

2. Referencial teórico

2.1. Responsabilidade social corporativa

2.1.1. Uma análise preliminar do tema

A responsabilidade social corporativa é um tema que tem evoluído bastante nos últimos anos. Quando o conceito surgiu no meio empresarial, no início do século XX, não havia muita preocupação das empresas com o assunto. Os primeiros passos da responsabilidade social corporativa estão relacionados a ações filantrópicas e em sua maioria de indivíduos isoladamente (Tenório, 2006).

A partir da década de 50, o tema passou a ser discutido nas empresas e no meio acadêmico nos Estados Unidos e nos anos 60, na Europa. No Brasil, somente em meados da década de 1970 propaga-se esta ideia, mas ainda sem sensibilização real dos empresários (Ashley, 2005).

Aos poucos, a visão de responsabilidade social do indivíduo passou a ser substituída por uma responsabilidade corporativa e ações empresariais organizadas passaram a substituir a filantropia.

É importante distinguir ações de responsabilidade social corporativa de ações meramente filantrópicas, pois a responsabilidade social corporativa requer ações mais efetivas. Segundo Melo Neto & Froes (2001) a filantropia está relacionada a ações individuais de empresários já a responsabilidade social corporativa exprime a ação de uma empresa em prol da cidadania. As ações socialmente responsáveis exigem periodicidade, método e sistematização além de gerenciamento efetivo por parte da empresa.

Na mesma linha, Tenório (2006) afirma que a ação filantrópica empresarial pode ser caracterizada como uma ação social de natureza assistencialista, caridosa e predominantemente temporária. Ela se caracteriza por doações a comunidades e instituições sociais.

A obra de Bowen (1957, p. 15) foi uma das primeiras a tratar do tema e foi importante para o estudo da responsabilidade social corporativa inserindo as ações sociais nas políticas das organizações, ou seja, passando a não considerar a responsabilidade social corporativa como sendo apenas ações de benevolências dos empresários. Segundo o autor:

A expressão responsabilidades sociais dos homens de negócios [...] se refere às obrigações dos homens de negócios de adotar orientações, tomar decisões e seguir linhas de ação que sejam compatíveis com os fins e valores de nossa sociedade [...] a aceitação voluntária de responsabilidade social corporativa pelos homens de negócios é, ou pode ser, um meio prático para melhorar os problemas econômicos.

Entretanto, no mesmo período Leavitt (1958) definiu responsabilidade social corporativa como sendo responsabilidade de instituições, tais como governo, igrejas, sindicatos e organizações sem fins lucrativos. Segundo o autor, as empresas não têm a competência técnica, nem tempo ou credencial para atividades de cunho público, ou seja, as empresas devem manter o foco em sua função clássica de gerar lucro.

Friedman (1984, p. 122) reitera esta visão ao afirmar em sua obra *Capitalismo e Liberdade*, que:

há uma e só uma responsabilidade social corporativa do capital, usar seus recursos e dedicar-se a atividades destinadas a aumentar seus lucros até onde permaneça dentro das regras do jogo, o que significa participar de uma competição livre e aberta, sem enganar ou fraudes.

Essa visão foi bastante debatida principalmente no meio acadêmico e atualmente percebe-se que grande parte das organizações e da academia tem defendido posições divergentes desses autores, visto que as ações de responsabilidade social corporativa aumentaram consideravelmente, o que pode ser visto por meio da criação de normas, certificações, códigos internos nas organizações e maior divulgação e discurso ético e socialmente responsável nas empresas.

As empresas já começam a perceber que buscar apenas o lucro pelo lucro não basta (Campanhol; Breda, 2005), seja por questões ambientais, necessidade da comunidade ou demais pressões exercidas por agentes internos e externos à organização.

Mudar a forma de agir em relação à ética, cidadania empresarial e meio ambiente não significa que as empresas devem deixar de pensar nos lucros. O que não pode ocorrer é empresas se envolverem em projetos sociais que não possuem efeito prático para a sociedade utilizando a responsabilidade social corporativa apenas como marketing, maior visibilidade para a organização, barganha ou como estratégia corporativa.

Todavia, esses atos começam a ser observados pelos *stakeholders* e já começa a se ver consumidores e grupos distintos exigindo novas regulamentações para as empresas, fiscalizando seus atos, criticando seu modo de agir e seus atos antiéticos, e buscando produtos de empresas socialmente responsáveis que respeitem o meio ambiente e os direitos humanos. Isto demonstra que tem se tornado relevante as empresas buscarem além de satisfazer acionistas, também satisfazer a sociedade e demais *stakeholders* (Lourenço; Schroder, 2003).

No Brasil, a responsabilidade social corporativa vem ganhando força nas últimas décadas, principalmente com a criação de entidades não governamentais, institutos de pesquisa e empresas sensibilizadas para a questão. A enorme desigualdade social existente confere ao tema uma relevância maior no país e a sociedade acaba esperando das empresas que elas sejam de alguma forma atores de mudança social e construam uma sociedade melhor mesmo não sendo esse seu objetivo principal (Lourenço; Schroder, 2003).

Considerando a evolução do tema no Brasil, é relevante citar os resultados de uma pesquisa realizada pelo Instituto Ethos chamada “Prática e Perspectivas da Responsabilidade social corporativa no Brasil” (Instituto Ethos, 2008) na qual é retratada a situação do tema no país, as conquistas, evoluções e os desafios a serem alcançados. Verificou-se nesta pesquisa que o envolvimento das empresas com o tema vem crescendo nos últimos anos ao se analisar os percentuais de adesão a práticas de responsabilidade social corporativa, a presença de instrumentos formais para construção de estratégias de responsabilidade social (comitês, departamentos, políticas formais) e de ferramentas de apoio à implantação da responsabilidade social corporativa nas empresas (ISO 14000, diretrizes da OIT - organização internacional do trabalho, etc.).

Este estudo revela que 50% das empresas analisadas (em um total de 500) têm ao menos 22 práticas de responsabilidade social corporativa implantadas de um total de 56 práticas avaliadas. Há uma capilaridade dos conceitos de

responsabilidade social corporativa entre as empresas brasileiras, atingindo inclusive as empresas menores. Mas o envolvimento efetivo com o tema tende a ser maior entre as grandes empresas.

Entretanto, a pesquisa também aponta que apesar dos grandes avanços, o tema ainda tem muito que avançar já que existem empresas que não aderiram ainda e práticas que ainda não são ou são menos adotadas pelas empresas.

Algumas das práticas que têm menor adesão segundo o Instituto Ethos (2010) são relacionadas, por exemplo, a: educação para o consumo consciente; elaboração de balanço social com envolvimento das partes interessadas; apoio a projetos socioambientais; e inclusão da comunidade local entre seus fornecedores e gestão com conselho de administração. Além disso, há um baixo índice de formalização das práticas em nível estratégico e político.

2.1.2.

Responsabilidade social corporativa: definições e motivações

Existem inúmeros conceitos de responsabilidade social corporativa. Melo Neto & Froes (2001, p. 27) entendem a responsabilidade social corporativa como uma ação estratégica da empresa, visando o retorno econômico social, institucional e tributário-fiscal. Os autores incluem a preocupação com a cidadania no conceito:

a responsabilidade social corporativa busca estimular o desenvolvimento do cidadão e fomentar a cidadania individual e coletiva. [...] As ações de responsabilidade social corporativa são extensivas a todos os que participam da vida em sociedade – indivíduos, governo, empresas, grupos sociais, movimentos sociais, igreja, partidos políticos e outras instituições.

Para Ashley (2005) a responsabilidade social corporativa é a responsabilidade da empresa com a sociedade, o que engloba as diversas relações estabelecidas entre ambas as partes. Já para o Instituto Ethos (2010):

Responsabilidade social corporativa 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 que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

Kreitlon (2004, p. 10) afirma que uma empresa socialmente responsável deve demonstrar três características básicas:

reconhecer o impacto que causam suas atividades sobre a sociedade na qual está inserida; gerenciar os impactos econômicos, sociais e ambientais de suas operações, tanto a nível local como global; realizar esses propósitos através do diálogo permanente com suas partes interessadas, às vezes através de parcerias com outros grupos e organizações.

