes interessadas. As demais dimensões – liderança, estrutura, gestão das questões e transparência - apareceram de forma dispersa e pouco significativa na grande maioria dos relatórios, não permitindo uma interpretação segura de sua institucionalização.

Assim, o foco da leitura e análise subsequentes para construção das redes temáticas centrou-se nas dimensões mostradas abaixo.

Dimensões da responsabilidade corporativa

	Etapa 1 Elementar	Etapa 2 Engajado	Etapa 3 Inovador	Etapa 4 Integrado	Etapa 5 Transformador
Conceito de Responsabilidade	Empregos, Lucros e Impostos	Filantropia, Proteção Ambiental	Gestão de Partes Interessadas	Sustentabilidade ou <i>Triple Bottom Line</i>	Mudar o jogo
Objetivo Estratégico	Cumprimento Legal	Licença para Operar, Reputação	Business Case	Proposição de Valor – integrar valor e valores	Criação de novos mercados ou Mudança Social
Relações com Partes Interessadas	Unilateral	Interativa	Influência mútua	Parcerias e alianças	Multi-organizacionais

Fonte: Adaptado de Googins *et al.*, 2008.

Para, em seguida, analisar como essas dimensões são consideradas pelas 11 empresas selecionadas, a leitura e interpretação dos relatórios foi orientada pela questão que aborda essa dimensão:

- **Conceito de Responsabilidade Corporativa:** Como a responsabilidade corporativa é definida? Quão abrangente é a definição?

- **Objetivo Estratégico:** Qual o objetivo da cidadania em uma empresa? O que se busca atingir por meio da cidadania?
- **Relações com Stakeholders:** Como a empresa engaja suas partes interessadas?

5.2. Resultados

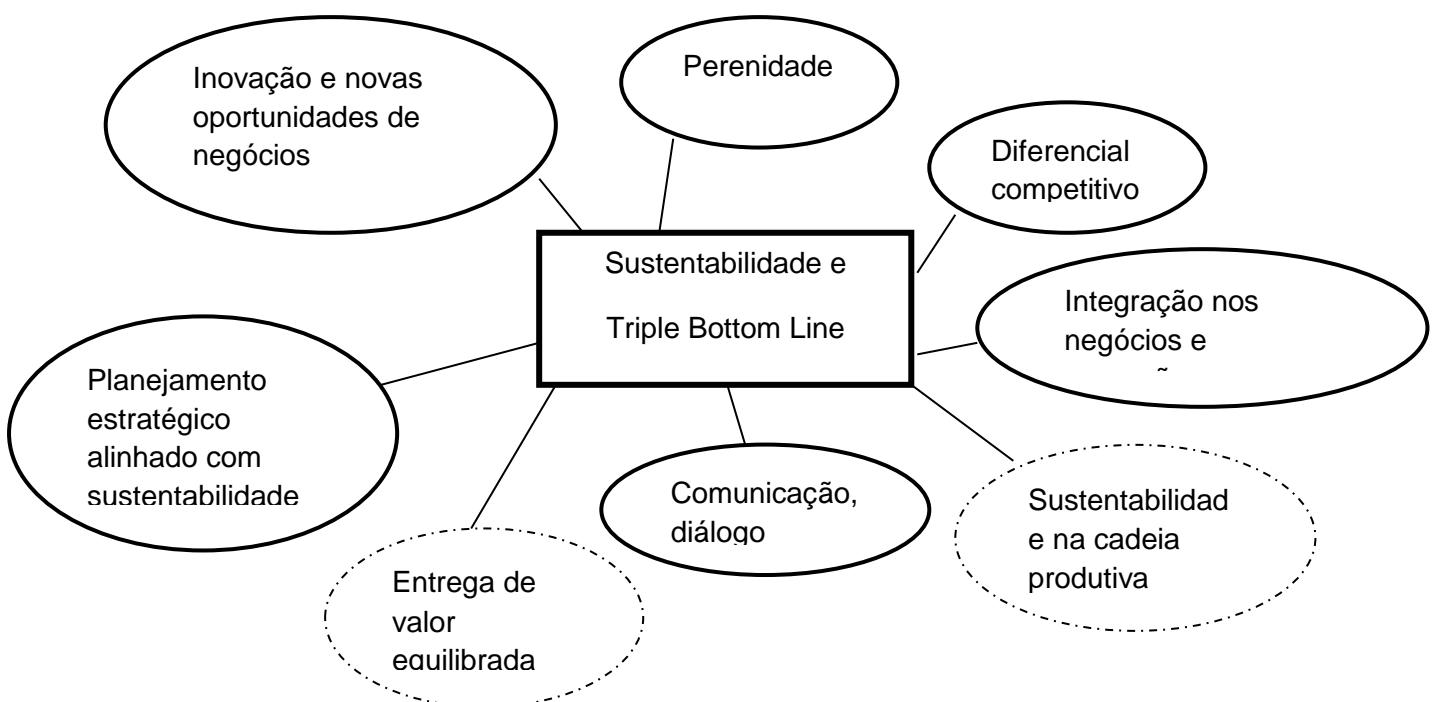
O produto do trabalho empírico foi um retrato do levantamento de temas e conceitos que constituem a ideologia da Responsabilidade Social Corporativa atualmente nas empresas selecionadas. O levantamento foi feito a partir da busca de elementos que permitissem uma interpretação acerca do estágio de institucionalização da ideologia nas três dimensões indicadas. Dessa forma, foi possível ter um entendimento de como o tema é articulado em grandes empresas brasileiras consideradas líderes em responsabilidade corporativa, levando em consideração a perspectiva da institucionalização dessa ideologia.

Rede Temática do Conceito de Responsabilidade

Como a responsabilidade corporativa é definida?

Qual o objetivo da responsabilidade em uma empresa?

Como a empresa engaja suas partes interessadas?



A leitura interpretativa dos relatórios sugere que todas as 11 empresas selecionadas apresentam as ideias de “sustentabilidade” e “*triple bottom line*” em suas definições de responsabilidade corporativa. Como vimos na análise da institucionalização da ideologia da responsabilidade corporativa, a noção de sustentabilidade, ou desenvolvimento sustentável, no nível das empresas diz respeito às formas de atividade econômica que podem ser conduzidas sem a degradação, em longo prazo, dos recursos usados. O conceito correlato de *triple bottom line* (ELKINGTON, 1997), que significa pensar em termos de geração de valor econômico, social e ambiental, também está presente em todas as definições das 11 organizações.

