

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
ESCOLA DE ENGENHARIA
LABORATÓRIO DE TECNOLOGIA, GESTÃO DE NEGÓCIOS E MEIO AMBIENTE
DOUTORADO EM SISTEMAS DE GESTÃO SUSTENTÁVEIS - PPSIG

JANICE HELENA DE OLIVEIRA DIAS

**PODER, POLÍTICA ORGANIZACIONAL E SUA INFLUÊNCIA NA GESTÃO DA
RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA DE EMPRESAS DE ÓLEO E
GÁS QUE ATUAM NO BRASIL**

Niterói
2018

JANICE HELENA DE OLIVEIRA DIAS

**PODER, POLÍTICA ORGANIZACIONAL E SUA INFLUÊNCIA NA GESTÃO DA
RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA DE EMPRESAS DE ÓLEO E
GÁS QUE ATUAM NO BRASIL**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa
Sistemas de Gestão Sustentáveis, como parte
dos requisitos parciais necessários à obtenção
do título de Doutora em SISTEMAS DE
GESTÃO SUSTENTÁVEIS.

Orientadores:

Prof^a. Maria de Lurdes Costa Domingos, D. Sc.
Prof. Osvaldo L. G. Quelhas, D. Sc.

Niterói
2018

Ficha catalográfica automática - SDC/BEE
Gerada com informações fornecidas pelo autor

D541p Dias, Janice Helena de Oliveira
Poder, política organizacional e sua influência na gestão da responsabilidade social corporativa de empresas de óleo e gás que atuam no Brasil / Janice Helena de Oliveira Dias ; Maria de Lurdes Costa Domingos, orientador ; Oswaldo Luiz Gonçalves Quelhas, coorientador. Niterói, 2018.
228 f.

Tese (doutorado)-Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2018.

DOI: <http://dx.doi.org/10.22409/PPSIG.2018.d.32972849000>

1. Responsabilidade social da empresa. 2. Desenvolvimento sustentável. 3. Stakeholders. 4. Poder. 5. Produção intelectual. I. Domingos, Maria de Lurdes Costa, orientador. II. Quelhas, Oswaldo Luiz Gonçalves, coorientador. III. Universidade Federal Fluminense. Escola de Engenharia. IV. Título.

CDD -

JANICE HELENA DE OLIVEIRA DIAS

**PODER, POLÍTICA ORGANIZACIONAL E SUA INFLUÊNCIA NA GESTÃO DA
RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA DE EMPRESAS DE ÓLEO E
GÁS QUE ATUAM NO BRASIL**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa
Sistemas de Gestão Sustentáveis, como parte
dos requisitos parciais necessários à obtenção
do título de Doutora em SISTEMAS DE
GESTÃO SUSTENTÁVEIS.

Aprovado em:

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Maria de Lurdes Costa Domingos, D. Sc.
Universidade Federal Fluminense - UFF

Prof. Osvaldo L. G. Quelhas, D. Sc.
Universidade Federal Fluminense - UFF

Prof. Emmanuel Paiva de Andrade, D. Sc.
Universidade Federal Fluminense - UFF

Prof^a. Suzana Dantas Hecksher, D. Sc.
Universidade Federal Fluminense - UFF

Prof. Ricardo Luiz Fernandes Bella, D. Sc.
Argus Projetos de Capacitação Profissional

Prof. Jefferson de Souza Pinto, D. Sc.
Instituto federal de Educação, Ciência
e Tecnologia de São Paulo - IFSP, Campus Bragança Paulista

Prof. Cid Alledi Filho, D. Sc.
Núcleo Ético Assessoria

Niterói

2018

AGRADECIMENTOS

“A minha maior angústia foi superar a minha ignorância”.

Cora Coralina.

Encontrei em Cora Coralina uma síntese de minha luta para a construção de uma carreira profissional. Sempre tive consciência de minhas limitações e do quanto de esforço foi necessário para superá-las. Em 2000 quando cheguei ao Rio de Janeiro, para trabalhar na Petrobras, entre o assombro e a esperança, busquei a cada dia a superação de meus limites com o desejo sincero de fazer o meu melhor e de alguma forma fazer a diferença. Tive a sorte de fazer parte da equipe que implantou a temática da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) naquela Companhia e de fazer parte da discussão da responsabilidade social corporativa no Brasil. No entanto, tenho consciência plena de que jamais conseguiria superar minha ignorância se não tivesse companheiros e companheiras de jornada a quem deixo meus agradecimentos.

Serei eternamente grata à Lia Blower, por ter percebido qual seria o meu lugar na Petrobras, quando me selecionou para fazer parte de sua equipe.

Minha mais profunda gratidão a Luis Fernando Maia Nery, um dos profissionais mais brilhantes que tive a oportunidade de conhecer e que me permitiu fazer parte, sonhar, estudar e trabalhar arduamente na construção da responsabilidade social corporativa da Petrobras.

Agradeço à Sue Wolter Viana, à Rosane Beatriz Aguiar, com quem tive a honra de formar o time das “Meninas Super Poderosas – Florzinha, Lindinha e Docinho” e à Gislaine Garbelini, especialmente, em meu último ano de Petrobras.

Agradeço à minha querida Evalda Maciel, sem a sua presença, inteligência, talento e amorosidade, eu não teria conseguido enfrentar os desafios da caminhada.

Agradeço a Maria Cristina da Costa o aprendizado sobre generosidade e amorosidade na gestão de pessoas, não sei se aprendi tudo que deveria, mas que melhorei, melhorei.

Agradeço na pessoa de Marcos Firmino a todas as pessoas que fizeram parte da gerência executiva da responsabilidade social corporativa da Petrobras, especialmente às equipes da Gerência de Orientações e Práticas de

Responsabilidade Social e da Gerência de Programas Sociais, na qual atuei em duas oportunidades. Amei ter estado com vocês.

Minha gratidão a Thiago Ferreira e Marcello Nunes Brandão que prontamente me “socorreram” na obtenção dos textos e livros necessários para a construção do referencial teórico, sem eles ficaria muito mais difícil.

Meus agradecimentos aos homens e mulheres que compõem a Comissão de Responsabilidade Social do Instituto Brasileiro de Petróleo e Gás e Biocombustíveis (IBP), sem a colaboração destas pessoas não teria sido possível realizar este trabalho.

Agradeço ao professor Osvaldo L. G. Quelhas, pela caminhada. Seu estímulo e apoio durante os anos em que estive à frente da temática da RSC na Petrobras, fizeram a diferença na superação de minha ignorância. Fomos capazes de produzir muitas e positivas trocas, inclusive na produção desta Tese, pois tive a honra de tê-lo como orientador.

Gratidão à minha orientadora, e porque não dizer amiga do coração, professora Maria de Lourdes Costa Domingos. Lourdes foi um verdadeiro presente que recebi do Osvaldo com a amorosidade que lhe é peculiar, acompanhou todos os passos deste trabalho. Ela leu, releu, mandou reescrever, reescreveu, problematizou e me tirou da escuridão quando as ideias se embolaram e nada parecia dar certo. Obrigada também pelas palavras carinhosas e elogiosas que me incentivaram a prosseguir.

Agradeço à professora Letícia Helena Medeiros Veloso, suas aulas impulsionaram a escolha da questão e a abordagem deste estudo.

Meus agradecimentos aos professores e às professoras que integram a Banca de defesa desta Tese. Estou feliz por tê-los e tê-las ao meu lado em momento tão importante e poder contar com suas contribuições, elas certamente enriquecerão este trabalho.

Minha gratidão à Wânia de Jesus Santanna, minha querida, que me deu a mão e caminhou comigo no momento mais difícil para a conclusão deste trabalho, ao Thiago Cecílio e à Michelle Ferreti, pelo apoio na etapa final desta Tese.

Gratidão à Marcia Regina da Conceição de Mendonça, que cuidou carinhosamente de minha casa, de minha família e de mim possibilitando-me chegar ao final desta caminhada.

Agradeço às minhas filhas Joana e Maíra, pelo apoio incondicional em minha trajetória profissional e em minha vida. Com elas tudo ficou mais fácil.

E, minha mais profunda gratidão ao meu marido Silvio, companheiro de longa caminhada e revisor final do texto. Seu apoio, sua força, seu carinho, suas esperas, suas palavras de estímulo e os seus cafés e sucos fresquinhos fizeram toda a diferença, para muito além desta Tese, fizeram diferença em minha vida. Eu te amo.

“Esta fonte é para uso de todos os sedentos.
Toma a tua parte.
Vem a estas páginas e não entres seu uso
aos que têm sede”.
Cora Coralina.