Dentre os benefícios da responsabilidade social corporativa é possível citar retornos financeiros, diferenciação dos demais concorrentes e melhora na imagem corporativa. Entretanto, outros benefícios têm sido verificados apesar de sua extensão não ser facilmente mensurada. São considerados benefícios tangíveis: redução de custos, melhor produtividade, crescimento das receitas, acesso a mercados e capitais, melhor processo ambiental e gestão de recursos humanos. Como benefícios intangíveis podemos considerar: maior lealdade do consumidor, maior capacidade de atrair e manter talentos, capacidade de adaptação, longevidade e diminuição de conflitos (Fundação Getulio Vargas, 2009).

Considerando as motivações das empresas para agir de maneira socialmente responsável, Tenório (2006) afirma que a motivação pode ocorrer por pressões externas, de forma instrumental e por questões de princípios.

Segundo o autor as pressões externas seriam, por exemplo, as legislações ambientais, movimento dos consumidores, atuação de sindicatos, reivindicações das comunidades e a globalização. A forma instrumental justificaria a prática por ser ela um meio da empresa obter benéficos ou vantagens como, por exemplo, incentivos fiscais. Por questões de princípios as empresas agiriam de maneira socialmente responsável, pois esses valores estariam inseridos na cultura da empresa, orientando as suas ações e norteando suas relações.

Campbell (2006) em seu estudo verifica que a probabilidade das empresas agirem de forma socialmente responsável é afetada pelas condições institucionais. Dessa forma, as empresas se motivam mais quando elas encontram forte regulação do estado, regulamentação industrial coletiva, ONGs e outras organizações independentes que as monitoram e um ambiente institucional normativo que encoraja este comportamento. O seu engajamento em associações de negócios e a manutenção do diálogo com os *stakeholders* também influenciam.

Barcellos & Dellagnelo (2010) ao analisarem a produção acadêmica brasileira sobre responsabilidade social corporativa concluem que ela em geral encara o tema sob uma perspectiva utilitarista e funcionalista e esta seria a maior motivação das empresas para agir de forma socialmente responsável. Dessa forma, a prática seria uma função para satisfazer alguma necessidade da empresa, que pode ou não ir ao encontro de uma necessidade da sociedade.

2.1.3.

Responsabilidade social corporativa e ética

A responsabilidade social corporativa é atrelada frequentemente à ética. O conceito de ética segundo Vázquez (2006) é o de que ética é a teoria ou ciência do comportamento moral dos homens em sociedade. Ou seja, é a ciência de uma forma específica do comportamento humano. E como ciência a ética parte de certo tipo de fatos visando descobrir-lhes os princípios gerais.

A palavra ética vem do grego *ethos*, que significa “modo de ser” ou “caráter”, enquanto forma de vida adquirida ou conquistada pelo homem em sociedade. Está relacionada a um modo de comportamento que não corresponde a uma disposição natural, mas que é adquirido ou conquistado por hábito (Vázquez, 2006).

O conceito de ética aparece interligado à responsabilidade social corporativa em diversos artigos acadêmicos, livros e publicações. A prática da responsabilidade social corporativa passa obrigatoriamente pela conduta ética, uma organização que se dispõe a agir de maneira socialmente responsável deve ser uma empresa ética tanto em relação ao seu público interno quanto ao externo.

Algumas atitudes demonstram a incoerência de empresas que se dizem socialmente responsáveis e não possuem uma conduta ética, tais como: má remuneração aos seus funcionários, envolvimento em fraudes, corrupção do setor de compras de seus clientes, pagamento de propinas a fiscais do governo, etc. Essas atitudes não demonstram a relação que deve existir entre ética e responsabilidade social corporativa nas organizações.

A ética pode, portanto, ser entendida, como uma das dimensões da responsabilidade social corporativa visto que as empresas devem buscar ter uma conduta ética, princípios e padrões que orientem seu comportamento nos negócios

(Serpa, 2005). Esse comportamento deve ser íntegro, correto e justo aos olhos da sociedade além do que a lei exige.

Para o Instituto Ethos (2010), a atuação baseada em princípios éticos e a busca de qualidade nas relações são manifestações da responsabilidade social corporativa empresarial. É uma exigência cada vez mais presente a adoção de padrões de conduta ética que valorizem o ser humano, a sociedade e o meio ambiente.

Melo Neto & Froes (2001) acreditam ser importante a empresa atuar em três vetores éticos: de adoção, difusão e de transferência de valores éticos. Na adoção a empresa simplesmente cumpre com suas obrigações éticas, na difusão ela desenvolve ações sociais e na transferência de valores éticos a empresa exerce a responsabilidade social corporativa em sua plenitude. Seus projetos e ações tornam-se sustentáveis e passam a contribuir para o desenvolvimento econômico, podendo melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores, da comunidade local e da sociedade como um todo.

Uma das ações das empresas tem sido criar códigos de ética e de conduta de forma a deixar claro para seus funcionários os valores e princípios que regem a organização. Assim, um código pode ser visto como um contrato formal entre os acionistas e os *stakeholders*, com o objetivo designado de informar os agentes sobre as expectativas dos acionistas (Zylbersztajn, 2002).

Entretanto, muitas vezes o código representa uma perspectiva distante da realidade da organização, existindo apenas como tentativa de fortalecer a imagem positiva da empresa ou mesmo para servir como salvaguarda legal.

Para Zylbersztajn (2002) a efetiva adoção do código pode ser analisada a partir de uma perspectiva contratual, ou seja, por meio da identificação dos incentivos existentes na organização, desenhados para motivar a adoção do código. Aparentemente, o incentivo mais eficaz para a adoção de normas éticas ocorre sempre que existe risco potencial de efeito sobre o valor da empresa. O código de ética passa a ser um mecanismo para a empresa se precaver de riscos e aferir a sua credibilidade em relação à conduta ética voltada para aspectos sociais, ambientais e tecnológicos.

Ainda há muito a se fazer no campo da ética social nas empresas apesar de já se ter aumentado os investimentos sociais realizados. É necessário melhorar os

relacionamentos com os *stakeholders* e investir na formação de uma consciência ética nas organizações (Melo Neto; Froes, 2001).

2.1.4.

Modelos e abordagens de responsabilidade social corporativa

Uma teoria bastante difundida sobre responsabilidade social corporativa existente no meio acadêmico é a de Carroll (1991) que apresenta uma “Pirâmide da Responsabilidade Social” (figura 1). O autor, através de sua teoria, afirma que diferentes *stakeholders* fazem parte do dia-a-dia da empresa e independentemente do nível de importância, todos impactam e são impactados pelas ações da organização e por isso precisam ser considerados nos projetos de responsabilidade social corporativa.

Desta forma, Carroll (1991) dividiu as demandas dos diferentes públicos a partir de quatro dimensões: a econômica, que se refere ao retorno financeiro da organização; a legal, relacionada ao cumprimento da empresa aos padrões legais vigentes; a ética, que diz respeito ao tratamento justo e equitativo da organização com os seus públicos; e a filantrópica, que trata das ações de filantropia que a empresa faz para suas comunidades de relacionamento. As dimensões são dinâmicas, se complementam e têm importância no contexto da responsabilidade social corporativa mesmo que muitas vezes existam conflitos entre elas, especialmente entre a dimensão econômica e as demais.