Outro ponto unânime entre as empresas analisadas foi noção de integração da ideia de sustentabilidade ao planejamento estratégico, e aos negócios e operações das organizações. As empresas falam em gerenciar a sustentabilidade como uma questão transversal, em associar os objetivos de negócios às questões de responsabilidade corporativa, e em alinhar seu planejamento estratégico com o conceito de sustentabilidade. Assim, podemos dizer que é alto o grau de racionalização da ideologia da responsabilidade corporativa nessas empresas.

De forma menos expressiva, a noção de integração da sustentabilidade é associada com a ideia de que a empresa deve considerar toda sua cadeia produtiva, e com a ideia de que deve promover uma entrega de valor equilibrada a todos os públicos de interesse da organização.

Assim, pelo menos em termos da definição de responsabilidade, avaliamos que a ideologia de responsabilidade corporativa exibida publicamente por todas essas 11 empresas brasileiras se orienta fortemente em termos do estágio da ideologia integrada, conforme descrito no item 4.2.

De forma semelhante, no que se refere às justificações específicas do objetivo estratégico da responsabilidade corporativa, o retrato que temos do conjunto das empresas é típico desse mesmo estágio de institucionalização. Apesar da ideia de um *business case* aparecer como motivação de forma subjacente, as articulações dadas pelas empresas a esse tema estão muito mais direcionadas para a possibilidade de geração de inovações, de novas oportunidades de negócio e novos mercados. Portanto, a visão é de que os resultados desses investimentos são

incertos. Não há, portanto a expectativa de comprovação de retorno tal como no conceito de *business case*.

As perspectivas de perenidade e longevidade da organização também aparecem como objetivo marcante entre as empresas, assim como a criação de um diferencial competitivo a partir das ações de sustentabilidade.

No que se refere à dimensão das relações com partes interessadas, as ideias de diálogo e comunicação aparecem como as formas de engajamento mais fortes na ideologia das empresas. Algumas empresas falam abordam engajamentos mais profundos, tais como construção de relacionamentos e parcerias, no entanto, o sentido que prevalece ainda está muito associado à ideia de influência mútua, típica do estágio anterior de institucionalização, o estágio inovador.

No geral, observamos que a ideologia da responsabilidade corporativa aparece de forma bastante racionalizada nos relatos empresariais, e que o grau de homogeneidade nas articulações ideológicas foi alto.

Bendix (1963) defende que ao analisar o papel das ideias na administração de empreendimentos econômicos, o pesquisador pode aplicar perspectivas alternativas à experiência, algo que aqueles envolvidos na ação não podem, além de fazer uso de conceitos e questões que não são derivadas dos “fatos”. Assim, o objetivo dessa análise empírica foi também demonstrar em que sentido a análise sociológica da ideologia da responsabilidade corporativa pode ir além do alcance de visão dos participantes e de outros aspectos da evidência empírica, proporcionando maior compreensão desse fenômeno ao tornar visíveis novas implicações, consequências e relações às quais os participantes da ação não têm acesso.

CONCLUSÃO

Muitas análises da responsabilidade corporativa seguem o que March e Olsen (1984) chamam de uma “lógica de consequencialidade”. Qualquer efeito ou mudança na estrutura e comportamento das empresas decorrente da institucionalização da responsabilidade corporativa é entendido como um resultado de interesses, necessidades e cálculos de atores particulares, seja pelo uso instrumental ou estratégico. Mesmo quando o uso “ritualístico” da responsabilidade corporativa é identificado, esse “uso” não é claramente separado de uma lógica de

consequencialidade, ou seja, as empresas usam rituais para obter objetivos específicos, em especial a legitimidade para o exercício da atividade econômica.

Nesse contexto, a ideologia da responsabilidade corporativa acaba não sendo analisada em si mesma, e assim suas mudanças de significado têm passado quase despercebidas pela sociologia. Esses estudos acabam não dando a merecida atenção ao fato de que a forma de expressar o autointeresse das empresas mudou expressivamente ao longo do processo de institucionalização da responsabilidade corporativa, como mostramos.

Além disso, as implicações dessas mudanças ideológicas não são pesquisadas além do horizonte de consequências delineado pelas necessidades e interesses das empresas. Dessa forma, as “consequências não intencionais” da responsabilidade corporativa raramente são analisadas, e não são integradas facilmente a um sistema teórico mais amplo, na medida em que o ponto de referência para compreensão dessas consequências continua sendo as “intenções” das empresas.

Assim, o presente trabalho buscou contribuir para essa questão ao mostrar como a evolução da ideologia da responsabilidade social pode ser analisada em si mesma, como ideologia da administração (BENDIX, 1963), e de forma integrada ao sistema teórico do institucionalismo na sociologia das organizações. Propomos que esse primeiro passo, no qual o fenômeno recebeu um embasamento e tratamento sociológico em si mesmo, pode contribuir para que as mudanças de significado da responsabilidade corporativa possam, futuramente, ser analisadas como indícios ou “porta de entrada” para o estudo de mudanças sociais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ATTRIDE-STIRLING, Jennifer. **Thematic networks: an analytic tool for qualitative research**. Qualitative Research December 2001. 1:385-405. 2001.
- BABBIE, E. R. **The practice of social research**. 11.ed. California: Wadsworth, 2006.
- BENDIX, Reinhard. **A Study of Managerial Ideologies**. Economic Development and Cultural Change. Vol. 5, No. 2, pp. 118-128. Jan., 1957.
- BENDIX, Reinhard. **Work and Authority in Industry**. Berkeley: University of California Press. 1963.
- BLOWFIELD, M.; MURRAY, A. **Corporate Social Responsibility: A Critical Introduction**, Oxford: Oxford University Press. 2008.
- BUSINESS FOR SOCIAL DEVELOPMENT. **O que é responsabilidade social corporativa?** Disponível em: <http://www.bsd-net.com/bsd_brasil/introducaocsr.pdf>
- CAMPBELL, John. **Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility**. Academy of Management Review 32(3)946-67. 2007.
- CARROLL, Archie.B. **A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance**, Academy of Management Review, 4, 4,. 1979.
- CAPPELLIN, P. (orgs.), **Empresa, empresários e globalização**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2002.
- CHEIBUB, Zairo; LOCKE, Richard. **Valores ou interesses? Reflexões sobre a responsabilidade social das empresas**. In: KIRSCHNER, A. M.; GOMES, E.;
- DAFT, Richard L. **Administração**. Tradução. 4. ed. Rio de Janeiro: Ed. LTC, 1999.
- DAHLER-LARSEN, Peter. **Beyond Non-utilization of Evaluations: An Institutional Perspective**. Knowledge, Technology, and Policy 11 (1-2), 64-90. 1998.
- DURKHEIM, Émile. **A divisão do trabalho social**. Lisboa, Editorial Presença, 1977 (trad. de De la division du travail social, Paris, publ. orig. : 1893 ; [Prefácio de 1902, p. 8].
- ELKINGTON, J., **"Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business"**, Capstone, 1997.
- FREEMAN, R.E. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Boston: Pitman, 1984.
- FRIEDMAN, Milton. **Capitalism and Freedom**. Chicago: University of Chicago Press, 1962.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. www.gri.org

GOOGINS, B.; MIRVIS, P. **Stages of corporate citizenship**. *California Management Review*, 48(2): 104–126. 2006.