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi analisar a influência das relações de poder na gestão da responsabilidade social em empresas do setor de óleo e gás atuantes no Brasil. Após fundamentação teórica com base em revisão bibliográfica desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa em uma amostra por conveniência junto a gestores de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) em doze empresas do setor de óleo e gás brasileiro que integram a Comissão de Responsabilidade Social do IBP - Instituto Brasileiro de Petróleo, Gás e Biocombustíveis. A partir da percepção dos respondentes, a pesquisa buscou identificar e examinar os mecanismos de poder que conduzem a tomada de decisão e a efetiva alocação de recursos para o enfrentamento das questões relativas aos temas priorizados por cada organização quando da implantação de suas políticas organizacionais. Os resultados demonstraram que as práticas de RSC são fundamentadas principalmente pela teoria dos *stakeholders* e pela teoria institucional. Observou-se uma dicotomia entre teoria e prática, ao se aferir que os acionistas são os que têm maior influência sobre as decisões do negócio. A interferência das relações de poder nas instituições normatizadoras e na definição de padrões e indicadores de RSC ou de Sustentabilidade pressupõe a prevalência de interesses empresariais na configuração das dimensões e temas que compõem este tipo de gestão. A pesquisa concluiu que as relações de poder interferem tanto nas decisões das dimensões e temas da RSC priorizados, como também na sua gestão, com as instâncias superiores atuando diretamente na definição de temas prioritários para a gestão de responsabilidade social. Considerando-se a relevância da participação das organizações do setor investigado neste trabalho e sua relação com os temas poder e política organizacional, os resultados da pesquisa acabam por colocar novas questões, como o impacto da prevalência dos interesses dos acionistas em questões de RSC acaba por prejudicar a eles próprios e ao sistema onde estão inseridos e também como se dão as relações de poder entre os diferentes atores que integram estas instituições e como isto impacta a gestão da RSC.

Palavras-chave: Política Organizacional; Gestão da Responsabilidade Social Corporativa; Sustentabilidade; *Stakeholders*; Poder na gestão de RSC.

ABSTRACT

The aim of this study was to analyse the influence of power relations in the management of social responsibility in oil and gas companies active in Brazil. Based on a bibliographic review, a qualitative study was carried out on a convenience sample of Corporate Social Responsibility (CSR) managers in twelve Brazilian oil and gas companies that are part of the Social Responsibility Committee of IBP – Brazilian Institute of Petroleum, Gas and Biofuels. Based on the perception of the respondents, the research sought to identify and examine the mechanisms of power that lead to decision making and the effective allocation of resources to address the issues related to the themes prioritized by each organization when implementing its organizational policies. The results showed that CSR practices are mainly founded on Stakeholder theory and Institutional theory. A dichotomy was observed between theory and practice, as it was noted that shareholders are those with the most influence over business decisions. The interference of power relations in regulatory institutions and the definition of standards and indicators for CSR or Sustainability presupposes the prevalence of business interests in the configuration of the dimensions and themes which make up this kind of management. The study found that power relations interfere not only in high priority dimensions and themes of CSR, but also in its management, with top management directly influencing the definition of priority themes for social responsibility management. Considering the importance of the participation of the organizations in the sector investigated in this study, the results of the study reveal new questions, such as how the prevalence of shareholder interests in CSR become self-defeating to themselves and the system they are a part of; and how power relations occur amongst the actors within these institutions and how this impacts management of CSR.

Key words: Organizational Politics; Management of Corporate Social Responsibility; Sustainability; *Stakeholders*; Power in CSR management.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estrutura do trabalho.....	26
Quadro 2 - Documentos de referência do Sistema de gestão em RSC da ARPEL	105
Quadro 3 - Estrutura da ABNT NBR ISO 26000.....	110
Quadro 4 - Categoria e aspectos das diretrizes – como usar as diretrizes Manual do GRI – G4	114
Quadro 5 - Eixos temáticos da pesquisa.....	117
Quadro 6 - Critérios de seleção da revisão bibliográfica	119
Quadro 7 - Caracteres de Busca x Total Bruto.....	120

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura das seções do referencial teórico	28
Figura 2 - Normas, marcos, guias e princípios da RSC	104
Figura 3 - Visão geral esquemática da ABNT NBR ISO 26000.....	111
Figura 4 - Relações entre eixos temáticos e booleanos.....	117
Figura 5 -Mapeamento de pesquisa da literatura científica.....	121
Figura 6 - Quantidade de Publicações por Áreas de conhecimento.....	123
Figura 7 - Diagrama de Venn com Áreas de conhecimento.....	124
Figura 8 - Publicações por ano.....	125
Figura 9 - Princípios periódicos com publicação sobre o tema	126
Figura 10 - Periódicos com maior índice H.....	127
Figura 11 - Periódicos com maior SJR.....	128
Figura 12 - Nuvem de palavras-chave	129
Figura 13 - Mapa conceitual.....	130
Figura 14 - Etapas do desenvolvimento da pesquisa.....	131
Figura 15 - Escala de concordância	138
Figura 16 - Escopo de análise das questões aplicadas à Escala de Likert	139

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Tempo de Atuação na Empresa <i>versus</i> Tempo de Atuação em Responsabilidade Social	141
Gráfico 2 - Utilização de Sistema de Gestão ESPECÍFICO para RSC	146
Gráfico 3 - Públicos Beneficiados por Aplicação de Sistema de Gestão de RSC	146
Gráfico 4 - Percentual de Concordância: Formas de Gestão/Estruturação dos Sistemas	147
Gráfico 5 - Dimensões de Responsabilidade Social Corporativa por Ordem de Prioridade	151
Gráfico 6 - Temas por Ordem de Importância da Dimensão Política e Compromissos de RSC	152
Gráfico 7 - Percentual de Concordância: Dimensão Política e Compromissos de RSC	153
Gráfico 8 - Temas por Ordem de Importância da Dimensão Ética e Valores Corporativos	155
Gráfico 9 - Percentual de Concordância: Dimensão Ética e Valores Corporativos	156
Gráfico 10 - Temas por Ordem de Importância da Dimensão Governança Corporativa.....	157
Gráfico 11 - Percentual de Concordância: Dimensão Governança Corporativa ...	158
Gráfico 12 - Temas por Ordem de Importância da Dimensão Direitos Humanos..	161
Gráfico 13 - Percentual de Concordância: Dimensão Direitos Humanos	162
Gráfico 14 - Temas por Ordem de Importância da Dimensão Práticas Trabalhistas.....	163
Gráfico 15 - Temas por Ordem de Importância da Dimensão Relacionamento com Partes Interessadas	164
Gráfico 16 - Percentual de Concordância: Dimensão Relacionamento com Partes Interessadas	166
Gráfico 17 - Temas por Ordem de Importância da Dimensão Comunicação e Relatos	168
Gráfico 18 - Percentual de Concordância: Dimensão Comunicação e Relatos	169

LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
CIDA	<i>Agencia Canadiense Internacional para Desarrollo</i>
DJSI	<i>Dow Jones Sustainability Indexes</i>
EITI	Iniciativa de Transparência do Setor Extrativista
ESAA	<i>Asociación de Servicios Ambientales da Alberta</i>
FIESP	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
IAPG,	<i>Instituto Argentino del Petróleo y del Gas</i>
IBP	Instituto Brasileiro de Petróleo, Gás e Biocombustíveis
IFC	<i>International Finance Corporation</i>
IPIECA	Associação Global da Indústria de Óleo e Gás
ISE	Índices de Responsabilidade Empresarial
ISSO	<i>International Organization for Standardization</i>
OCDE	Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONU	Organização das Nações Unidas
PB	Portifólio Bibliográfico
PDCA	<i>Plan - Do - Chec k - Act</i>
PGA	Projeto de Governança da ARPEL
PLUSPETROL	Petróleo e Energia
PNBE	Pensamento Nacional das Bases Empresariais
PPSIG/UFF	Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Gestão Sustentáveis da Universidade Federal de Fluminense
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
RSO	Responsabilidade Social Organizacional