Carroll (1991) separa na pirâmide cada uma das dimensões citadas acima pelo grau de importância que tem na sobrevivência de uma empresa. As dimensões econômica e legal estão na base, pois são essenciais à organização em especial no curto prazo. As dimensões ética e filantrópica, apesar de serem muito importantes para que uma organização se constitua socialmente responsável, têm maior relevância para o sucesso organizacional no longo prazo. As duas primeiras dimensões são exigidas pela sociedade. A terceira é esperada, e a quarta é desejada pela sociedade (Carroll, 1991).

O que Carroll (1991) deseja enfatizar é que uma empresa socialmente responsável não pode, por exemplo, participar de projetos sociais e não ser lucrativa; ajudar a comunidade, mas não buscar melhores condições de trabalho para os funcionários e discriminar minorias; fazer filantropia e desobedecer às

leis. Essas atitudes estariam indo contra o proposto em sua pirâmide da Responsabilidade social corporativa.

Anos mais tarde, Carroll (1998) chamou as quatro dimensões da pirâmide das quatro faces da cidadania corporativa. Bons cidadãos devem ser lucrativos, obedecer às leis, ter um comportamento ético e dar aos outros por meio de ações filantrópicas. Afirmou também que as quatro dimensões estão intimamente relacionadas e não existem isoladamente embora estejam quase sempre em conflito entre si. Cada dimensão é uma faceta do que significa ser um bom cidadão corporativo.

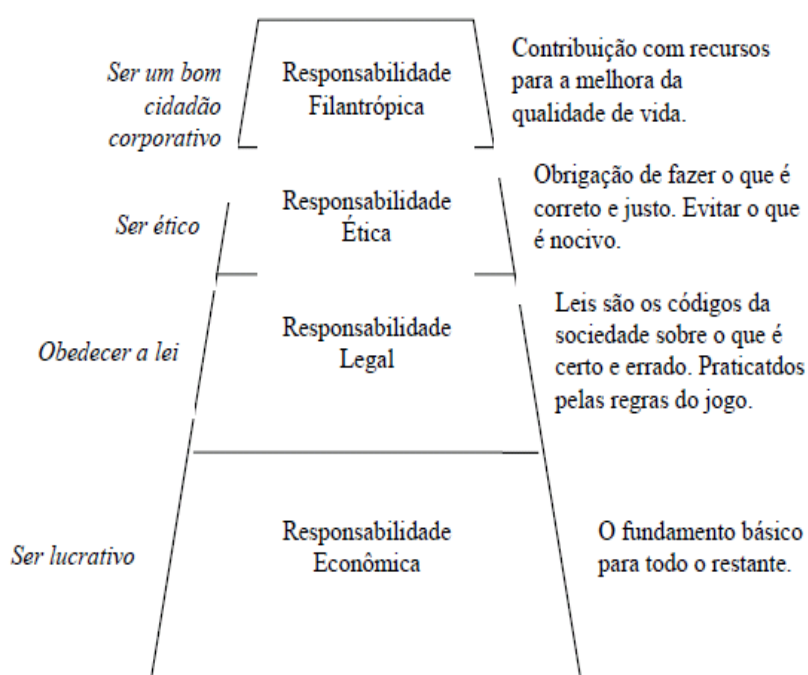


Figura 1 - Pirâmide da responsabilidade social corporativa
Fonte: Carroll, (1991, p. 42).

Já Kreitlon (2004) destaca três abordagens diferentes da responsabilidade social. A abordagem ética ou normativa (Business Ethics), a abordagem social ou contratual (Business & Society) e a abordagem gerencial ou estratégica (Social Issues Management). Cada uma destas três perspectivas possui pressupostos diferentes que segundo a autora, devem ser percebidos pelas empresas.

A normativa baseia-se na ideia de que as empresas são passíveis de julgamento ético, ou seja, a empresa precisa agir de maneira socialmente responsável, pois é seu dever moral fazer isto. De acordo com a abordagem contratual a empresa e a sociedade fazem parte de um mesmo sistema e estão em

constante interação, ambas estão ligadas entre si por um contrato social e a empresa está sujeita ao controle por parte da sociedade.

Por fim, a terceira abordagem é a estratégica que diz que a médio e longo prazo o que é bom para a sociedade é bom para a empresa e vice versa. Segundo Jones (1996 apud Kreitlon, 2004), três são os argumentos principais desta abordagem, todos de caráter utilitário: a empresa pode tirar proveito das oportunidades decorrentes de transformações nos valores sociais; o comportamento socialmente responsável pode garantir-lhe vantagem competitiva; e uma postura proativa permite antecipar-se ou mesmo evitar novas legislações.

Montana & Charnov (1998) também propõem três abordagens, só que essas desejam demonstrar o grau de envolvimento de responsabilidade social corporativa da empresa: a abordagem da obrigação social, a abordagem da responsabilidade social corporativa e a abordagem da sensibilidade social.

A abordagem da obrigação social determina que a empresa só deve agir de maneira socialmente responsável quando for uma obrigação legal ou para benefício próprio, o que não estiver contido nisto é responsabilidade de outros indivíduos ou instituições.

A abordagem da responsabilidade social corporativa reconhece que as empresas devem buscar atender a responsabilidades econômicas e sociais, ou seja, tanto a maximização do lucro e o foco nos acionistas como a preocupação com os problemas da sociedade.

A abordagem da sensibilidade social diz que a empresa não tem apenas responsabilidades econômicas e sociais, mas também deve buscar ter comportamentos socialmente responsáveis mais antecipadores e preventivos do que reativos e reparadores.

Outra modelo relevante é o de Quazi & O'Brien (2000) que defendem que a responsabilidade social corporativa das empresas pode ser classificada mediante a análise das atividades que a mesma exerce nas dimensões restrita e ampla. A dimensão restrita diz que a responsabilidade da empresa é o suprimento de bens e serviços visando à maximização do lucro no curto prazo, seria uma visão mais clássica. A dimensão ampla já considera a responsabilidade social corporativa de forma mais abrangente, a empresa deve atender às expectativas da sociedade em áreas como proteção ambiental, desenvolvimento da comunidade, conservação de recursos e ações filantrópicas.

Enderle & Tavis (1998) propõem um modelo conceitual em que as responsabilidades corporativas, analisadas em função das dimensões econômica, social e ambiental, devem ser consideradas em três níveis de desafios éticos: requisitos éticos mínimos, obrigações consideradas além do nível ético mínimo e aspirações para ideais éticos. A organização é analisada quanto a dimensão e o nível em que se encontra.

Analisando a gestão da responsabilidade social corporativa, Melo Neto & Froes (2001) afirmam que esta deve ser um processo contínuo e dinâmico, e a função social da empresa deve ser objeto de ações gerenciais permanentes. Sendo assim, os autores definem três estágios da responsabilidade social: gestão social interna, gestão social externa, e gestão social cidadã.

A gestão social interna, que corresponderia ao primeiro estágio da responsabilidade social, corporativa, inclui atividades da empresa, tais como saúde e segurança dos funcionários e qualidade do ambiente de trabalho. A gestão social externa tem foco nas ações empresariais relacionadas ao meio ambiente, à sociedade e aos consumidores. Já a gestão social cidadã está relacionada ao bem estar social. Neste último estágio as ações da empresa se estendem para a sociedade como um todo. Segundo os autores (Melo Neto; Froes, 2001, p. 81):

A empresa com projetos formatados nesse patamar (3º estágio) fomenta o desenvolvimento social local e regional, alavanca a economia através de incentivo à geração de empregos e negócios. Assim, desenvolve ações de sustentabilidade social, como, por exemplo, criação de escolas, cursos técnicos, cursos profissionalizantes. Realiza juntamente com o governo, campanhas de conscientização social e promove a cidadania.

Sendo assim, o que se observa atualmente considerando o meio acadêmico e empresarial, é um fortalecimento da concepção de que a empresa não deve se preocupar apenas com a geração de riquezas para seus acionistas, investidores e dirigentes. Ela precisa diminuir seus impactos negativos na sociedade e no meio ambiente e assumir um compromisso com o desenvolvimento da sociedade que vai além da geração de empregos e pagamento de impostos.