GOOGINS, B.K.; MIRVIS, P.H.; ROCHLIN, S.A. **Beyond good company: Next generation corporate citizenship**. New York: Palgrave Macmillan. 2008.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL, **O que é responsabilidade social empresarial?**, 2007a. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3344&Alias=Ethos&Lang=pt-BR>>.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL, **Indicadores Ethos - Resultados da versão 2004, 2007b**. Disponível em: <http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/indicadores/resultados/resultados_2004/introducao.asp>.

LEE, Min-Dong Paul. **The Conceptual Evolution of Corporate Social Responsibility**. Revisado e reenviado para *International Journal of Management Review*, 2006. Disponível em: <<http://mindong.lee.googlepages.com/research>>.

MARCH, James G.; OLSEN, Johan P. **The New Institutionalism: Organizational Factors in Political Life**. *The American Political Science Review*, Vol. 78, No. 3 pp. 734-749. Sep., 1984.

MASSIE, Robert Kinloch. **Accounting and Accountability: Integrated Reporting and the Purpose of the Firm**. In: **The Landscape of Integrated Reporting: Reflections and Next Steps**. Edited by Robert G. Eccles, Beiting Cheng, Daniela Saltzman. Harvard College; Cambridge, Massachusetts, 2010.

MEYER, John W.; ROWAN, Brian. **Institutionalized Organizations: formal structures as myth and ceremony**. In: POWELL, W. W. and DIMAGGIO, P. J. (org.) *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago, The University of Chicago Press, 1991.

OLIVEIRA, José Antônio Puppim de. **Uma Avaliação Dos Balanços Sociais Das 500 Maiores**. *RAE-eletrônica*, v. 4, n. 1, Art. 2, jan./jul. 2005.

PELIANO, Anna Maria T. Medeiros. **Pesquisa Ação Social das Empresas**, 2ª. Edição, IPEA, 2005. Disponível em: <http://asocial.calepino.com.br/rubrique.php3?id_rubrique=17>. Acesso em 28/03/2010.

PERROW, Charles. **Complex organizations: a critical essay**. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 1993.

PRATES, Antônio Augusto Pereira. **Organização e Instituição no Velho e Novo Institucionalismo**. In: *Estudos Organizacionais: novas perspectivas para a*

administração de empresas: Coletânea Luso-brasileira. Rodrigues, S. B e Cunha, M. P. (Orgs). São Paulo: Iglu Editora, p. 90-106, 2000.

POWER, Michael. (1996) Introduction: **'From the Science of Accounts to the Financial Accountability of Science**. Reprinted in *Accounting as Science: Natural Inquiry and Commercial Reason*, ed. M. Power (Cambridge University Press, 1996).

SCOTT, W. Richard; MEYER, John W. Preface In: MEYER, John W.; SCOTT, W. Richard (Eds.). **Organizational environments : ritual and rationality**. upd. ed. London: Sage, 1992.

SCOTT, W. Richard; **The organization of environments: network, cultural, and historical elements** In: MEYER, John W.; SCOTT, W. Richard (Eds.). *Organizational environments : ritual and rationality*. upd. ed. London: Sage, 1992.

SCOTT, W. Richard. **Institutions and Organizations**. Thousand Oaks, CA, Sage 1995.

MASSIE, R. K. **Accounting and Accountability. Integrated Reporting and the Purpose of the Firm**, In: *The landscape of integrated reporting. Reflections and next steps*, 2-8, Cambridge (Mass.): Harvard Business School. 2010.

MEYER, John W.; **Conclusion: institutionalization and the rationality of formal organizational structure** In: MEYER, John W.; SCOTT, W. Richard (Eds.). *Organizational environments : ritual and rationality*. upd. ed. London: Sage, 1992.

SELZNICK, Philip. **Leadership in Administration**. Nova Iorque, Free Press. 1957.

_____. **Institutionalism "old" and "new"**. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, No. 2. 1996.

WADDOCK, Sandra. **The development of corporate responsibility/corporate citizenship**. *Organization Management Journal* 5, 29–39. 2008.

WEICK, K. E. **Educational organizations as loosely coupled systems**. *Administrative Science Quarterly*, 21, 1-19. 1976.

ZADEK, Simon. **The Path to Corporate Responsibility**. *Harvard Business Review*. December. 2004.

ZUCKER, L. G. **Organizations as institutions**. In: BACHARACH, S. (ed.). *Research in the Sociology of Organizations*. Greenwich, Conn.: JAI Press,. p. 1-47. 1983.

APÊNDICES

ALCOA		
Temas Básicos	Temas Organizadores	Dimensão
- Alcoa segue a visão dos três pilares da sustentabilidade.	Sustentabilidade Triple bottom line	C o n c e i t o d e C i d a d a n i a
- Incluir questões de sustentabilidade nas estratégias e ações da Companhia.	Integrar sustentabilidade na estratégia e operações	
- Alcoa quer reforçar a sustentabilidade como estratégia .		
- Integrar aspectos da sustentabilidade em suas operações .		
- Alcoa demonstrou que crescimento responsável é possível sim, tornando realidade o engajamento dos <i>stakeholders</i> , além de buscar, de forma inteligente e agressiva, a minimização da nossa pegada ambiental.	Demonstrar compromisso, mostrar com clareza, alinhamento interno	C i d a d a n i a
- Alcoa busca demonstrar compromisso com a sustentabilidade.		
- Empenhada em deixar sua estratégia de sustentabilidade mais clara .		
- Alinhar internamente os valores ligados ao meio ambiente e à responsabilidade social		
- A ações voltadas ao desenvolvimento sustentável refletem constantemente os Valores, Princípios e Sistema de Gestão da Alcoa.	Licença para operar	E s t r a t é g i c o
- Se sustentabilidade está integrada na estratégia de negócios Alcoa recebe da sociedade sua autorização para operar .		
- A Alcoa se preocupa com os interesses das sociedade, pois é a sociedade quem, de fato, legitima o trabalho da Empresa.		
- O engajamento e a sensibilização de boas práticas em sustentabilidade de sua cadeia de valor é uma forma de a Alcoa agregar valor a suas operações e produtos.	Geração de valor	E s t r a t é g i c o
- Reduzir os impactos ambientais da atuação e contribuir para a conservação dos recursos naturais geram valor para todos, melhoram as condições de operação da companhia e a vida das comunidades vizinhas.		
- Intenso diálogo e interface com toda a comunidade , visando a promover seu desenvolvimento sustentável	Diálogo	R S e t l a k ç e õ h o s l d c e o r m s
- Dialogar é fundamental .		
- Aprofundar o diálogo com nossos stakeholders.	Diálogo e construção de relações	R S e t l a k ç e õ h o s l d c e o r m s
- Essencial construir uma relação de longo prazo com nossos públicos estratégicos. Dialogar oferece uma oportunidade valiosa de construção de relações de confiança..		
- Alcoa busca diálogo cada vez mais aberto e consistente por entender que o estreitamento das suas relações com seus públicos de interesse é parte fundamental de seu negócio .		
- Buscamos construir parcerias sólidas e estabelecer diálogos transparentes , que deem voz às expectativas das pessoas e das organizações com as quais interagimos.		