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	18
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA	20
1.2 QUESTÃO DA PESQUISA	22
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA	23
1.3.1 Objetivo geral	23
1.3.2 Objetivos específicos	23
1.4 ADERÊNCIA DA PESQUISA À INTERDISCIPLINARIDADE	23
1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	24
1.6 ESTRUTURA DA TESE	25
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	27
2.1 A QUESTÃO DO PODER	28
2.1.1 O poder nas Ciências Sociais	29
2.1.2 O poder nas organizações	31
2.1.3 O poder de classe nas organizações	36
2.1.4 O poder e identidade nas organizações – sua relação com processos emancipatórios e de legitimidade	44
2.2 POLÍTICA ORGANIZACIONAL: ARENA DE NEGOCIAÇÕES	57
2.3 A SOCIOLOGIA DA EMPRESA: A GESTÃO E O SOCIAL	65
2.4 EVOLUÇÃO E TENDÊNCIAS DA GESTÃO EMPRESARIAL	74
2.5 A RESPONSABILIDADE SOCIAL	86
2.5.1 A gestão de Responsabilidade Social	97
2.5.2 Sistema de Gestão de Responsabilidade Social Corporativa	103
2.5.2.1 Sistema de gestão de responsabilidade social corporativa da ARPEL	103
2.5.2.2 ABNT NBR ISO 26000	109
2.5.2.3 Global Reporting Initiative	112
2.5.2.4 Considerações acerca das três ferramentas de gestão	115
2.6 PESQUISA BIBLIOMÉTRICA	116
2.6.1 Análise bibliométrica	123
2.6.1.1 Análise por áreas de conhecimento	123
2.6.1.2 Número de documentos publicados por ano	124

2.6.2 Distribuição dos documentos por veículo de publicação	126
2.6.3 Síntese temática por meio de nuvem de palavras-chave	128
2.6.4 Síntese temática por meio de mapa conceitual	129
3 MÉTODO DE PESQUISA	131
3.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS E OPÇÕES METODOLÓGICAS	131
3.2 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA E CARACTERÍSTICA DA AMOSTRA.....	134
3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	136
3.4 PROCESSAMENTO DAS INFORMAÇÕES OBTIDAS EM RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO	137
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	141
4.1 PERFIL DOS REPRESENTANTES DAS EMPRESAS	141
4.2 PODER E TOMADA DE DECISÃO NAS EMPRESAS PESQUISADAS	142
4.3 PROCESSOS DE TOMADA DE DECISÃO E SISTEMAS DE GESTÃO DE RSC	145
4.4 DIMENSÕES PRIORITÁRIAS E A IMPLANTAÇÃO INTEGRADA NO SISTEMA DE GESTÃO DA EMPRESA	148
4.5 DIMENSÕES E TEMAS DE RSC.....	150
4.5.1 Dimensão Política e Compromissos de RSC	151
4.5.2 Dimensão Ética e Valores Corporativos	154
4.5.3 Dimensão Governança Corporativa	157
4.5.4 Dimensão Direitos Humanos	159
4.5.5 Dimensão Práticas Trabalhistas	162
4.5.6 Dimensão Relacionamento com Partes Interessadas	163
4.5.7 Dimensão Comunicação e Relatos	167
5 CONCLUSÕES E PROPOSTAS DE TRABALHOS FUTUROS	170
REFERÊNCIAS	177
APÊNDICES	195
APÊNDICE A - PROTIFÓLIO BIBLIOGRÁFICO	195
APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA.....	200

APÊNDICE C - UNIDADE DE ANÁLISE - CATEGORIAS - SUBCATEGORIAS - FREQUÊNCIA	222
APÊNDICE D - RECOMENDAÇÕES PARA O EXERCÍCIO DA GESTÃO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA	226

1 INTRODUÇÃO

A RSC tem seus primeiros estudos teóricos fundamentados nos conceitos da sociedade pós-industrial na década de 50 do século passado. Carrol (1999) considera que Bowen foi uma referência importante no assunto à época por afirmar que as grandes empresas eram centros vitais de poder e de tomada de decisão e que suas ações afetavam significativamente a vida dos cidadãos. Por essa razão, deveriam se pautar e desenvolver ações desejáveis na perspectiva dos objetivos e valores da sociedade. Complementarmente, Carrol (1999), sugere que a relação entre as empresas e as sociedades está para além da responsabilidade pública¹. Existe um conjunto de dimensões e relações interdependentes em múltiplos aspectos: econômico, legal, ético e filantrópico que devem ser considerados.

No entanto, foi somente a partir da década de 70 que os trabalhos desenvolvidos sobre o tema ganharam maior destaque e a ideia de que as empresas deveriam adaptar o comportamento corporativo, considerando as demandas sociais, passou a ser tratada como uma questão fundamental para garantir a continuidade dos negócios (FREEMAN, 1984; TENÓRIO, 2004; ASHLEY, 2006; MACHADO FILHO, 2006).

Um marco na década de 90 foram as diferentes teorias que surgiram decorrentes da definição para o desenvolvimento sustentável - como aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras atenderem as suas próprias necessidades²- como, por exemplo, aquelas trazidas por Elkington (2012). O autor definiu o conceito do *Triple Bottom Line* (*profit; planet e people*) a partir de três pilares avaliadores da sustentabilidade, baseado no

¹O princípio da responsabilidade pública é aquele em que as empresas são responsáveis pelos resultados dos envolvimento primários e secundários com a sociedade. O componente econômico nesse nível está relacionado à incorporação das externalidades nos custos de bens e serviços com probidade. A categoria legal inclui atuar na esfera pública, manifestando claramente interesses particulares. A dimensão ética compreende fornecer informações sobre o uso do produto e segurança do usuário, ultrapassando os requisitos legais. Enquanto o componente discricionário aborda questões como investir em ações filantrópicas sociais nas esferas de relacionamento primário e secundário da empresa com a sociedade. Ao considerar o nível individual pode-se dizer que se trata do princípio da responsabilidade pública, sendo os gestores os agentes morais. Nesse caso, o comportamento dos executivos deve estar de acordo com as condições econômica, legal e ética da empresa. (FREIRE; SOUZA, 2010, p. 13).

²O desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades". Essa foi a definição de desenvolvimento sustentável apresentada no relatório "Nosso Futuro Comum", publicado em 1987. (<https://nacoesunidas.org/acao/meio-ambiente/>, acesso em 25ago. 2018).

entendimento de que se as empresas desejarem integrar o desafio da sustentabilidade, estas devem auditar o seu desempenho atual à luz de seus objetivos futuros. Os três pilares representam uma forma de expansão do modelo de negócios tradicional para um novo modelo, onde a *performance* ambiental e a *performance* social alinham com a *performance* financeira das organizações. Os três pilares são definidos da seguinte forma: a) *profit* (econômico): resultado econômico alcançado pela empresa; b) *planet* (ambiental): capital natural de uma empresa ou sociedade que pode ser crítico ou renovável, tornando importante pensar no pequeno, médio e longo prazos; c) pilar social – *people*: capital humano de uma empresa ou sociedade. Para o autor, as empresas consideram no pilar social o capital humano considerando a saúde, as competências e a educação dos indivíduos, mas para além destas questões também devem ser consideradas a saúde da sociedade e do seu potencial de criação de riqueza. Além disso, os três pilares de sustentabilidade se inter-relacionam nos pares econômico/ambiental, social/ambiental e econômico/social – sendo que na inter-relação entre o econômico/social as empresas consideram os impactos sociais dos investimentos, os direitos humanos e as partes interessadas, dentre outros (ELKINGTON, 2012).

No Brasil, o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, em 1998, apresentou o conceito de que a responsabilidade social deveria estar incorporada à gestão, às metas empresariais e ser compatível com o desenvolvimento sustentável. Esse entendimento convergiu com outras iniciativas similares que ganharam dimensão mundial. Por exemplo, em 2010, com publicação da Norma Internacional de Diretrizes sobre Responsabilidade Social, Norma ISO 26.000 a responsabilidade social corporativa (RSC) passou a ser uma temática que deve ser inserida às políticas e estratégias organizacionais. Ao atingir este *status*, a gestão da RSC pôde ser reconhecida pelos membros do sistema de gestão organizacional como um processo a ser integrado às políticas e processos organizacionais.

Além da Norma ISO 26.000, outras ferramentas têm sido desenvolvidas para apoiar a integração da responsabilidade social corporativa ao modelo de negócios das empresas. Os indicadores da *Global Reporting Initiative* (GRI) e o Sistema de Gestão de Responsabilidade Social Corporativa da Asociación Regional de Empresas del Sector Petróleo, Gas y Biocombustibles Latinoamérica y el Caribe (ARPEL) apresentam requisitos de gerenciamentos, documentos orientadores e

critérios para acompanhamento da gestão, mas que acentuam ser atribuição da organização adaptar seu *modus operandi* para planejar, implementar e monitorar seus processos de gestão da responsabilidade social.