A organização precisa ser parceira da sociedade, produzindo ações duradouras que levem em conta o bem estar da comunidade na qual está inserida. A responsabilidade social corporativa não deve estar apenas nos sites,

propagandas e documentos das empresas, ela deve poder ser observada no dia-a-dia pelos *stakeholders*.

2.1.5.

Indicadores de responsabilidade social corporativa

Estão disponíveis para uma análise mais prática da responsabilidade social corporativa nas empresas, alguns indicadores, os quais são utilizados para melhor acompanhar a evolução do envolvimento da empresa com o tema, verificar seus retornos e aumentar sua credibilidade. Dentre os indicadores é possível citar: o balanço social, a demonstração do valor adicionado e as certificações de responsabilidade social (Tenório, 2006).

O Balanço Social é um documento elaborado pelas empresas que contém informações a respeito dos impactos das atividades sobre trabalhadores, sociedade, comunidade e meio ambiente. Algumas empresas elaboram um documento chamado relatório de sustentabilidade semelhante ao balanço social que é uma ferramenta de comunicação do desempenho social, ambiental e econômico das organizações.

A DVA (Demonstração do valor adicionado) é um relatório que permite identificar quanto de valor uma empresa agrega à sociedade e de que forma ele é repartido entre os agentes. Em relação às certificações algumas das mais relevantes são a ISO9000, referente à qualidade, e ISO14000, referente às questões ambientais. Foi criada também a ISO26000, uma norma internacional específica relacionada à responsabilidade social corporativa.

A ISO26000, norma internacional de responsabilidade social corporativa, foi aprovada em 2010 e está em vias de publicação, quando passará a ser um guia de diretrizes no assunto. Além de definir conceitos e padronizar ações de responsabilidade social corporativa no mundo todo, a ISO26000, define sete princípios a serem seguidos: direitos humanos, engajamento e envolvimento das partes interessadas, responsabilização com prestação de contas, transparência, princípio da legalidade, atendimento às normas internacionais de comportamento e conduta ética (INMETRO, 2011).

O Instituto Ethos (2010) também criou indicadores para que empresas façam uma avaliação da sua gestão no que diz respeito à incorporação de práticas de responsabilidade social corporativa, além do planejamento de estratégias e do

monitoramento do desempenho geral da empresa. Os indicadores abrangem os seguintes temas: valores, transparência e governança, público interno, meio ambiente, fornecedores, consumidores e clientes, comunidade e governo e sociedade.

2.2.

Teoria institucional e legitimidade

2.2.1.

A teoria institucional e o processo de institucionalização

Nas primeiras versões da teoria institucional, o argumento dominante era de que as decisões, normas e estruturas das organizações não atendiam a uma lógica racional, sendo as práticas institucionalizadas a garantia da legitimidade da organização (Scott, 2005).

Para Meyer & Rowan (1977), as estruturas formais que celebravam mitos institucionalizados diferiam de estruturas que agiam eficientemente. Regras categóricas geravam conflitos com a lógica da eficiência. Para os autores a institucionalização não era algo planejado deliberadamente, mas envolvia os processos através dos quais valores sociais (práticas, crenças, obrigações) assumiam o status de regra no pensamento e na ação social.

DiMaggio & Powell (1983) corroboraram a ideia ao afirmarem que as instituições produzem mudança estrutural como resultado de processos que fazem as organizações mais similares sem necessariamente torná-las mais eficientes. O foco era exclusivamente em aspectos irracionais e superficiais da organização, ou seja, por não ser considerada a lógica racional, acreditava-se que as organizações implementavam estruturas parecidas mesmo que isto não acrescentasse vantagem competitiva e eficiência, apenas por serem processos já institucionalizados (Scott, 2005).

Entretanto, o ambiente institucional não é monolítico, formado de uma única base, mas sim variado combinando diferentes e conflitantes estímulos e pressões. Além disso, os atores são capazes de reconstruir e questionar regras, normas e crenças que orientam, mas não determinam suas ações (Scott, 2005).

Para Oliver (1991) os atores não respondem necessariamente às demandas institucionais passivamente, mas têm reações estratégicas que ora acatam, ora

rejeitam as pressões ambientais. Ainda segundo o autor, as organizações respondem às exigências institucionais de acordo com a sua capacidade interna, dos motivos que geram tais pressões, de quem as exerce e do tipo de pressões.

Meyer & Scott (1983 apud Scott, 2005) reconsideraram a racionalidade, que não deveria ser vista como oposta à institucionalização ao introduzir um argumento intermediário que afirmava que pressões racionais e técnicas de performance não são necessariamente opostas às pressões institucionais, mas sim ortogonais e as organizações convivem com as duas naturezas de pressões apesar das forças variarem de acordo com o setor da empresa.

Paralelo a esta concepção, Scott (1987) apresentou quatro correntes que compreendem a teoria institucional de maneira diferente dentro de sua dimensão sociológica. A primeira corrente citada por Scott (1987) apresenta a institucionalização com um processo de introdução de valores. Ela está relacionada aos trabalhos de Selznick (1957 apud Scott, 1987) que destaca a existência de distinção entre organização e instituição, sugerindo que, talvez, o mais significativo aspecto do processo de institucionalização seria a introdução de valores, de maneira que as exigências das tarefas organizacionais não se limitariam a aspectos instrumentais. Ao incutir valores a institucionalização promoveria estabilidade e ocorreria a persistência da estrutura ao longo do tempo.

A segunda corrente vê a institucionalização como um processo de criação da realidade. Tem o trabalho de Berger & Luckmann (2004) como o mais influente. A institucionalização é entendida como um processo social pelo qual os indivíduos passam a aceitar uma definição comum da realidade social, uma concepção cuja validade é vista como independente de pontos de vista ou ações do ator, mas é tomada como forma de definir a maneira como as coisas são e como devem ser feitas (Scott, 1987).

A terceira corrente sociológica que explica o processo de institucionalização compreende os sistemas institucionais como uma classe de elementos. O trabalho de Meyer & Rowan (1977) é a maior referência e tem por objeto de análise a institucionalização em estruturas organizacionais formais. A prevalência de estruturas formais em uma organização pode ser atribuída não apenas à complexidade das redes de relacionamento e processos de troca, mas também inclui a existência de mitos racionais elaborados ou sistemas de crenças compartilhadas.

Por fim, a quarta corrente que trata de do processo de institucionalização considera as instituições como distintas esferas societais. Essa corrente enfatiza a existência de um conjunto de sistemas cognitivos e diferenciados, lógicas institucionais e atividades humanas padronizadas que se originam e tendem a persistir em formas e conteúdos variados, em todas as sociedades. Como definido convencionalmente, as instituições sociais se referem a sistemas relativamente duradouros de crenças e práticas sociais organizados socialmente associadas com diferentes áreas funcionais dentro dos sistemas sociais, por exemplo, religião, trabalho, família, política (Scott, 1987).

Os conceitos relacionados à teoria institucional são variados. Para Scott (2005), a teoria considera os processos por meio dos quais as estruturas, regras, normas e rotinas se tornam estabelecidas como guias para ação e para o comportamento social e busca compreender como esses elementos são criados, difundidos, adotados e adaptados através do tempo e do espaço e como caem em declínio e desuso.

Para Machado-da-Silva et al (2001) a institucionalização representa um processo condicionado pela lógica da conformidade às normas socialmente aceitas e pela incorporação de um sistema de conhecimento construído ao longo da interação social que serve de parâmetro para a concepção de realidade dos atores sociais e para a ação.

Segundo Fonseca (2003) o processo de institucionalização é transformador das crenças e ações em regras de conduta social, o que não ocorre de maneira brusca e sim gradual. Berger & Luckmann (2004) entendem a instituição, que é o resultado do processo de institucionalização como sendo uma tipificação de ações tornadas habituais por tipos específicos de atores.