ANGLOAMERICAN		
Temas Básicos	Temas Organizadores	Dimensão
<p>- Desenvolvimento Sustentável Integrado</p> <p>- Anglo American identifica e prioriza seus impactos relacionados à economia, à sociedade e ao meio ambiente, para poder gerenciá-los de maneira adequada em cada fase dos empreendimentos.</p> <p>- Na Anglo American, está muito claro que nossas operações devem ter um balanço de impactos econômicos, sociais e ambientais sempre mais positivo.</p>	<p>Triple bottom line.</p> <p>Desenvolvimento sustentável.</p> <p>Gerenciar impactos.</p>	o n c e i t o
<p>- Princípios unem a Anglo American em níveis operacionais e empresariais conforme integramos a norma de sustentabilidade.</p> <p>- Os compromissos estão cada vez mais integrados à cultura da empresa.</p> <p>- Inserimos os conceitos de desenvolvimento sustentável desde o início do projeto.</p> <p>- O relacionamento com as comunidades é um elemento essencial no processo de alinhamento da gestão aos interesses da sociedade.</p> <p>- O relatório de sustentabilidade deve continuar a ser consequência de um processo estruturado de alinhamento da gestão aos interesses da sociedade e seu êxito estará na clara apresentação dessa conexão na condução dos negócios.</p>	<p>Alinhar gestão aos interesses da sociedade.</p> <p>Integração da Sustentabilidade.</p>	d e C i d a d a n i a
<p>Um dos principais diferenciais competitivos é a preocupação com segurança e desenvolvimento sustentável, temas cada vez mais observados por clientes e investidores,</p> <p>- Ações da empresa em desenvolvimento sustentável: mostrar sua importância para a sociedade e para o próprio negócio, como o diferencial competitivo.</p> <p>- O compromisso reforça o conceito de desenvolvimento sustentável como diferencial competitivo.</p>	<p>Diferencial competitivo.</p>	E s t r a t é g i c o
<p>- O trabalho com as comunidades tem como objetivo principal contribuir para a licença social à operação da empresa e para o desenvolvimento socioeconômico da região.</p>	<p>Licença social para operar.</p>	o
<p>O Grupo trabalha voluntariamente com parceiros de ideias semelhantes nos setores privados, públicos e ONGs para atingir nossos objetivos onde quer que operemos.</p>	<p>Parceria</p>	R S e t l a k ç e õ h e o s l d
<p>- A inclusão dos públicos estratégicos começa na visão e nos valores da empresa.</p> <p>- A empresa evidencia uma abordagem guiada por relacionamentos, como modelo de desenvolvimento sustentável.</p>	<p>Relacionamento e inclusão.</p>	c e o r m s

BRASKEM		
Temas Básicos	Temas Organizadores	Dimensão
<ul style="list-style-type: none"> - Visão de longo prazo, formalizando a incorporação dos princípios do - Visão mais ampla da estratégia empresarial, considerando os princípios de desenvolvimento sustentável. - Estratégia de negócios alinhada com a construção de um modelo de desenvolvimento sustentável. 	Incorporação sustentabilidade na estratégia.	C o n c e i t o d e
<ul style="list-style-type: none"> - Política sobre Responsabilidade Social visa à promoção simultânea do crescimento econômico, da preservação ambiental e da equidade social. - Química sustentável se baseia na gestão de impactos (sejam positivos ou negativos): ambientais, sociais e econômicos. 	Triple bottom line	
<ul style="list-style-type: none"> - A agenda para o desenvolvimento sustentável envolve toda a cadeia produtiva - Química sustentável: meta que significa considerar a cadeia produtiva como um todo. - Ser líder em química sustentável significa ainda participar ativamente do desenvolvimento de toda a cadeia produtiva nacional do setor. 	Sustentabilidade envolve cadeia produtiva.	
<ul style="list-style-type: none"> - Referência em química sustentável ao aprimorar a ecoeficiência de suas operações, gerar riqueza de forma responsável para todas as partes interessadas e investir contínua e crescentemente em inovação, o que fortalecerá a criação de soluções para melhorar a qualidade de vida das pessoas. - Três pilares fundamentais de atuação, visando tornar mais sustentáveis suas operações, fontes de recursos e portfólio de produtos, e melhorar a vida das pessoas por meio da oferta de novas soluções à sociedade. 	Melhorar a vida das pessoas com inovação.	C i d a d a n i a
<ul style="list-style-type: none"> - Ser a líder mundial da química sustentável, inovando para melhor servir às pessoas - Ser referência mundial no setor pela sua contribuição para o desenvolvimento sustentável. 	Líder. Ser referência.	E s t r a t é g i c o
<ul style="list-style-type: none"> - Tais iniciativas são conduzidas para valorizar pessoas, minimizar riscos, aumentar a eficiência, gerar vantagem competitiva, dirigir inovação em produtos e processos e revelar novas oportunidades de negócios. - Negócios e sustentabilidade estão intrinsecamente relacionados, uma vez que o mercado já valoriza, e tenderá a valorizar ainda mais, no futuro, as empresas inovadoras, éticas e comprometidas com o desenvolvimento sustentável. 	Vantagem competitiva. Inovação. Minimizar riscos. Novas oportunidades de negócios.	
<ul style="list-style-type: none"> - Estratégia de fortalecer o relacionamento com seus Integrantes, Fornecedores, Clientes e as comunidades nas quais está presente. - Empenha-se em manter boas relações com a vizinhança. 	Bom relacionamento, relações fortes.	
<ul style="list-style-type: none"> - Programa estruturado de diálogo com todos esses públicos, numa iniciativa que deve contribuir, no futuro próximo, para melhorar sua gestão. - Diálogo com as comunidades. 	Diálogo	R S e t l a ç õ e o s l d c e o r m s