Ao longo da trajetória da institucionalização da RSC, destacam-se, ao menos, três premissas: 1) as grandes empresas são centros vitais de poder e de tomada de decisão; 2) o comportamento organizacional precisa se adaptar ao contexto de seus relacionamentos e, neste caso, considerar as demandas dos *stakeholders*, como questão fundamental para a continuidade de seus negócios; e 3) as organizações buscam dar respostas às mudanças institucionais representadas pela crescente importância da RSC e da Sustentabilidade (MENKES; ALUCHNA, 2017; FREITAS, 2018)

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

No último século, a abrangência territorial e o perfil das atividades de produção das empresas vêm se modificando sob influência do processo de globalização da economia, gerando consequências sobre a produção teórica e a prática de Responsabilidade Social Corporativa (WEYZIG, 2009; SKLAIR; MILLER 2010; SCHERER; PALLAZZO, 2011; SROUR, 2012). Pesquisadores concordam, particularmente, a respeito da expansão das investigações sobre o assunto e da diversidade de abordagens e de perspectivas teóricas em curso nas duas últimas décadas (GUPTA; TANEJA; TANEJA, 2011; AGUILERA et al., 2007).

Os argumentos que reforçam os resultados e aspectos positivos dos estudos em curso sublinham a consolidação e o aprimoramento dos referenciais teóricos sobre responsabilidade social corporativa (GARRIGA; MELÉ, 2004); FRYNAS; YAMAHAKI, 2016; SCHERER et al., 2016; BICE, 2017; FRYNAS; STEPHENS, 2015 e também destacam os avanços de estudos empíricos (DECKOP; MERRIMAN; GUPTA, 2006; FREDERIKSEN, 2010; GUPTA; TANEJA; TANEJA, 2011; AZEVEDO; ENDE; WITTMANN, 2016; WICKERT; SCHERER; SPENCE, 2016). Esse ambiente de expansão das investigações tem permitido também a identificação tanto de lacunas como de argumentos direcionados à superação das mesmas (FRYNAS; STEPHENS, 2015).

Uma dimensão a ser considerada na análise das práticas de RSC diz respeito à interferência das relações de poder na definição de políticas organizacionais. Ou seja, parte importante do debate sobre a incorporação dos conceitos de RSC às políticas organizacionais enquadra essa discussão em um campo teórico mais amplo que trata das relações de poder nas organizações. Embora haja autores com diferentes concepções, utiliza-se aqui aportes de teóricos clássicos nestes temas, tais como, Marx, Weber, Bourdieu, Foucault, Habermas (HARDY; CLEGG, 2001).

As concepções marxistas e weberianas destacam a centralidade de conceitos tais como, dominação, autoridade, obediência, hierarquia e legitimidade, como elementos de análise das relações de poder (CLEGG, 1996). Nessa concepção, o poder legítimo seria, por exemplo, aquele que apoia as ações das estruturas hierárquicas de dominação, enquanto o ilegítimo estaria referido às ameaças ou disputas por autonomia. Para Clegg (1996), as teorias organizacionais de poder estão reduzidas ao político e ao poder discricionário sobre os elementos estratégicos ou sobre o controle de recursos.

Numa perspectiva estrutural, o poder também ganha o formato de fatores incorporados, introjetados e naturalizados, (re)produzidos no *habitus*³ que se constitui dentro ou fora dos grupos sociais (BOURDIEU, 1989). A concepção pós-estruturalista sobre os modos de poder e dominação entendem que o poder funciona como uma máquina social, disseminado pela estrutura social como um todo, do qual não é possível escapar. Nas organizações, ele encontra visibilidade nas práticas organizacionais de obediência (FOUCAULT, 1977). Para os racionalistas, o poder ganha uma perspectiva mais otimista, pois se sustenta na capacidade de diálogo em busca do consenso entre interesses distintos (HABERMAS, 1988).

Considerando o arcabouço teórico e empírico apresentado na literatura sobre Responsabilidade Social Corporativa e, igualmente, os parâmetros teóricos que têm fundamentado os estudos sobre poder e suas relações nas organizações, o estudo investiga como as relações de poder interferem na definição da política de responsabilidade social da organização e assume que os sistemas e estruturas

³Optou-se no contexto deste trabalho trazer o trabalho de Setton (2002) sobre *Habitus* fundamentado no conceito de Bourdieu (1983) que estuda este conceito pela necessidade de apreender as relações de afinidade entre o comportamento dos agentes e das estruturas e dinâmicas sociais. Para ele, *Habitus* é um sistema de disposições duráveis e transponíveis que integrando todas as experiências passadas, funciona a cada momento como uma matriz de percepções, de apreciações e de ações – e torna possível a realização de tarefas infinitamente diferenciadas [...] SETTON, M.G.J – USP – Faculdade de Educação – 2002 (<<http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n20/n20a05>>).

organizacionais não são neutros, nem apolíticos e que a política organizacional se forja dentro de uma arena de negociações⁴.

Assim, a integração das dimensões de responsabilidade social na gestão das empresas requer a discussão de uma política que estabeleça as diretrizes, os requisitos e o compromisso da organização em relação a esta temática. Em síntese, exige-se a elaboração de um arcabouço de ferramentas de gestão que auxiliem os gestores no planejamento, execução, acompanhamento e avaliação de suas práticas. Idealmente, esse percurso de gestão deve estar orientado à redução de riscos, bem como ao aumento das oportunidades relacionadas ao negócio e à satisfação das expectativas dos públicos de interesse em todas as fases de concepção e implantação de um projeto corporativo (COOMBS; HOLLADAY, 2015).

1.2 QUESTÃO DE PESQUISA

A questão desta pesquisa se inscreve no exame das alternativas que se apresentam à gestão da Responsabilidade Social Corporativa, lançando mão de conceitos que contribuem para explicar como se conforma a atuação das organizações empresariais. Identifica e examina, a partir da percepção dos gestores de RSC das empresas pesquisadas, os mecanismos de poder que conduzem a tomada de decisão e a efetiva alocação de recursos para o efetivo enfrentamento das questões relativas aos temas priorizados por cada organização quando da implantação das políticas organizacionais. Partindo do princípio de que esta análise pode contribuir para a ampliação de consciência sobre processos de negociação implícitos em boas práticas de gestão da responsabilidade social organizacional por parte dos pesquisadores e profissionais, a questão dessa pesquisa reside em compreender em que medida as relações de poder interferem nas práticas consideradas prioritárias no âmbito de um sistema de gestão de responsabilidade social corporativa?

⁴ Ver capítulo 2.2. Política Organizacional: Arena de Negociações.

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.3.1 Objetivo geral

Considerando o estado da arte das investigações teóricas e empíricas sobre Responsabilidade Social Corporativa e a evidente necessidade de ampliação das investigações a esse respeito, o trabalho trata dos aspectos relacionados especificamente à gestão da responsabilidade social no ambiente organizacional, como objetivo geral de analisar a influência das relações de poder na gestão da Responsabilidade Social em empresas do setor de óleo e gás que atuam no Brasil.

1.3.2 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral identificado, listam-se os seguintes objetivos específicos para este trabalho:

- a) levantar a fundamentação teórica de temas relacionados à gestão de Responsabilidade Social Corporativa;
- b) identificar e analisar os processos de tomada de decisão na gestão de responsabilidade social corporativa;
- c) analisar as relações entre poder, política e gestão de responsabilidade social; e,
- d) identificar a influência da política organizacional nas práticas adotadas pelas empresas pesquisadas, na percepção dos gestores de RSC.

1.4 ADERÊNCIA DA PESQUISA À INTERDISCIPLINARIDADE

Analisa-se, neste tópico, a aderência deste trabalho à interdisciplinaridade, visando integrar as disciplinas como unidades simples, mas aceitando suas diferenças e respeitando a complexidade de sua própria formação. Busca-se articular, assim, de forma sistêmica as contribuições, da ciência social, com os conteúdos de

negócios e gestão, contabilidade e ciência ambiental, analisando esses temas a partir de uma perspectiva mais integral.

Tal como considerado por Gray (2012, p.10), por ser uma pesquisa organizacional, os pesquisadores precisam adotar “uma postura interdisciplinar, incorporando ideias e abordagens de uma ampla gama de áreas temáticas”.

Isto permite um pensar interdisciplinar, pois, segundo Fazenda (2002), nenhuma forma de conhecimento é exaustiva por si só e exige a compreensão de várias linguagens que permitirão uma reflexão mais profunda de um determinado objeto pesquisado em um determinado campo.

Na visão de Freire, Tosta e Pacheco, (2015, p. 283):

A interdisciplinaridade propõe pontes entre os saberes divididos entre áreas próximas ou grandes áreas, como as ciências humanas e naturais, para buscar coerência teórica e metodológica, aproximando as ciências objetivas e seus objetos de estudos tangíveis e intangíveis. Essa aproximação respeita a força de cada uma das disciplinas criando conhecimentos científicos que respondem às complexas questões da atualidade.