Mais recentemente, Carvalho et al. (2010) entendem que por meio do processo de institucionalização, os valores, regras e padrões de comportamento selecionados por determinado grupo social geralmente por sua adequação funcional são incorporados no agir social e serão mantidos enquanto favorecerem a sobrevivência do sistema.

Para Aligleri & Souza (2010) a institucionalização é uma alternativa para mudanças necessárias à organização que ocorrem através da eficiência ou por adequações conformais adotadas na gestão organizacional.

Os três pilares das instituições definidos por Scott (2005) auxiliam na compreensão do processo de institucionalização, são eles: o regulativo, o normativo e o cognitivo e apontam que as instituições são construídas a partir de diversos elementos que variam significativamente.

Instituições baseadas no pilar regulativo dão mais ênfase ao estabelecimento de regras, leis e sanções. Aquelas baseadas no pilar normativo vêm valores e normas como uma obrigação que devido ao cotidiano vão sendo interiorizados ao longo do tempo. As baseadas no pilar cognitivo focam nos aspectos simbólicos das ações relacionadas às representações que os indivíduos fazem do ambiente (Quadro 1).

Apesar das instituições serem compostas de várias combinações de elementos, esses elementos variam com o tempo alterando aqueles que são dominantes (Scott, 2005), logo, as instituições podem em diferentes momentos dar mais ênfase ao aspecto regulativo, normativo ou cognitivo.

	Regulativo	Normativo	Cognitivo
Base da submissão	Utilidade	Obrigação social	Aceitação de pressupostos
Mecanismos	Coercitivos	Normativos	Miméticos
Lógica	Instrumental	Adequação	Ortodoxa
Indicadores	Regras, leis e sanções	Certificação e aceitação	Predomínio do isomorfismo
Base de legitimação	Legalmente sancionado	Moralmente governado	Culturalmente sustentado, conceitualmente correto

Quadro 1 - Os três pilares das instituições
Fonte: Scott, (2005).

Machado da Silva et al (2001) enfatizam que existe uma ênfase sobre os processos normativos e cognitivos, em especial este último e que a maioria dos institucionalistas conduz as suas investigações a partir dos pilares normativo e cognitivo, considerando o regulativo como complementar.

Cabe ressaltar que as organizações podem ser capazes de resistir a pressões institucionais, sendo possível que ocorram processos de desinstitucionalização e reinstitucionalização (Fonseca, 2003). A desinstitucionalização requer grandes mudanças no ambiente que poderão permitir a um grupo de atores sociais cujos interesses estejam em oposição à estrutura que se oponham conscientemente a ela ou que explorem suas desvantagens (Tolbert; Zucker, 1999).

2.2.2.

Estágios de institucionalização de Tolbert e Zucker

A institucionalização é quase sempre tratada como um estado qualitativo: ou as estruturas são institucionalizadas ou não. Dessa forma, acaba-se descuidando de questões sobre os fatores que determinam as variações nos níveis de institucionalização e como elas afetam o grau de similaridade entre organizações (Tolbert e Zucker, 1999).

A institucionalização não é algo que ocorre repentinamente, ela é um processo. Berger & Luckmann (2004) chegam a afirmar que a institucionalização é um processo central na criação e perpetuação de grupos sociais duradouros.

A instituição, resultado do processo de institucionalização, é uma tipificação recíproca de atos habitualizados e esses atos são comportamentos que se desenvolveram e foram adotados para resolver problemas recorrentes. Tais comportamentos são habitualizados na medida em que são utilizados com um mínimo esforço de tomada de decisão por atores em resposta a estímulos particulares (Tolbert e Zucker, 1999).

Os significados atribuídos a esta ação habitualizada, em dado momento se tornam generalizados, isto é, independentes de indivíduos específicos que desempenham a ação, Zucker (1977) refere-se a este processo de generalização do significado de uma ação como objetificação.

Berger & Luckmann (2004) sugerem um aspecto adicional da institucionalização, que é chamado de exterioridade. Exterioridade se refere ao grau em que as tipificações são vivenciadas como possuindo uma realidade própria e está relacionada à continuidade histórica das tipificações. Esse processo seria a sedimentação.

Em um estudo experimental, Zucker (1977) demonstrou que o aumento do grau de objetificação e exterioridade de uma ação, também aumenta o grau de institucionalização. Para Nelson & Winter (1982, apud Tolbert e Zucker, 1999) quanto mais institucionalizadas as rotinas, mais prontamente elas são transmitidas aos novos empregados.

Tendo como base o exposto acima, Tolbert & Zucker (1999) definiram três processos de institucionalização: habitualização, objetificação e sedimentação. A habitualização é o processo em que começam a surgir novos arranjos estruturais

em resposta a problemas e são criadas políticas e procedimentos para a normalização de tais arranjos nas organizações.

Na habitualização a criação de novas estruturas nas organizações é uma atividade independente em grande parte e a nova estrutura é adotada em geral por um conjunto de organizações possivelmente interconectadas e que enfrentam circunstâncias similares. Não há teorização formal e o conhecimento da estrutura pelos que não adotaram é limitado. Identifica-se o estágio de pré-institucionalização neste processo (Tolbert; Zucker 1999).

O segundo processo é de objetificação no qual se percebe a disseminação dos arranjos, procedimentos e modelos de estrutura e certo grau de consenso social em torno deles. A objetificação está relacionada ao monitoramento que a empresa faz dos concorrentes e dos esforços para aumentar a competitividade, assim como, a mudança organizacional liderada por um grupo de indivíduos com interesse material na estrutura (Tolbert; Zucker 1999).

Na objetificação percebe-se o estágio de semi-institucionalização. Os adotantes são mais heterogêneos e o poder preditivo de determinadas características organizacionais é limitado. “O ímpeto da difusão deixa de ser simples imitação para adquirir uma base mais normativa, refletindo a teorização implícita ou explícita das estruturas.” (Tolbert; Zucker, 1999, p. 14).

O último processo é o de sedimentação, no qual o arranjo estrutural é propagado de forma completa por todo grupo de atores que seriam potenciais adotantes. Neste processo ocorre a perpetuação de estruturas por um grande período. O estágio de total institucionalização da estrutura depende dos efeitos conjuntos da baixa resistência dos grupos de oposição, da promoção e do apoio cultural contínuo dos defensores, e de uma correlação positiva com resultados desejados. O processo contrário a este é a desinstitucionalização que requer grande mudança no ambiente.

Analisando os processos de institucionalização descritos acima, Tolbert & Zucker (1999) também identificaram forças causais que são críticas em diversos pontos do processo (Figura 2).

De acordo com as autoras a habitualização decorre da necessidade de inovar e novos arranjos estruturais são constituídos em resposta às forças do ambiente institucional. Três forças são relevantes neste processo: mudanças tecnológicas; legislação e as forças do mercado. A partir do momento em que os novos arranjos

estruturais se constituem em políticas e procedimentos atinge-se o estágio de habitualização (Frezatti et al., 2007).

A passagem para o de objetivação depende da atuação de dois fatores: monitoramento organizacional e teorização. Somente haverá certo nível de consenso entre os membros organizacionais mediante um resultado positivo do somatório desses dois fatores (Frezatti et al., 2007).

A chegada à sedimentação representa a total institucionalização dos novos arranjos estruturais. Os novos arranjos estruturais adquirem continuidade histórica, passando a ser utilizados por futuros membros da organização. Nesta etapa, três fatores influenciam: impactos positivos que confirmam a utilidade do novo arranjo institucional, resistência de grupo e defesa de grupo de interesse (Frezatti et al., 2007).