BUNGE		
Temas Básicos	Temas Organizadores	Dimensão
<ul style="list-style-type: none"> - Papel vai além da performance financeira. Modelo de desenvolvimento capaz de alinhar, a um só tempo, prosperidade econômica, justiça social e respeito ao meio ambiente. - Compromisso de promover o desenvolvimento com equilíbrio entre crescimento econômico, responsabilidade social e ambiental. - Opção estratégica de valorizar não apenas a performance financeira, como também a preservação dos recursos naturais e o desenvolvimento social. - Tomada de decisões que sejam benéficas dos pontos de vista econômico, ambiental e social. - Diretriz de que a sustentabilidade esteja atrelada a todos os negócios da empresa. - Associar os objetivos de negócios às questões da responsabilidade socioambiental. - As metas de sustentabilidade da Bunge integram-se aos objetivos estratégicos da empresa. - A gestão da sustentabilidade é um processo multilateral e contínuo, e deve ser construída progressivamente a partir dos objetivos da companhia e dos interesses da sociedade e dos diversos públicos com os quais ela se relaciona. - Inovação e gestão compartilhada são elementos-chave para qualquer empresa alcançar o sucesso na busca pela sustentabilidade. - Assim, a sustentabilidade se fortalece, na prática, como forma de gerir o negócio e suas externalidades, trazendo retornos financeiros e responsabilidade socioambiental. - Ações promovem o desenvolvimento sustentável em todos os elos da cadeia de valor, da produção agrícola ao consumo de alimentos pela população. - A Bunge entende que a sustentabilidade deve estar presente em todos os elos da cadeia de valor, busca pelo crescimento equilibrado dentro da cadeia de valor. - Investir na formação de parceiros. - Promover a união de esforços em busca de uma produção mais justa e com menos impacto no ambiente externo. 	<p>Triple bottom line é uma opção estratégica</p>	C o n c e i t o d e C i d a d a n i a
<ul style="list-style-type: none"> - Ao olharmos para o planeta e para as pessoas, estamos também cuidando da perenidade de nosso próprio negócio. 	Perenidade	
<ul style="list-style-type: none"> - Assim, a sustentabilidade se fortalece, na prática, como forma de gerir o negócio e suas externalidades, trazendo retornos financeiros e responsabilidade socioambiental. 	Retornos financeiros	E O s b t j r e a o t t i é v g o i c
<ul style="list-style-type: none"> - A parceria com o produtor rural e demais stakeholders, gerando empregos, divisas e riquezas para o país. - Única certeza que temos é de que a opção por ser uma empresa sustentável, aberta ao diálogo e consciente de sua responsabilidade não vai mudar. 	Diálogo e parceria	

EDP		
Temas Básicos	Temas Organizadores	Dimensão
<p>- Não é mais possível garantir a sustentabilidade do negócio sem innovar. Há que procurar novas perspectivas, novos processos, novas abordagens para que se possa maximizar a eficiência na utilização dos recursos, menos custos, menor impacto no entorno e uma entrega de valor mais equilibrada a todos os públicos de interesse.</p>	Triple Bottom Line e sustentabilidade	C o n c e i t o d e
<p>- Princípios de Desenvolvimento Sustentável norteiam o relacionamento com diversos públicos e são considerados em todas as decisões empresariais, alinhando comportamentos e definindo o posicionamento estratégico, em que a sustentabilidade é gerenciada como questão transversal, que permeia todas as atividades e áreas da organização.</p> <p>- Inserir a sustentabilidade no dia a dia dos negócios, tendo como referência mapa estratégico transversal sobre o tema.</p>	Sustentabilidade é questão transversal Estratégica	
<p>- Entrega de valor mais equilibrada a todos os públicos de interesse.</p> <p>- Abordagem da estratégia de sustentabilidade e de distribuição de valor compartilhado para seus stakeholders.</p>	Entrega de valor equilibrada	
<p>- Mais do que uma boa prática “moral”, e por isso um “custo” suportado em nome de uma boa “intenção”, o exercício da sustentabilidade é condição incontornável para o benefício econômico. Deixou por isso de ser uma opção e tornou-se uma imprescindibilidade.</p> <p>- Sustentabilidade é um conceito que representa uma nova abordagem de se fazer negócios, já que cria valor para o acionista ao mesmo tempo em que contribui para o desenvolvimento sustentável de toda a sociedade.</p>	Sustentabilidade é nova forma de fazer negócios, imprescindível.	C i d a d a n i a
<p>- Preocupadas com a sustentabilidade de seus negócios, as empresas da EDP no Brasil procuram potencializar os impactos positivos de suas atividades, assim como identificar e minimizar os impactos negativos.</p> <p>- Princípios de Desenvolvimento Sustentável, que abrangem aspectos fundamentais para a perenidade do negócio.</p> <p>- Assumimos as responsabilidades econômicas, sociais e ambientais da nossa atuação, contribuindo para o desenvolvimento das regiões onde estamos presentes e garantindo o crescimento sustentável da empresa.</p> <p>- Estimular a concepção de novos modelos de atuação, reflexão fundamental para nos mantermos competitivos.</p> <p>- Princípios de Desenvolvimento Sustentável, que abrangem aspectos fundamentais para a perenidade do negócio.</p> <p>- Cria valor para o acionista e proporciona maior probabilidade de continuidade do negócio no longo prazo, ao mesmo tempo em que contribui para o desenvolvimento sustentável de toda a sociedade.</p>	Sustentabilidade de seus negócios. Perenidade dos negócios. Garantir crescimento. Manter-se competitivo.	O b j e t i v o
<p>- Busca de resultados que se convertam em benefícios e criação de valor compartilhado com toda a sociedade, construindo o caminho para superação dos desafios que se colocam.</p> <p>- Comunicação permite a definição de pontos estratégicos para a empresa, agregando múltiplas visões e soluções inovadoras.</p> <p>- Estratégia: Criar valor compartilhado para toda a sociedade.</p>	Superar desafios. Gerar valor compartilhado para sociedade. Inovação	E s t r a t é g i c o
<p>Por acreditar que o relacionamento com as partes interessadas não pode ser unidirecional, investe igualmente na divulgação de informações e na escuta de seus interlocutores, buscando sempre a integração.</p>	Integração Diálogo	R S e t l a a k ç e õ h e o s l d
<p>- Diálogo com a sociedade na busca constante por uma atuação cada vez mais transparente.</p>		c e o r m s