Entende-se, portanto, que não há como refletir sobre a complexa temática da responsabilidade social, intrinsecamente interdisciplinar, sem reconhecer a influência dos campos teóricos que se influenciam mutuamente e formatam historicamente a gestão das organizações.

1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A partir da premissa de que a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) só é capaz de promover transformações significativas se estiver integrada às políticas organizacionais, a pesquisadora utilizou como referencial teórico desse trabalho o constructo apresentado pelo Sistema de Gestão de Responsabilidade Social da ARPEL para a elaboração do instrumento de pesquisa.

A amostra, considerada “amostra por conveniência” dessa pesquisa restringiu-se a vinte empresas que atuam no Brasil, selecionadas entre as organizações que compõem o Instituto Brasileiro de Petróleo e Gás e Biocombustíveis (IBP). Neste universo, foi realizada a coleta de dados entre os dias 10/10/2017 e 27/11/2017.

O grupo de respondentes foi formado por gestores das áreas de responsabilidade social das empresas que ocupam cargos de consultores/coordenadores, gerentes e diretor, com idade entre 31 e 60 anos, em sua

maioria mulheres, com ensino superior completo e alguns com pós-graduação, *lato sensu* ou *strictu sensu*.

O referencial teórico constituiu-se a partir de artigos, livros e outras publicações. E, para seu aprofundamento, os bancos de dados selecionados foram *Scopus*, *Science Direct* e *Springer Lick*. Foram consultadas 14 publicações, oriundas da pesquisa bibliométrica e outras 11 publicações por citação dos autores estudados.

A metodologia para a análise qualitativa e análise de conteúdo utilizadas nesse trabalho está descrita no Capítulo 3, Método.

1.6 ESTRUTURA DA TESE

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos. O primeiro apresenta a introdução que é subdividida em contextualização do tema, definição do problema, objetivos da pesquisa, sua aderência à interdisciplinaridade, sua delimitação, bem como a apresentação de sua estrutura.

O capítulo dois apresenta a fundamentação teórica e um estudo bibliométrico dos conceitos que nortearam a elaboração desse trabalho, de modo a aprofundar a sustentação teórica deste estudo.

O terceiro capítulo discorre sobre o método de pesquisa.

No quarto capítulo, estão apresentados os resultados do estudo empírico e suas análises.

O quinto apresenta as conclusões e considerações finais do trabalho.

Na sequência, apresentam-se as referências e os apêndices.

O Quadro 1 expõe a estrutura do trabalho.

Quadro 1 - Estrutura do trabalho

Elementos	Questão da Pesquisa	Objetivo Geral	Objetivos Específicos
Poder	Em que medida as relações de poder e política interferem nas práticas consideradas prioritárias para o estabelecimento de um sistema de gestão de responsabilidade social corporativa?	Analisar a influência das relações de poder na gestão da responsabilidade social em empresas do setor de óleo e gás que atuam no Brasil	Levantar a fundamentação teórica de temas relacionados à gestão de Responsabilidade Social Corporativa.
Política Organizacional			analisar as relações entre poder, política e gestão de responsabilidade social.
Sociologia da Empresa			Identificar e analisar os processos de tomada de decisão na gestão de responsabilidade social corporativa.
Gestão Empresarial			Identificar a influência da política organizacional nas práticas adotadas pelas empresas pesquisadas, na percepção dos gestores de RSC.
Responsabilidade Social			

Fonte: Elaborado pela autora.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica utilizada para embasar as análises, reflexões e conclusões desse trabalho. Nele, discute-se o poder e suas questões nas ciências sociais, o poder de classe nas organizações, o poder e identidade nas organizações, sua relação com processos emancipatórios e a política organizacional na arena de negociações. A seguir, o texto apresenta uma síntese sobre as escolas de gestão de empresas e discorre sobre as ferramentas, orientações e normas existentes para a implantação de um processo de gestão de responsabilidade social nas organizações, observando a sociologia da empresa na perspectiva social e da gestão, finalizando na temática da responsabilidade social empresarial.

Foram utilizados artigos relacionados aos temas da pesquisa, livros e outras publicações relevantes. O estudo bibliométrico realizado permitiu o aprofundamento dos conhecimentos e das discussões, a fim de torná-las mais atualizadas e qualificadas. A Figura 1 descreve a estruturação das seções do referencial teórico:

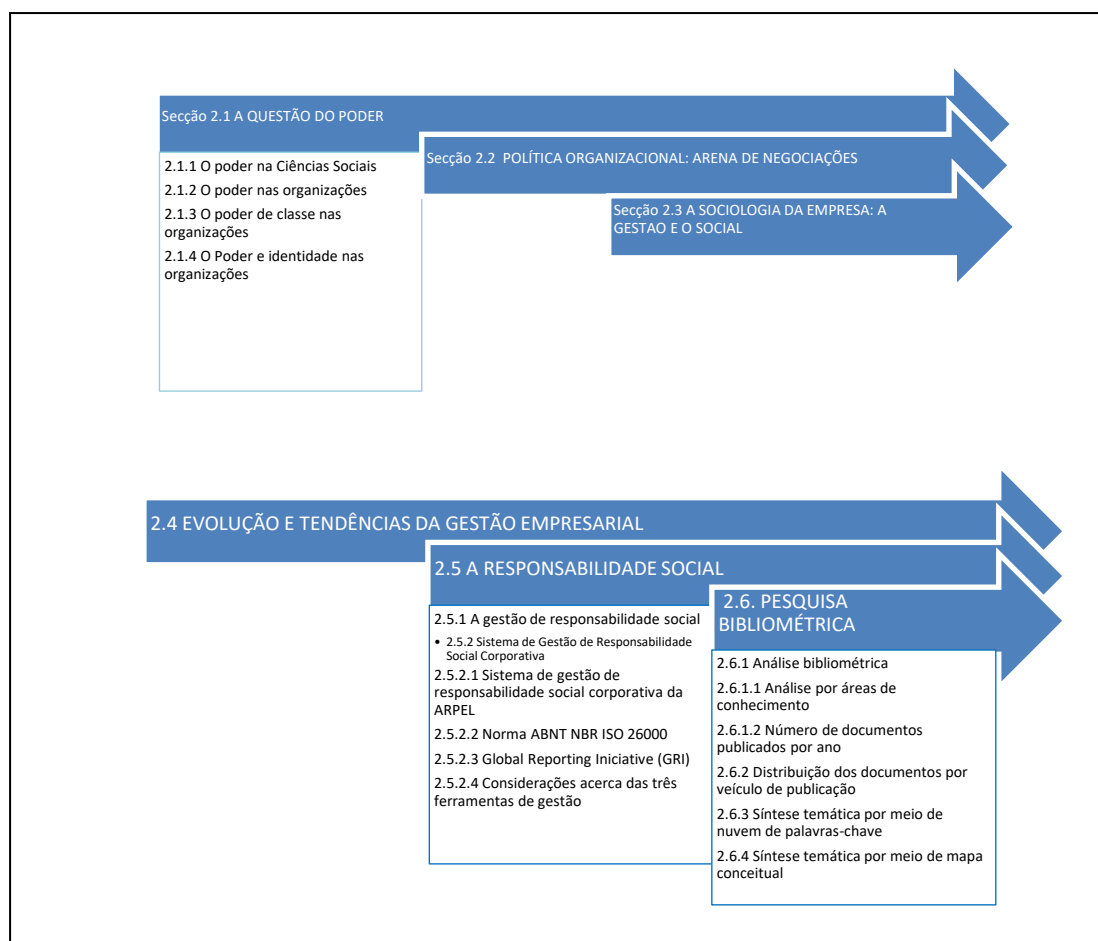


Figura 1 – Estrutura das seções do referencial teórico
Fonte: Adaptado de Genari (2017)

2.1 A QUESTÃO DO PODER

O conceito de poder foi sendo constituindo ao longo do tempo, a partir de uma análise combinatória de elementos que o constituem para além dele mesmo, tais como: dominação, força, autoridade, legitimidade, obediência, violência, imposição, disputa, resistência, questionamento, legalidade. Considerar esses elementos nos permite obter diferentes concepções de poder, de como ele em exercício se caracteriza, estabelece suas relações e qual é a sua dinâmica.

Conforme Clegg (1996), Donaldson considera que o exercício do poder nas organizações não é uma perspectiva dominante na literatura organizacional, a despeito de todas as afirmações em contrário. Para ele, o interesse principal das teorias organizacionais de poder é reduzido a uma concepção do político baseada sobre o poder discricionário, sobre os elementos estratégicos ou sobre a dependência

em relação a um recurso. O poder transforma-se em uma capacidade fundamentada sobre o controle de recursos e, sendo assim, a fonte do poder repousa na dependência em relação a eles. O autor finaliza, pontuando que a consequência desta postura é confundir os mecanismos causais e o resultado.