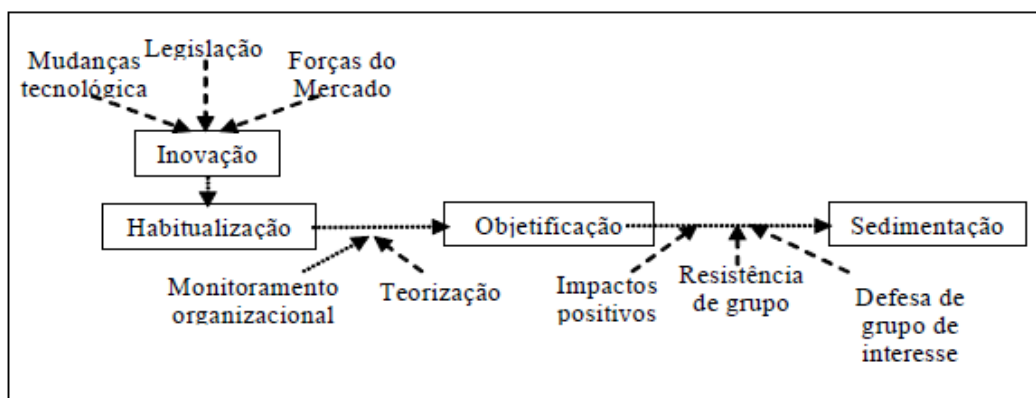


Figura 2 - Processos inerentes à institucionalização
Fonte: Tolbert & Zucker (1999)

Considerando os estágios da institucionalização, é possível identificar algumas dimensões para comparar esses estágios, de acordo com Tolbert & Zucker (1999). São elas: processos, características dos adotantes, ímpeto para difusão, atividade de teorização, variância na implementação e taxa de fracasso estrutural conforme pode ser visto no quadro 2.

Os processos, conforme descrito anteriormente são: habitualização, objetificação e sedimentação. Estes processos sugerem variabilidade nos níveis de institucionalização. Os padrões comportamentais podem variar em relação ao grau em que estão enraizados no sistema social e, quanto a sua estabilidade e seu poder de determinar comportamentos (Tolbert; Zucker, 1999).

Os adotantes podem ser homogêneos, que fazem parte de um pequeno número, limitado a um conjunto de organizações similares, que enfrentam circunstâncias parecidas e por isso adotam instrumentos semelhantes. E também podem ser heterogêneos que incorporam a nova estrutura de acordo com as necessidades e peculiaridades da organização.

O ímpeto para difusão pode ser por imitação de outras empresas e grupos, ou seja, os efeitos encontrados em outras organizações são determinantes para as ações da empresa; ou pode ser por normatização quando ocorre a incorporação da nova estrutura à gestão de modo legítimo do ponto de vista cognitivo e como sendo uma norma geral.

Essa dimensão está relacionada a dois dos três mecanismos que provocam o isomorfismo institucional propostos por DiMaggio e Powell (1983): o mimético que é quando empresas copiam práticas de sucesso de outras devido o grau de incerteza no setor; e o normativo decorrente do poder de algumas entidades de regulamentarem arranjos nas estruturas organizacionais de acordo com seus interesses.

A teorização pode ser inexistente, baixa ou alta. Além disso, pode ser implícita ou explícita. Segundo Strang & Meyer (1993) a teorização é o desenvolvimento autoconsciente, a especificação de categorias abstratas e a formulação de relações padronizadas como ligações de causa e efeito. A difusão da nova estrutura é acelerada pela teorização. Quando isto ocorre, o que flui não é uma cópia de algumas práticas existentes, mas o modelo teórico da prática de difusão. A teorização facilita a comunicação.

A variância na implementação pode ser baixa, moderada ou alta. Ela se refere às diferenças na implementação da nova estrutura. A taxa de fracasso estrutural também pode ser considerada baixa, média ou alta e está relacionada à continuidade e ao tempo de existência e de manutenção da nova estrutura.

Dimensão	Estágio pré institucional	Estágio institucional	Estágio de total institucionalização
Processos	Habitualização	Objetificação	Sedimentação
Característica dos adotantes	Homogêneos	Heterogêneos	Heterogêneos
Ímpeto para a difusão	Imitação	Imitação / Normatização	Normativa
Atividade de teorização	Nenhuma	Alta	Baixa
Variância na implementação	Alta	Moderada	Baixa
Taxa de fracasso estrutural	Alta	Moderada	Baixa

Quadro 2 - Estágios de institucionalização e dimensões comparativas
Fonte: Tolbert & Zucker, (1999).

É preciso destacar que ao invés de representar fases de uma sequência temporal, as fases do processo de institucionalização, segundo Tolbert e Zucker (1999), podem ocorrer simultaneamente, de maneira que considerá-las isoladamente exclui o efeito conjunto dos fatores analisados (Berger; Luckman, 2004). Para Frezatti et al. (2007) é possível afirmar que esse é um processo contínuo que não se encerra com a sedimentação. Os fatores que supostamente interferem em cada etapa permanecem presentes e são influenciados ao mesmo tempo em que influenciam o processo de inovação e manutenção de novos arranjos institucionais.

Autores já utilizaram a teoria de Tolbert & Zucker (1999) em seus estudos. Santos (2008) analisou os três estágios de Tolbert & Zucker na institucionalização da responsabilidade social corporativa no Brasil concluindo que o atual estágio seria entre as fases de semi-institucionalização e institucionalização total.

Frezatti et al (2007) analisaram a potencialidade do modelo desenvolvido por Oliver (1991), em conjunto com a abordagem do processo de institucionalização proposto por Tolbert & Zucker (1999), para o entendimento, análise e atuação sobre a intensidade das respostas estratégicas às pressões institucionais, decorrentes da demanda pelo processo de elaboração do orçamento em uma entidade.

Aguiar (2005) buscou identificar quais fatores foram determinantes no processo de institucionalização de uma metodologia de programação de

orçamento implementada em uma unidade do SESC São Paulo utilizando, para tanto, a teoria institucional como suporte teórico, com destaque para o processo de institucionalização proposto por Tolbert & Zucker (1999).

Currie & Finnegan (2011) utilizaram o processo de institucionalização proposto por Tolbert & Zucker (1999) no desenvolvimento de um estudo no UK National Health Service sobre a introdução de um registro de saúde eletrônico para 50 milhões de cidadãos.

Por fim, Haberberg et al. (2010) em seu artigo procuraram identificar e discutir as características idiossincráticas da adoção e institucionalização das práticas de responsabilidade social corporativa. Eles utilizam o modelo de Tolbert & Zucker (1999) para analisar as maneiras pelas quais as práticas de responsabilidade social corporativa divergem de outras práticas no processo de institucionalização. Os autores examinaram cada um dos estágios de institucionalização propostos por Tolbert & Zucker e sua relação com as práticas de responsabilidade social corporativa.

2.2.3.

A institucionalização da responsabilidade social corporativa

No Brasil ainda não existe um consenso se as práticas de responsabilidade social corporativa já se institucionalizaram totalmente ou estão ainda em processo de institucionalização. Isso depende do tipo de empresa, do seu tamanho, do ramo em que atua, se é multinacional ou não, do tipo de análise realizada, dentre outros.

Para Santos (2008), é possível identificar os três estágios de Tolbert & Zucker na institucionalização da responsabilidade social corporativa no Brasil. A pré-institucionalização duraria até meados de 1980 sem data de início definida. Nessa etapa as ações de responsabilidade social corporativa foram poucas e inexpressivas. Já durante a década de 1980 seria a fase de semi-institucionalização, com o aumento das práticas de responsabilidade social corporativa e maior adesão por diversas empresas. O tema começa a ser desvinculado da filantropia. Por fim, o autor identifica que o atual estágio seria entre as fases de semi-institucionalização e institucionalização total. Muitas características indicam uma tendência em direção à sedimentação, mas algumas características ainda são de objetificação.

Para Santos (2008) as práticas de responsabilidade social corporativa são institucionalizadas no país na medida em que o assunto deixa de estar restrito a poucas empresas e é disseminado através de outros grupos sociais e com apoio da mídia. O tema deixa de ser uma preocupação de alguns executivos com uma visão humanística do capitalismo, tornando-se uma necessidade para as organizações responderem às forças do ambiente.