FIBRIA		
Temas Básicos	Temas Organizadores	Dimensão
<p>- Gerar lucro admirado, associado à conservação ambiental, à inclusão social e à melhoria da qualidade de vida.</p> <p>- considera que a prática de ações sustentáveis faz parte da essência de seu negócio.</p> <p>- Conceito de sustentabilidade implica conservar a natureza para continuar se beneficiando dela, mas também atuar pela inserção social e pelo bem-estar de todas as pessoas envolvidas nesse processo e construir o lucro de forma harmônica e transparente.</p>	<p>Triple bottom line</p>	<p>C o n c e i t o d e</p>
<p>- Estratégia sustentável da Fibria</p> <p>- Estratégia de sustentabilidade da empresa.</p> <p>- Para a companhia, sustentabilidade indica mais uma direção do que um patamar definido, exigindo ações em diversas dimensões, assim como dedicação permanente e atenção para as correções de rumo necessárias em cada etapa.</p>	<p>Sustentabilidade como estratégia</p>	<p>C i d a d a n i a</p>
<p>Traz o reconhecimento da opinião pública, a fidelidade dos consumidores, o orgulho dos trabalhadores e a confiança dos parceiros e vizinhos.</p> <p>- A sustentabilidade é um dos fatores que mais influenciam a imagem e a reputação de uma empresa, com reflexos no próprio valor de mercado.</p> <p>- Fortalecer a reputação da Fibria</p> <p>- Aumenta a rentabilidade da empresa e a deixa mais forte para atender um mercado cada dia mais exigente e cioso do delicado equilíbrio do planeta.</p> <p>- Os negócios se beneficiam do compromisso da empresa com o futuro.</p> <p>- Sustentabilidade é uma questão de sobrevivência. Ou seu negócio é sustentável ou desaparece.</p> <p>Facilitar o acesso ao capital Manter participação de mercado Reduzir custos</p>	<p>Ganhos de imagem e reputação.</p> <p>Ganhos de negócio. Questão de sobrevivência. Vantagens competitivas. Perenidade.</p>	<p>E s t r a t é g i c o</p>
<p>- Estimular o diálogo aberto e relações construtivas</p> <p>- Um dos principais objetivos estratégicos, agora, é garantir um processo estruturado de relacionamento e engajamento com todas as partes interessadas.</p>	<p>Diálogo. Engajamento</p>	<p>S t r a t e g i c a s R e l a ç õ e s</p>

ITAÚ		
Temas Básicos	Temas Organizadores	Dimensão
<p>- Sustentabilidade é a manutenção dos negócios no curto, médio e longo prazos, visando uma entrega perene de valor a todas as partes interessadas. Essa visão implica estruturar um modelo de gestão que, concomitantemente com a busca do desempenho para os acionistas e demais públicos, também considera e administra positivamente o impacto de suas operações no meio ambiente e na sociedade.</p> <p>- Incorporação do tema em todas as suas áreas. Esse exercício permitirá ao banco alcançar um alinhamento transversal do tema na totalidade de suas operações e processos.</p> <p>- É necessário que exista uma estrutura voltada para a gestão da sustentabilidade e a disseminação do tema em todas as áreas.</p> <p>- Entender quais são os principais impactos de nossa atividade e os desafios para promover um crescimento sustentável são essenciais para podermos colocar em prática os valores, ideais e princípios que lastreiam a gestão do Itaú Unibanco.</p> <p>- Para integrar a sustentabilidade aos negócios, buscamos sempre ampliar os critérios socioambientais que utilizamos a integração da sustentabilidade aos negócios.</p>	<p>Triple bottom line e sustentabilidade</p> <p>Incorporação da sustentabilidade. Alinhamento transversal. Colocar em prática os valores. Integrar a sustentabilidade aos negócios.</p>	<p>C o n c e i t o d e C i d a d a n i a</p>
<p>A definição desses temas é um processo ininterrupto, no qual a participação ativa de todas as partes interessadas é fundamental.</p> <p>- Sustentabilidade é a manutenção dos negócios no curto, médio e longo prazos, visando uma entrega perene de valor a todas as partes interessadas.</p> <p>- Essência da Sustentabilidade apresenta os desafios prioritários de atuação do banco para garantir sua perenidade</p> <p>- Performance sustentável, criar o máximo de valor para o banco por meio da melhor oferta do mercado para o cliente</p>	<p>Sustentabilidade é processo constante.</p> <p>Manutenção dos negócios. Entrega perene de valor a todas as partes interessadas. Perenidade dos negócios. Criar o máximo de valor para a empresa.</p>	<p>E O s b t j r e a t t i é v g o i c</p>
<p>- Aumentar as oportunidades de diálogo e interação com as nossas partes interessadas. Queremos compreender suas necessidades para responder com produtos e serviços adequados, atitudes positivas e transparentes, focadas no desenvolvimento e na melhoria de pessoas e empresas.</p> <p>- Em nossa estratégia para mobilizar e sensibilizar nossas diferentes partes interessadas... ...consultamos os stakeholders.</p> <p>- Organização tem como um dos seus principais objetivos construir relacionamentos transparentes e duradouros.</p>	<p>Diálogo e interação. Compreender suas necessidades. Construir relacionamentos.</p>	<p>R S e t l a a k ç e õ h e o s l d c e o r m s</p>