2.1.1 O poder nas Ciências Sociais

A reflexão sobre o poder nas ciências sociais propõe a elaboração de uma breve abordagem de alguns dos pensamentos de Marx, Max Weber, Bourdieu, Foucault e Habermas.

Segundo Clegg, Hardy e Nord (2001), para Marx, o poder é econômico está nas relações de produção e na propriedade dos meios de produção. Refere-se, portanto, a quem é dono ou a quem não é dono de algo. Os elementos combinatórios para o estabelecimento do poder passam pela dominação, força, violência, imposição, disputa/luta, obediência, onde sociedade e grupos se subdividem e se estruturam pelas relações de poder: quem manda não quer deixar de mandar e quem não manda quer mandar.

Max Weber compreende que o poder está nas relações que se estabelecem entre os segmentos da sociedade que se organizam em esferas e que se sustentam na capacidade que um sujeito ou grupo tem de demandar obediência de outro sujeito ou grupo sem precisar mandar, para que seja reconhecido pelo outro sujeito ou grupo.

Este pressuposto se dá pelo reconhecimento de que o grupo reage à interferência de um determinado sujeito que, sem exigir obediência ou exercer o mando, faz praticar coisas que, sem esta influência, não faria.

Na perspectiva de Weber, os elementos que constituem o poder são: dominação, autoridade, legitimidade, obediência, hierarquia. O poder se estabelece na sociedade, a partir de coisas mais “mundanas”, tais como as relações familiares, ou a escola, por exemplo.

Bourdieu (1989), considerando a perspectiva de Marx e Weber, faz uma análise do comportamento das pessoas e estuda as relações que se estabelecem entre elas. A partir desta perspectiva, considera que o poder está nas relações que se estabelecem de uns sobre os outros, sem mando, por que há legitimidade. Para ele, a legitimidade deve ser garantida e, para isto, há disputa e luta pelo poder. São

elementos que constituem o poder, na visão do autor: dominação, legitimidade, hierarquia, disputa/luta, poder econômico, capital.

Bourdieu, inspirado em Weber, reflete que a sociedade se organiza no que ele define como campos de poder e que as disputas pelo poder ocorrem intra ou entre grupamentos sociais.

Deste modo, a sociedade, formada por distintos grupos sociais, naturaliza o poder como óbvio e sutil e, nestes processos sutis, vão-se construindo as diferenças como fatores incorporados, introjetados, naturalizados e assim se reproduzem, constituindo um *habitus*. Um exemplo para esta afirmativa, na perspectiva de gênero, é a crença introjetada na sociedade de que todas as mulheres são mais frágeis do que os homens ou ainda de que todos os homens têm mais habilidade para ciências exatas do que as mulheres.

Bourdieu estudava com profundidade a prática do poder, sua funcionalidade estratégica, cuja dominação se dá de forma sutil, normalizada (parece óbvia) e, por isto, naturalizada. O poder simbólico, conforme cunhado por ele, é o “poder invisível o qual só pode ser exercido com a cumplicidade daqueles que não querem saber que lhe estão sujeitos ou mesmo que o exercem” (BOURDIEU, 1989, p. 7-8).

Foucault (1987) procurou compreender a sociedade para entender como se comportava o exercício de poder e observava que, na perspectiva de Marx, o poder era relativamente fácil de ser quebrado por que a relação era dual (mais fortes e mais fracos).

Assim, para compreender o poder, Foucault observou o sujeito, a pessoa, procurando entender como pensa e como age (subjetividade). Para ele a questão era saber qual o modo de pensar de uma pessoa para viver no mundo capitalista? Foucault entendia que a sociedade moderna, ocidental, burguesa, euroamericana, criou o poder difuso porque ele está em cada sujeito. A frase que parece conduzir seu questionamento foi: Qual poder é necessário para que as pessoas se sujeitem a este poder?

Foucault foi um dos primeiros a falar em neoliberalismo (sociedade de controle). Contrário à posição neoliberal, ele entendia que este novo modo de exercício de poder necessitava de um novo processo de autoprodução. Sua reflexão sobre o poder levou em conta elementos como: autossujeição, autocontrole e autorregulação.

E, por fim, Habermas (1988) oportunizou a reflexão sobre o poder a partir do discurso do consenso, considerando que a racionalidade humana deve sustentar o diálogo que permite a obtenção do consenso. Ele tem uma visão otimista das relações de poder: se pensamos, podemos encontrar melhores caminhos. Esta posição permite a compreensão de que o poder pode ser gerido, construído por meio do consenso, do “bom possível”. Neste contexto:

A ação comunicativa surge como uma interação de, no mínimo dois sujeitos, capazes de falar e agir, que estabelecem relações interpessoais, com o objetivo de alcançar uma compreensão sobre a situação em que ocorre a interação e sobre os respectivos planos de ação, com vistas a coordenar suas ações pela via do entendimento (PINTO, 1995, p.4).

2.1.2 O poder nas organizações

Os estudos de Clegg (1996) evidenciam que, na literatura ortodoxa, o poder organizacional, fundamentado na visão weberiana, está na estrutura hierárquica e nas relações entre os diferentes níveis, o que corresponde ao poder legítimo. Sendo ilegítima toda a perturbação que fere a estrutura de dominação (WEBER, 1979). Assim, a dicotomia poder-autoridade gira em torno do eixo da legitimidade que originou as problemáticas teorias da “contingência” e da dependência de recursos nas organizações.

Segundo Clegg (1996, p. 50), Mintzberg propõe uma visão sistêmica do poder onde, “os membros não são sempre [...] obedientes” e a política define-se explicitamente em oposição aos sistemas de “autoridade, ideologia e conhecimento aplicado”. Clegg ainda considera que, para Mintzberg, Weber e Etzioni, a obediência é um elemento central de toda a análise da construção do poder organizacional.

Foucault (1987) sublinha a relação que existe entre a disciplina e a virtude nas organizações. Mesmo em termos mais contemporâneos, tem-se que é a efetivação organizacional da disciplina ordenada que regulamenta a avaliação interna e estabelece os deveres de cada membro da organização. Esses mecanismos são intitulados por Foucault de “práticas disciplinares”, assim como em Weber. Esta expressão é utilizada para designar as microtécnicas de poder que estabelecem e regulamentam não apenas os indivíduos, mas também a coletividade.

Seguindo esta abordagem, o autor compreende que mecanismos de controle de tipo pessoal, técnico, burocrático ou jurídico emergem como questão central e podem apresentar diferentes formas como: supervisão, rotinização, formalização, automatização e legislação, que busca reforçar o poder sobre o comportamento, as disposições e a integração dos empregados, exatamente porque estes são membros da organização. Essas formas ilustram a extensão de um poder direto e pessoal sobre as esferas da vida individual que, até bem pouco tempo, eram mais claramente divididas entre pública e privada. A esses mecanismos de controle também se estendem práticas culturais de adesão, de permissão e persuasão morais, ou seja, são técnicas formalizadas.

Foucault (1987) observa que as organizações estruturam práticas controladoras que não se limitam a punir ou proibir, mas, principalmente, reforçam o desejo de obediência e constituem o plano organizacional, formas reconhecidas de criatividade e de produtividade – explícitos por elementos externos de: autoridade, como as regras e os controles hierárquicos e, implícitos pela aquisição de uma conduta aceitável pelos membros da organização. A teoria das organizações tem, nos elementos explícitos, o cerne da produção da obediência.

Historicamente, juntamente com a “construção” de práticas de poder está o desenvolvimento da resistência ao poder. Ele se revela em toda a parte e, ao mesmo tempo em que estas práticas para o exercício do poder são implantadas, surgem movimentos de resistência em todos os níveis hierárquicos, que raramente são passivos.

No âmbito da organização, as ações definidas na estrutura organizacional são normalmente garantidas por um contrato. “Acordos contratuais são raramente sinônimos de trocas recíprocas, iguais e destituídas de conflitos” (teoria dos custos de transação) (CLEGG, 1996, p. 53).

Quem fala em organização está falando em poder. Porém, este poder nunca está totalmente garantido e isto ocorre, em grande parte, por causa da ação. Ele está sujeito à erosão e é minado pela ação das pessoas que são seus objetos – força de trabalho da organização – onde a disciplina é a variável mais importante para qualificá-la. Novamente coloca-se a questão da disciplina do sujeito sobre práticas de comportamento e o significado delas sobre o sujeito estabelece as relações simbólicas e de produção.