Outros autores também analisaram os estágios da institucionalização da responsabilidade social corporativa. Ventura & Vieira (2004) ao analisar o balanço social de bancos concluíram que a prática da responsabilidade social corporativa para essas instituições está em vias de institucionalização.

Já Mendes et al. (2009) destacaram ações consideradas antiéticas em empresas que realizam ações socialmente responsáveis e constataram que numa perspectiva normativa e regulativa a institucionalização da responsabilidade social corporativa existe, entretanto, na perspectiva cognitiva não, pois não há compatibilidade entre as ações e a busca por eficiência das empresas. O alvo das ações é a legitimidade e a sobrevivência da organização.

Barbosa (2007) analisou empresas privatizadas em Pernambuco e verificou que a institucionalização completa da responsabilidade social corporativa nas referidas empresas ainda não se verifica. O autor compreende que o fato das ações sociais estarem institucionalizadas no ambiente ou em vias de sê-lo pode vir a impulsionar a sobrevivência das organizações, pois ao adotar práticas valorizadas na sociedade a empresa acaba por demonstrar que além de buscar o lucro, ela também busca estar em acordo com os propósitos da sociedade na qual está inserida.

Sendo assim, é nítido que a teoria institucional oferece uma extensão importante ao repertório de perspectivas e abordagens para explicar a estrutura organizacional (Tolbert; Zucker, 1999) e é relevante o aproveitamento da teoria institucional no Brasil "como veículo para o entendimento de fenômenos sociais passíveis de institucionalização" (Caldas; Fachin, 2005, p. 50 apud Carvalho et al., 2010) dentre os quais é possível citar a responsabilidade social corporativa.

2.2.4. Isomorfismo e legitimidade

Para Perrow (apud Fonseca, 2003, p. 49) a principal contribuição do institucionalismo à teoria organizacional “é a ênfase na influência do ambiente, ao colocar a legitimidade e o isomorfismo como fatores vitais para a sobrevivência das organizações.”

O isomorfismo está atrelado ao processo de institucionalização e para DiMaggio & Powell (1983) ele é um processo através do qual uma unidade de uma população é forçada a assemelhar-se a outras que enfrentam as mesmas condições ambientais. Para Fonseca (2003) o isomorfismo é vantajoso para as organizações, pois a similaridade facilita as transações e favorece o seu funcionamento interno ao incorporar regras socialmente aceitas.

DiMaggio & Powell (1983) apresentam três mecanismos que provocam o isomorfismo institucional: o coercitivo, que resulta de pressões formais e informais de uma organização sobre outra, numa relação de dependência e dominação; o mimético que é quando empresas copiam práticas de sucesso de outras devido o grau de incerteza no setor; e o normativo decorrente do poder de algumas entidades de regulamentarem arranjos nas estruturas organizacionais de acordo com seus interesses.

Tolbert e Zucker (1999) não tratam do mecanismo coercitivo em sua análise, entendendo que o processo de institucionalização, em todas as suas fases, abrange, essencialmente, o isomorfismo mimético e normativo (Amaral Filho e Machado-da-Silva, 2006).

Deephouse (1996) realizou um estudo cujos resultados apontam que existe uma relação positiva entre isomorfismo e a legitimidade: o isomorfismo organizacional aumenta a legitimidade organizacional. Segundo o autor, as organizações que buscam se adaptar às estratégias de outras são reconhecidas como sendo mais legítimas do que aquelas que se desviam do comportamento geral.

Para Amaral Filho e Machado-da-Silva (2006) as organizações tentam adequar suas estruturas e práticas às exigências ambientais, uma vez que tal conformação lhes possibilita obter legitimidade institucional e, conseqüentemente, perpetuar o seu funcionamento interno e aumentar as suas chances de

sobrevivência, mais do que a eficiência do processo produtivo ou o retorno imediato das estratégias e dos procedimentos que definem.

Ainda discorrendo sobre a legitimidade, as ações tornadas habituais ou as regras institucionais funcionam como mitos institucionalizados e as organizações que as incorporam são mais legítimas, obtêm mais sucesso e aumentam sua probabilidade de sobrevivência (Meyer; Rowan, 1977).

Para Brown (1994) as organizações fazem parte de um ambiente social do qual elas são dependentes de recursos e de mercados. Assim, elas necessitam ter um status legítimo para obter facilidades de recursos, acesso irrestrito a mercados e maior estabilidade no ambiente em que se encontram. Ainda segundo o autor, ações simbólicas e mitos são importantes meios pelos quais os indivíduos e grupos buscam legitimar suas relações e ações e garantir a existência e o sucesso de sua organização.

Para Matten & Moon (2008), as práticas organizacionais mudam e se tornam institucionalizadas porque são consideradas legítimas. Dessa forma, é possível afirmar que as práticas institucionalizadas relacionadas a ações de responsabilidade social corporativa podem ajudar a conferir legitimidade à empresa.

A responsabilidade social corporativa é uma forma de legitimação da empresa, ou seja, uma forma da empresa ser mais bem aceita pela sociedade e obter suporte aos seus objetivos e atividades demonstrando que suas ações são corretas e apropriadas (Moir, 2001; Costa; Carvalho, 2006; Matten; Moon, 2008; Santos, 2008).

A responsabilidade social corporativa tem se tornado cada vez mais importante e essencial para as empresas, de maneira que o tema tem sido utilizado como uma forma das empresas se legitimarem e assim melhorarem sua imagem junto aos seus públicos de interesse, obterem maior visibilidade e reconhecimento no meio empresarial e se precaverem contra crises ou problemas que possam ocorrer.

2.3. Teoria dos *stakeholders*

2.3.1. Teoria dos *stakeholders*: conceitos e definições

A Teoria dos *stakeholders* tem como principal idealizador R. Edward Freeman. Segundo Freeman (2005), *stakeholders* são os grupos de indivíduos que podem afetar ou ser afetados pelos negócios ou pelos propósitos da organização.

A ideia básica da teoria é a de que se um grupo de indivíduos afeta ou é afetado por uma empresa sejam consumidores, empregados, fornecedores, comunidades, acionistas etc. então é necessário que os executivos se preocupem com este grupo e elaborem uma estratégia para lidar com ele especificamente. O sucesso organizacional depende de como se administram as relações com esses grupos (Freeman, 2005).

Sendo assim, é necessário pensar o planejamento estratégico da empresa levando em consideração os *stakeholders* e buscando sempre balancear seus interesses. O trabalho do gerente deve ser manter o apoio a esses grupos, equilibrar e conciliar interesses e fazer da organização um lugar capaz de maximizar os interesses dos *stakeholders*, ao longo do tempo (Freeman, 2005). A figura abaixo apresenta o modelo da doutrina dos *stakeholders* das organizações, conforme proposto por Freeman (2000) que mostra alguns *stakeholders* definidos pelo autor.



Figura 3 - Modelo da doutrina dos *stakeholders*
Fonte: Freeman, (2000).

Clarkson (1995) define *stakeholders* como pessoas ou grupos que têm ou reivindicam propriedade, direitos, ou interesses em uma empresa e em suas

atividades. Esses direitos ou interesses são resultados de transações ou ações tomadas pela empresa e podem ser legais ou morais, individuais ou coletivos. *Stakeholders* com os mesmos interesses, reivindicações ou direitos podem ser classificados como pertencendo a um mesmo grupo: empregados, acionistas, clientes, etc.

Lourenço & Schroder (2003) listam alguns dos principais *stakeholders*: acionistas, empregados, fornecedores, clientes, comunidade, governo, sociedade e concorrentes e as responsabilidades das empresas para com eles.

Para com os acionistas existe a responsabilidade de utilizar os recursos do negócio para aumentar os seus lucros, dentro das leis impostas pela sociedade, e de ser extremamente transparente.