NATURA		
Temas Básicos	Temas Organizadores	Dimensão
<p>Sabemos que a gestão conjunta dos aspectos econômico, social e ambiental em todos os processos é um grande desafio.</p> <ul style="list-style-type: none"> - A busca por um plano de desenvolvimento sustentável orienta a nossa maneira de fazer negócios. - Queremos gerar valor para todos que se envolvem direta ou indiretamente em nossas atividades, reduzindo o impacto ambiental e ampliando os resultados econômicos e sociais. 	<p>Sustentabilidade. Triple bottom line.</p>	C o n c e i t o
<ul style="list-style-type: none"> - Disposição para evoluir na gestão dos temas prioritários de sustentabilidade, sempre alinhados ao nosso ciclo de planejamento estratégico. - A busca por um plano de desenvolvimento sustentável orienta a nossa maneira de fazer negócios. Temos evoluído na incorporação efetiva dessa visão integrada ao cotidiano das nossas operações. O tema é uma diretriz transversal em nossos processos e também faz parte do Planejamento Estratégico. 	<p>Sustentabilidade incorporada ao negócio. Integração. Transversalidade. Planejamento estratégico</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - Buscamos gerar valor a partir de soluções e novas oportunidades, identificadas de maneira compartilhada, por meio da cocriação e da parceria, sempre orientados para a melhor equação entre os impactos sociais, ambientais e econômicos dos nossos negócios. - Essa agenda, para prosperar, tem de ser vivida por todos os que fazem a Natura e por aqueles com quem nos relacionamos. - Ambição de desenvolver cadeias de suprimentos sustentáveis. 	<p>Cocriação e da parceria. Cadeias de suprimentos sustentáveis.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - Mobilizar a sociedade para a construção de uma agenda transformadora. - Vocação histórica da Natura torna sua proposta de valor ainda mais atraente, o que nos permite ambicionar ir além das atuais fronteiras e ver nossa marca transformando realidades ainda mais distantes. - Empresa reconhece a necessidade de mudança. Acreditamos que é preciso levar em conta o mundo que nos cerca. É possível ser bem-sucedido com base nessa crença. - Acreditamos no poder transformador dos indivíduos, das empresas, das redes, das comunidades e queremos ser protagonistas nesse movimento de evolução da nossa sociedade. - Queremos ser reconhecidos como um importante interlocutor no processo de formulação de políticas públicas, atuando como protagonistas nas transformações da sociedade, em temas ligados ao nosso negócio e à nossa visão de mundo. 	<p>Construção de uma agenda transformadora. Transformar realidades</p>	C i d a d a n i a
<ul style="list-style-type: none"> - Valor e longevidade da empresa estão ligados à sua capacidade de contribuir para a evolução da sociedade e seu desenvolvimento sustentável. 	<p>Valor e longevidade da empresa</p>	E s t r e t e j a t i v i d a d e
<ul style="list-style-type: none"> - É a nossa atuação conjunta que vai proporcionar as soluções inovadoras tão necessárias para transformar os desafios dos próximos 20 anos em oportunidades de desenvolvimento para toda a sociedade. - Acreditamos que podemos contribuir para a superação dos desafios futuros, por meio de nossa disposição em encontrar soluções que transformem os dilemas socioambientais em oportunidades de negócios sustentáveis, com geração de prosperidade para todos. - Manter relações de qualidade é uma busca constante. 	<p>Transformar desafios em oportunidades de negócios sustentáveis.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - Construção de canais de diálogo eficientes, troca de experiências, transparência, comportamento ético e criação de espaços para a busca de soluções compartilhadas. - Procuramos desenvolver espaços e relacionamentos de qualidade que permitam a criação conjunta de soluções para os desafios futuros. - Ampliar a voz dos nossos públicos de relacionamento de maneira que eles nos auxiliem a aprimorar a forma de planejar e gerir nossas operações. - Os resultados desses diálogos influenciam nossas decisões e a construção do nosso planejamento estratégico. <p>Ampliar o espaço para a manifestação dos nossos públicos de relacionamento.</p>	<p>Relações de qualidade. Canais de diálogo. Busca de soluções compartilhadas.</p>	R S e t l a k ç e õ h e o s l d c e o r m s

PHILIPS		
Temas Básicos	Temas Organizadores	Dimensão
<p>- Comprometida com o fortalecimento da prosperidade econômica, bem como com a qualidade ambiental e equidade social.</p> <p>Empresas assumiram um papel de liderança em nossa sociedade. Essa energia pode e deve ser canalizada para transformar a sociedade por meio da educação para a sustentabilidade, vista de uma forma mais ampla, o que inclui desde a sensibilização e a conscientização dos indivíduos até o despertar do pensamento inovador.</p> <p>- Melhorar a vida das pessoas através de inovações significativas.</p> <p>- Nossa estratégia de atuação é, portanto, de dentro para fora. Estamos empenhados em permeiar a organização com o nosso entendimento de sustentabilidade e colocá-lo em prática no dia-a-dia para assegurar nosso futuro e sucesso.</p> <p>- Sustentabilidade, para nós, não se resume à implantação de projetos sociais e ambientais. Acreditamos que a nossa maior contribuição para a sociedade é trabalhar para que a Philips seja uma empresa mais sustentável.</p> <p>- Procuramos colocar nossas fortalezas a serviço da sociedade. É assim que encaramos nossa participação individual e como empresa na construção de um mundo melhor.</p> <p>Ter a sustentabilidade presente em nossa estratégia de ação.</p> <p>- Nosso compromisso com o Brasil se fortalece a cada dia e as responsabilidades ambiental, econômica, social e individual é parte integrante dos nossos negócios.</p> <p>- Sustentabilidade é o centro da estratégia da Philips e estamos comprometidos a ampliá-la em todos os aspectos do nosso negócio.</p> <p>- O tripé da sustentabilidade aponta a interligação dos âmbitos ambiental, social e econômico, ou seja, não é possível ser sustentável se um dos três aspectos não estiver integrado à estratégia de negócio.</p>	<p>Triple bottom line</p> <p>Transformar a sociedade.</p> <p>Permeiar a organização com sustentabilidade. Contribuir para a sociedade por meio do negócio. Sustentabilidade na estratégia. Integrado à estratégia e negócio.</p>	<p>C o n c e i t o d e C i d a d a n i a</p>
<p>- Sustentabilidade é vista como um mundo de oportunidades. Não apenas de crescimento em novos mercados, mas de alinhamento dessa capacidade de empreender com as necessidades reais das pessoas, trazendo sentido para nossos produtos e, por que não, para nossa própria existência.</p> <p>- Estamos empenhados em permeiar a organização com nosso entendimento de sustentabilidade e colocá-lo em prática no dia-a-dia para assegurar nosso futuro e sucesso.</p> <p>- Como companhia, não queremos apenas crescer, mas sim nos desenvolver. A diferença está no objetivo implícito: ao crescer, uma empresa visa o lucro de forma exponencial, único fator motivacional de negócio; ao se desenvolver, uma companhia preza pelo lucro sustentado, pelo respeito aos públicos que se relaciona e pela preservação dos recursos naturais.</p> <p>- Por meio de produtos energeticamente mais eficientes, simples e que atendam plenamente à demanda de nossos clientes é que garantiremos a perenidade de nosso negócio.</p> <p>- É natural que o objetivo principal de uma empresa seja o lucro, mas para garantir sua perenidade no mercado é necessário que este conceito esteja diretamente interligado aos desempenhos social e ambiental.</p> <p>- Constante envolvimento de nossos stakeholders é fundamental para alcançarmos êxito em todas as iniciativas sustentáveis.</p> <p>- Visamos envolver os mais diversos públicos de interesse, aproximando-os de nosso negócio e trocando constantemente informações e conhecimento.</p> <p>- O diálogo constante e a troca de informações com o consumidor e com diversos setores da sociedade permitem que os desafios compartilhados gerem bons resultados para todos os envolvidos.</p> <p>- O engajamento de stakeholders, além de ser essencial para a implementação de estratégias de sustentabilidade, está diretamente ligado aos valores de nossa empresa. É preciso criar canais de relacionamento com os diferentes públicos, compreendendo seus anseios e compartilhando soluções.</p>	<p>Oportunidades. Novos mercados. Assegurar futuro e sucesso.</p> <p>Desenvolvimento. Lucro sustentado</p> <p>Perenidade.</p> <p>Envolvimento. Aproximar do negócio. Troca de conhecimento. Diálogo constante. Engajamento. Compreender seus anseios e compartilhando soluções. Canais de relacionamento.</p>	<p>E s t r a t é g i c o O b j e t i v o S t a k e l c e o h s ç õ e s R e l a ç õ e s</p>