O simbólico, intimamente ligados à pessoa enquanto ator simbólico na teoria e na ação e que juntos constituem elementos de resistência ao poder organizacional que pode ser exercido simultaneamente sobre os discursos dos indivíduos e sobre suas capacidades de trabalho. Diante disso, exige-se dos empregadores disciplinarem a força de trabalho se quiserem exercer alguma forma de poder sobre ela.

A instituição disciplinar fundamental para regular as relações simbólicas e as relações de produção é a relação contratual formal. Segundo Clegg, Fox observa que, sob o aspecto sociológico, tais relações foram concebidas tanto em função de elementos não contratuais de confiança e de poder de que são investidos os empregadores, quanto em função da margem de manobra e de autonomia desfrutados por eles.

Na visão do autor, as relações sociais na modernidade capitalista envolvendo a produção, a propriedade, o poder e a variação do poder, estabelecidas por possibilidades abstratas em relação à representação de interesses, são chamadas de “regras do jogo”.

Para Clegg (1996, p. 55), os modelos de produção e reprodução capitalistas que uma convergência de interesses, é um recurso a ser utilizado pelas pessoas nas organizações, mas a “utilização deste recurso dependerá de como elas percebem para si a realidade”. Sendo a produção um recurso importante, são travadas lutas para conquistar o “coração e a alma” dos empregados e estas ocorrem por meio de representações concorrentes que emergem de partidos políticos, de órgãos públicos, do discurso popular da mídia como também das associações patronais e sindicais.

Na maioria das concepções que descrevem o cenário organizacional em função das classes e das relações sociais, a noção de interesse evoca invariavelmente condições gerais de dominação econômica e da sua subordinação nas organizações, como definidas pelos teóricos da esquerda desde Marx⁵.

⁵As pessoas não se reduzem a ser apenas mão-de-obra ou criadores de significações. Eles são, necessariamente, ao mesmo tempo, sujeitos dos dois e submetidas subjetivamente aos dois, ou seja, elas se definem como mão-de-obra e, ao mesmo tempo, como portadoras de diferentes identidades sociais múltiplas e interligadas. Estas identidades baseiam-se em etnia, sexo, idade e em fenômenos que se expressam na cultura e em estilos de vida hierarquizados e distintos (Weber, 1979), aos quais correspondem bens particulares (Hirsch, 1978), e no capital cultural (Bourdieu, 1984). Estas identidades sociais formam complexos relacionais que limitam a ação organizacional, determinam o papel de cada um, a maneira, o momento e o lugar, qualquer que seja o objeto ou a ação, a despeito de algumas interdições ou aceitações de identidades sociais que possam observar em alguns tipos de

Deste modo, organizações não podem ser consideradas unicamente estruturas hierárquicas de classe, mas também estruturas de dominação patriarcal, étnica, etc. Entre outras situações são contingentes, a maior parte das organizações existentes podem ser estruturas de dominação sexual, étnica ou de classe.

Para Clegg (1996), alguns neomarxistas sustentaram que a divisão sexual do trabalho e a divisão de classes constituem necessariamente elementos reprodutores do poder capitalista sobre os meios de produção da organização. O argumento é que está implícita nesta classificação uma lógica de “dividir para reinar”.

A ação organizacional seria, então, o resultado indeterminado de lutas importantes entre diferentes atores: entre pessoas que dispõem de recursos diversos; entre pessoas, cujas identidades organizacionais serão modeladas pelo modo como as práticas disciplinares pesam sobre elas ou mesmo pela utilização que fazem de conhecimentos técnicos; e entre pessoas que procuram exercer o poder e determinar a natureza da ação organizacional e as demais táticas de que as pessoas se utilizam habitualmente em relação às suas origens, trabalho e lutas. Assim, pode-se depreender que a divisão do trabalho é personalizada, sexuada, departamentalizada, hierarquizada, espacialmente fragmentada, etc. Todas estas realidades podem gerar lutas internas, resistências, poder e adesões entre os diferentes grupos de trabalho.

As reflexões trazidas por Clegg (1996) levam a uma concepção da organização como um local onde a negociação, a contestação e a luta entre as ações, ao mesmo tempo divididas e ligadas organizacionalmente, são onipresentes. A relação de trabalho – assim como a de dominação e de subordinação – é o fundamento, a partir do qual as outras práticas organizacionais se superpõem de um modo muito complexo.

A ação organizacional, que procura maximizar sua posição estratégica, deve tentar transformar o ponto de relação com outras ações em um “ponto modal necessário”. Sendo assim, para o desenvolvimento das ações estratégicas, exige subordinar outras ações àquelas consideradas prioritárias em relação ao que se pretende atingir. Dessa forma, a articulação de interesses nas ações estratégicas

plástica. Estas identidades são mais visíveis quanto mais socialmente reconhecidas e produzem repercussões organizacionais (CLEGG, 1996, p. 56).

constitui o meio e o resultado de um posicionamento, entre outros possíveis no campo organizacional.

Este enfoque dirigido para a “prática” é uma estratégia analítica importante nestes autores, a fim de transcender a divisão tradicional entre objetivismo e subjetivismo. As práticas podem concretizar-se sob a forma de redes diferentes e interligadas de “circuito de poder”.

Clegg (1996, p. 61) destaca ainda a preocupação de Barnes que diz que “ser o responsável por certo número de atividades rotineiras exige delegação e não simplesmente politização”. Destaca ainda que, na delegação de autoridade, o mais poderoso depende da “obediência” daquele a quem fez a delegação, de outra forma, não existe nenhum meio de se evitar que atividades rotineiras delegadas possam ser geridas sem liberdade.

A liberdade não necessita de dissidência: ela pode ser criativa, produtiva e reprodutiva em nível organizacional. Porém, aumentar o poder delegado de uma ação significa fazer outras delegações, e não se pode garantir ações previsíveis e controláveis, a não ser que sejam executadas por pessoas leais. Ou seja, na organização, a liberdade tem particularidades.

Pode-se afirmar que a organização é uma forma de ação coletiva que, embora considere o sujeito, é formal e orientada para fins precisos e que reconhece, em sua dinâmica, sua natureza contingente de forma pragmática e racional.

A racionalidade é considerada como uma característica constitutiva da organização. A ação organizacional premeditada depende, em primeiro lugar, da subordinação das diferentes partes da organização, marcada pela dialética do poder e da resistência.

Por esta razão, a reflexão sobre as relações de poder nas organizações pode estar impregnada pela visão marxista das relações de produção, mas também pelas relações simbólicas, já que o poder intervém na hierarquia e na linguagem, na dominação e no simbólico.

Segundo Clegg, Hardy e Nord (2001), outra questão a ser considerada é que, nas organizações modernas, as habilidades desenvolvidas para o processo de produção se tornaram fragmentadas e especializadas e as posições se converteram em funções diferenciadas, formando uma estrutura com tarefas descontinuadas, não mais relacionadas por uma esfera de conhecimentos da organização,

As organizações passaram a ser projetadas para funcionar como um organismo unitário, onde o conhecimento não é mais do indivíduo, mas sim da organização. O trabalho passa então a ser dividido entre aquele que é mais valorizado – mais relacionado ao esforço mental – e o menos valorizado - mais mundano e relacionado ao trabalho manual. Sendo assim, algumas atividades têm caráter de supervisão, enquanto outras existem para executar ordens derivadas de superiores.

Os autores referenciam que a lógica da “obediência organizacional” é central para a discussão sobre o poder, como já apresentado por Mintzberg, Hamilton, Biggart, Etzioni, Weber, entre outros. Eles exemplificam, evidenciando as palavras de Weber e Dahl: “O poder tem sido visto tipicamente como a habilidade de fazer outros fazerem o que você quer que seja feito, se necessário contra a própria vontade, ou fazê-los fazer alguma coisa que eles não fariam em outra situação”. (CLEGG; HARDY; NORD, 2001, p. 261).

Este posicionamento tem sido contestado por apresentar mais os aspectos negativos do que os aspectos positivos do poder, porém permanece como um ponto de partida em um diverso campo de literatura.

2.1.3 O poder de classe nas organizações

Uma abordagem sobre o caminho, pelo qual o poder é estruturado no modelo organizacional, deriva do trabalho sobre lutas de classe. Assim, as conceituações sobre interesses estão fundamentadas na ideia básica de classes e de suas relações sociais acomodadas às condições gerais da dominação econômica e da subordinação nas organizações – tal como Marx e teóricos de esquerda as tem definido.

Para Clegg, Hardy e Nord (2001) a visão de Marx compreendia que os interesses de classes são estruturais e pré-determinados e que são derivados das questões relacionadas ao controle dos meios de produção.