Para os empregados a gestão deve seguir leis trabalhistas corretamente levando em consideração as condições físicas de trabalho, o pagamento de salários, o tempo de trabalho além do bem estar dos funcionários e seu desenvolvimento pessoal e individual.

Os fornecedores devem ser selecionados com base em seu comprometimento social e ambiental. A empresa deve ter consciência do papel que possui na cadeia de fornecedores, buscar desenvolver os elos mais fracos e valorizar a livre concorrência.

A responsabilidade com os clientes é de buscar melhorar a confiabilidade, eficiência, segurança, e disponibilidade dos seus produtos e serviços. Já com a comunidade a responsabilidade é a de participar em projetos sociais e preocupar-se com seu desenvolvimento.

Por fim, a responsabilidade para com o governo é de obedecer e seguir as leis e com os concorrentes de não realizar ações antiéticas que enfraqueçam os concorrentes.

2.3.2. Críticas à teoria dos *stakeholders*

Dentre as críticas a teoria dos *stakeholders*, Jensen (2001) afirma que uma organização deve ter apenas um objetivo final, pois ter múltiplos objetivos é como não ter objetivo nenhum. Esse objetivo deve ser a maximização dos lucros, ou seja, deve ser mantido o foco no aumento da riqueza dos acionistas não havendo a

possibilidade da empresa de considerar em seus objetivos todos os *stakeholders* que afetam ou são afetados pela organização.

Para o autor, a teoria dos *stakeholders* também não apresenta critérios para resolução de problemas e tomada de decisões nas empresas e acaba sendo empregada por gestores apenas por interesse próprio, pois não especifica como eles irão gerenciar os interesses conflitantes o que os isenta da responsabilidade pelos seus atos.

Sundaram & Inkpen (2004) também enfatizam que a função objetivo das empresas deve continuar sendo maximizar o valor para os acionistas. Os autores dizem que quando o foco está na maximização do valor para o acionista, todo o valor da empresa acaba sendo maximizado e todos os envolvidos acabam sendo favorecidos, ou seja, todos os *stakeholders* são beneficiados já que a possibilidade de sobrevivência da empresa no longo prazo será maior.

Entretanto, Freeman et al. (2004) publicaram um artigo em resposta a Sundaram & Inkpen (2004) apresentando críticas a seus pontos de vista. Eles afirmam que a teoria dos *stakeholders* foi descaracterizada no artigo de Sundaram & Inkpen (2004), que é uma teoria gerencial que auxilia os gestores a tomarem decisões e que não separa *shareholders* de *stakeholders* já que *shareholders* também são considerados *stakeholders*.

Além disso, em oposição ao artigo, os autores afirmaram que criar valor para os *stakeholders* pode ser favorável para os *shareholders* e pode auxiliar os gestores a assumirem riscos, e que ter múltiplos objetivos é melhor para a governança e gerenciamento.

Entretanto, identificar os *stakeholders* da empresa e classificá-los não é algo simples, pois não existe uma distinção clara de quem é *stakeholder* de uma empresa e quem não é (Phillips; Reichart, 1998 apud Freeman, 2005). Além disso, é difícil saber por que algum grupo obtém este status e como a organização deve priorizar os grupos (Mitchell et al., 1997; Agle et al., 1999).

O próprio Freeman (2005) admite que as críticas mais comuns à teoria dos *stakeholders* estariam relacionadas ao seu próprio processo de implementação e à dificuldade de perceber quais são os agentes influenciadores, os *stakeholders*. Esta dificuldade de percepção dos públicos interessados no negócio pode levar a organização a ter problemas em seu planejamento estratégico.

2.3.3. Classificação dos *stakeholders*

Clarkson (1995) propôs uma divisão dos *stakeholders* em *stakeholders* primários e secundários. Os primários são aqueles dos quais a organização depende e sem os quais ela não pode sobreviver, tais como: acionistas, investidores, empregados, consumidores, fornecedores, governo e a comunidade que provê infraestrutura e mercado. A interdependência entre a organização e esses grupos é bem grande.

Os *stakeholders* secundários são aqueles dos quais a organização não depende para sobreviver apesar de afetarem e serem afetados pela organização. Os concorrentes, a mídia e quaisquer grupos de interesse. Eles podem causar prejuízos à organização e até mesmo influenciar a opinião pública.

O autor também frisa a importância de diferenciar *stakeholders* de *shareholders* (acionistas), pois a empresa não deve distribuir riqueza e valor apenas aos *shareholders*, mas a todos os *stakeholders* primários da organização, sem favorecimento. Os gerentes devem administrar os conflitos de interesses buscando uma melhor distribuição de riqueza, valores e lucros.

Já Phillips (2003) separou os *stakeholders* em normativos e derivados. Os normativos são aqueles que a organização têm obrigação moral maior do que é devido a outros atores sociais, os derivados são grupos que afetam de alguma forma a organização e os *stakeholders* normativos. Em conflitos de interesse os *stakeholders* normativos devem ser prioridade para a organização.

É fundamental a organização compreender suas relações com os *stakeholders*, pois ao conseguir analisar quem são e como atuam é possível identificar que ações e pressões são exercidas e melhorar a estrutura corporativa.

2.3.4. Teoria dos *stakeholders* e responsabilidade social corporativa

Apesar das diferentes visões e das críticas, o conceito de *stakeholder* é utilizado comumente no meio empresarial e tem sido bastante empregado para tratar da responsabilidade social corporativa, visto que a comunidade ao redor da empresa, a população afetada por ela e a sociedade em geral podem ser

compreendidos como *stakeholders* que estão ligados direta ou indiretamente às empresas (Barros e Tenório, 2006).

Wood (1991) afirma que as ações de responsabilidade social corporativa teriam como ideia básica que a atividade de negócios e a sociedade são entidades interligadas e não distintas, dessa forma, a sociedade tem muitas expectativas em relação ao comportamento e resultados das atividades de negócios.

Fombrun et al. (2000) chegam a afirmar que a cidadania corporativa é uma ferramenta estratégica que as companhias podem usar para gerenciar o risco de reputação pelos grupos de *stakeholders*. Os autores ampliam o conjunto de *stakeholders* relacionados por Freeman (2000) e destacam a importância de se entregar resultados valiosos para os *stakeholders* como forma de manter a reputação e mitigar os riscos de perdê-la. Eles analisam as oportunidades de ganhos de reputação e os riscos de uma potencial perda de reputação que as ações de responsabilidade social corporativa podem gerar de acordo com o *stakeholder* envolvido. O quadro abaixo mostra um resumo.

Stakeholder Envolvido	Oportunidades (Ganhos de Reputação)	Minimização de Riscos
Comunidade	Criação de legitimidade	Minimizar risco de má aceitação/conflitos
Mídia	Cobertura favorável	Minimizar risco de cobertura desfavorável
Ativistas	—	Minimizar risco de boicote
Investidores	Geração de valor	Minimizar risco de fuga de investidores
Funcionários	Aumento do comprometimento	Minimizar risco de comportamento
Consumidores	Fidelização	Minimizar risco de má aceitação/desentendimentos
Agentes reguladores	Ação legal favorável	Minimizar risco de ação legal
Parceiros comerciais	Colaboração	Minimizar risco de defecção

Quadro 3 - Efeitos das ações de responsabilidade social corporativa conforme o *stakeholder* envolvido

Fonte: Adaptado de Fombrun et al. (2000)

É fato que os *stakeholders* estão exercendo um maior poder de pressão sobre as empresas, chegando a influenciar a visão do empresariado a respeito da

responsabilidade social corporativa (Lourenço; Schroder, 2003). Desta forma, é importante para o desempenho da empresa socialmente responsável que ela busque melhor responder às expectativas dos seus *stakeholders* e desenvolva estratégias e políticas que os levem em consideração e estimulem o diálogo e a participação ativa deles.