SUZANO		
Temas Básicos	Temas Organizadores	Dimensão
<p>- A construção das bases para um crescimento sustentável vai além da manutenção da competitividade das operações e dos bons resultados econômicos. Envolve responsabilidade socioambiental e relacionamentos de qualidade.</p> <p>- Sustentabilidade como a capacidade de permitir que os ciclos de crescimento se renovem – o que implica construir bases para uma expansão que integre operações competitivas, responsabilidade socioambiental e relacionamentos de qualidade –, fomos além do conceito tripple botton line na construção do Plano. Mais do que contemplar as questões ambiental, social e econômica, ele inclui os aspectos inovação, governança e comunicação, trazendo norteadores para ações de todas as áreas da empresa.</p> <p>- Aplicação de práticas sustentáveis em tudo o que fazemos.</p> <p>- As atividades no campo da sustentabilidade refletem compromissos que integram nosso DNA corporativo.</p> <p>- Incorporar as questões de sustentabilidade em nossas decisões estratégicas.</p> <p>- Objetivo do plano é a incorporação da sustentabilidade na estratégia do negócio.</p> <p>- Conceito de sustentabilidade que integra os aspectos social e ambiental ao econômico na avaliação do desempenho da empresa.</p>	<p>Tripple botton line. Crescimento sustentável. Renovação dos ciclos de crescimento.</p> <p>Sustentabilidade incorporada na estratégia do negócio, atividades e compromissos.</p>	<p>C o n c e i t o d e C i d a d a n i a</p>
<p>- Destacar-se globalmente pelo desenvolvimento de soluções inovadoras e contínua busca da excelência e sustentabilidade em nossas operações.</p>	<p>Diferencial competitivo.</p>	<p>E s t r a t é g i c o</p>
<p>- Estar entre as maiores e mais rentáveis empresas de base florestal do mundo e ser reconhecida pelas práticas de respeito às pessoas e ao meio ambiente.</p>	<p>Reputação.</p>	<p>R S e t l a k ç e õ h e o s l d c e o r m s</p>
<p>É nosso compromisso compartilhar essa política e suas práticas com os públicos de interesse. Para tanto, canais de comunicação interativos serão mantidos de forma a possibilitar um diálogo aberto entre todos.</p>	<p>Comunicação interativa. Diálogo aberto.</p>	<p>R S e t l a k ç e õ h e o s l d c e o r m s</p>

UNILEVER		
Temas Básicos	Temas Organizadores	Dimensão
<p>Buscar o crescimento a qualquer custo não é viável. Precisamos desenvolver novas maneiras de fazer negócios, não só aumentando os benefícios sociais decorrentes das atividades da Unilever, mas sobretudo reduzindo nosso impacto ambiental.</p> <p>- Desenvolveremos nosso negócio de forma a contribuir para melhorar o bem-estar e a saúde das pessoas, reduzir o impacto ambiental e melhorar as condições de vida e trabalho.</p> <p>- Integrar a sustentabilidade na estratégia das marcas.</p> <p>- Integrar o conceito de sustentabilidade em seu planejamento estratégico.</p> <p>- Transformar compromissos em práticas concretas relacionadas à nossa visão global.</p> <p>- Visão corporativa coloca a sustentabilidade no coração do negócio – dobrar o tamanho da companhia ao mesmo tempo em que reduzimos nosso impacto ambiental.</p> <p>- Integramos os conceitos e as práticas da sustentabilidade ao nosso planejamento e às nossas atividades diárias.</p> <p>- Vamos desenvolver novas formas de fazer negócios, que nos permitirão dobrar o tamanho da nossa companhia ao mesmo tempo em que reduzimos nosso impacto ambiental.</p> <p>- Transformação dos modelos de negócios.</p>	<p>Crescimento sustentável. Triple bottom line.</p> <p>Integrar a sustentabilidade na estratégia.</p> <p>Integrar sustentabilidade no negócio.</p> <p>Novo modelo de negócios.</p>	o n c e i t o d e C i d a d a n i
<p>Uma marca sustentável é, muitas vezes, uma marca mais desejável.</p> <p>A sustentabilidade é uma área fértil para a inovação.</p> <p>Gerenciar nossos negócios de forma sustentável reduz o consumo de energia, o uso de embalagens e a produção de resíduos. Dessa forma, não só economizamos custos, como também poupamos o dinheiro do consumidor.</p>	<p>Diferencial competitivo.</p> <p>Inovação. Benefícios relacionados aos custos.</p>	E s t r a t é g i c o
<p>Desenvolver produtos que ajudem as pessoas a se adaptarem às futuras mudanças relacionadas ao meio ambiente, isso também nos ajudará a crescer mais rapidamente nos mercados dos países em desenvolvimento.</p>	<p>Expandir mercados</p>	
<p>Estabelecer e manter o diálogo com nossos diferentes públicos é essencial para ampliar o entendimento sobre os impactos da companhia e poder agir efetivamente sobre eles.</p>	<p>Diálogo</p>	R S e l a ç õ h e o s l d c e o r m s
<p>Nosso objetivo é trabalhar em parceria com os consumidores, clientes, fornecedores e demais parceiros para diminuir a pegada ambiental de nossas operações, produtos e atividades.</p>	<p>Parcerias.</p>	