Weber admitia que o poder fosse derivado da propriedade e do controle dos meios de produção, mas argumentava que ele não se reduzia às categorias dicotômicas de propriedade e não propriedade. Para Weber (1979), o poder derivava tanto da propriedade quanto do conhecimento das operações. Sendo assim, as organizações poderiam ser diferenciadas, considerando a capacidade de certas

peças em controlar os métodos de produção, influenciando as relações técnicas de produção, e da incrustação das diversas identidades ocupacionais que fazem surgir a vida subjetiva das organizações. A partir destes *insights* de Weber, entendeu-se que todos os membros da organização têm alguma forma de criatividade, discernimento e meios para uso do poder.

Na visão de Marx e teorias subsequentes, existem dois tipos de classes: aqueles que possuem o capital e os que não possuem. A partir disto, pode-se estabelecer estratégias de ação. Àqueles que não possuem o capital são obrigados a venderem sua criatividade e suas capacidades ao mercado de trabalho. E, contratados por uma empresa burocrática, utilizam seus relacionamentos sociais e conduzem sua ação social dentro dos limites estabelecidos pela organização. (CLEGG; HARDY; NORD, 2001, p. 263)

Considerando, então, as diferentes possibilidades para exercitar a criatividade, torna-se claro que os membros da organização têm algum controle à sua disposição para exercer o poder, tanto para desafiar quanto para reproduzir a estrutura formal da organização onde são velados, legitimados e reproduzidos. Segundo Weber, as estruturas de dominação da organização não dependem de outros fatores para além do poder econômico para sua construção e permanência.

Deste modo, o poder do trabalhador representa uma capacidade incorporada em um indivíduo que tem discernimento sobre sua aplicação no contexto. O lapso desta capacidade de trabalho e sua efetiva realização implicam poder e organização do controle. Este lapso é considerado por alguns tradicionais autores marxistas como alienação (MÉZÁROS, 1970; SCHACHT, 1971; GAMBLE; WALTON, 1972; GEYER; SCHWEITZER, 1981).

Nesta linha de pensamento, os gerentes estão sempre buscando novas estratégias e táticas que obscureçam o discernimento dos trabalhadores. As estratégias mais efetivas e econômicas são aquelas que substituem a autodisciplina pela disciplina de um gerente externo. Menos efetivas, e mais numerosas são as tentativas de organizações de anular o lapso discricionário, por meio do uso de sistema de regras que buscam regular os meios de controle das relações organizacionais no âmbito de uma estrutura formal. Deste modo, uma hierarquia é prescrita, dentro da qual o poder legítimo é circunscrito.

Esta visão de Weber permitiu um espaço maior para manobras estratégicas que permitiram aos trabalhadores desafiar o poder que os controlava. No entanto,

elas não poderiam ser facilmente exercidas por conta de estratégias mais sofisticadas por parte dos grupos dominantes.

O poder nas organizações refere-se necessariamente à estrutura hierárquica dos cargos e suas relações recíprocas. Clegg, Hardy e Nord (2001) destacam o debate sobre o desenho técnico das tarefas e sua interdependência que pode explicar a distribuição operacional do poder, de forma mais completa do que as prescritas nas estruturas organizacionais. Sendo assim, algumas tarefas são mais essenciais do que outras, para a interdependência funcional de um sistema e pela sua natureza estas tarefas são de competência exclusiva de um grupo específico. Como por exemplo, pode-se dizer que o conhecimento técnico geralmente pode ser a base para o poder dentro das organizações.

Clegg, Hardy e Nord (2001) compreendem a organização formal e informal de modo distinto. E enfatizam que nas organizações formais a influência do poder está na autoridade e é legitimado pela posição que o indivíduo ocupa na organização. Já nas organizações informais, existem outros fatores para além da posição ocupada e que estão relacionados à capacidade real de influência que o líder pode exercer.

Os autores apresentam, também, uma concepção de que as diferentes áreas de uma organização possuem graus de dependência operacional (umas em relação às outras), mesmo que hierarquicamente estejam em papéis diferenciados e, do quanto elas procuram por meio de ações preventivas diminuir esta dependência. O grau de autonomia e relativo poder, desfrutado e defendido por um determinado grupo da organização que exceda àquilo que os critérios formais designam para eles, gera uma ação do grupo dominante que se utiliza de estratégias de controle e prevenção que procura se manter em posição de comando.

Para Clegg, Hardy e Nord (2001), as organizações tentam se comportar como se fossem sistemas num ambiente incerto, cuja capacidade de controlar a incerteza representa uma fonte potencial de poder. Segundo estes autores, este comportamento pode ser explicado por meio da “teoria das contingências estratégicas do poder intraorganizacional”, proposta por Hickson et al. (1986). No centro desta teoria persistia a ideia de que poder estava relacionado à capacidade de controle da incerteza. Instalada, ela gera um aumento de poder em relação àquele formalmente prescrito dentro de um regime hierárquico. Nesta concepção a organização passou a ser conceituada como um modelo funcionalista formal, compreendendo quatro subsistemas ou subunidades funcionais. Neste modelo, as subunidades eram mais

ou menos dependentes e produziam mais ou menos incertezas para as outras. Elas estavam conectadas em uma forma de organização chamada “sobrevivência na incerteza”. De acordo com este modelo, o poder é definido em termos de “contingências estratégicas”, onde subunidades estrategicamente contingentes são as mais poderosas, uma vez que são menos dependentes das demais e podem sobreviver em uma situação de grande incerteza sistêmica, o que a torna crucial dentro da organização do sistema de difícil substituição. Esta teoria pressupõe coesão total entre as pessoas que compõem as subunidades contingentes, mas isto não é real, pois, na medida em que a fala é de uma só voz, normalmente outras são marginalizadas ou silenciadas.

Outra visão apresentada pelos pesquisadores é a da dependência de recursos. Derivada de estudos da psicologia social compreende mecanismos de poder exercido por pequenos acionistas ou gestores que possuam canais para obtenção de informações relevantes; capacidade de planejamento, com a finalidade de diminuir as incertezas; especialidade técnica, credibilidade, posição e prestígio; acesso a contatos com membros do alto escalão, controle do dinheiro, recompensas e sanções. Nesta visão, todos esses elementos têm sido identificados como base de poder.

No entanto, Clegg, Hardy e Nord (2001) consideram que a posse de recursos não é suficiente para conferir poder. Os atores também precisam estar atentos à sua pertinência em relação ao contexto e ao controle dos recursos. Este processo de mobilizar poder é reconhecido como política. Entretanto, há que se ter cuidado na utilização deste termo, pois ele tem conotações negativas dentro da organização e tem ajudado a reforçar a visão convencional de que o poder usado fora dos arranjos autoritários formais é ilegítimo ou disfuncional:

É a natureza dicotômica do poder e da autoridade que ensejou a criação de um espaço teórico para as abordagens da dependência e da contingência. O conceito de poder ficou, assim, reservado primordialmente para o exercício de discernimento pelos membros da organização não sustentado por suas posições na estrutural formal. Tais exercícios são feitos na premissa de um uso ilegítimo ou informal de recursos, enquanto o sistema legítimo de autoridade, por outro lado, é tido como aceito e não problemático (HARDY; CLEGG; 2001, p. 266-267).

Nesta concepção calcada em Marx e Weber, esta lógica adota uma perspectiva crítica dos processos em que o poder é legitimado na forma de estruturas

organizacionais, onde exercício de poder gera uma espécie de dominação e as ações que visam confrontá-lo se constituem em resistência à dominação.

A visão dominante do trabalho gerencial tratou o poder de modo diferente: os arranjos organizacionais existentes não eram estruturas de dominação, mas de autoridade formal, legítima e funcional. O poder era, efetivamente, resistência, mas de uma espécie ilegítima e disfuncional.

A tradição marxista/weberiana relacionava o poder às estruturas, pelas quais certos interesses eram dominados; já os teóricos do management definiam o poder como aquelas ações que caíam fora das estruturas legitimadas, e que ameaçavam os objetivos organizacionais (CLEGG; HARDY; NORD, 2001, p. 267).

O legado deixado por Weber proveu uma base teórica para a reflexão sobre a resistência de grupos subordinados. Marx havia previsto que os atos individuais de resistência à exploração iriam condensar-se em um movimento revolucionário de combate às estruturas de poder existentes, formado por proletários que compunham a base da maioria das grandes e complexas organizações o que não se materializou.

Os autores falam sobre os processos decisórios que permitiram avanços no estudo do poder realizados na ciência política. Nele, percebeu-se que diferentes grupos prevaleciam nos processos decisórios, reconhecidos como pluralistas.

Os pluralistas foram criticados por sua falha em reconhecer que interesses e protestos poderiam permanecer inarticulados, desarticulados e fora da arena de tomada de decisões. O foco no processo decisório formal também foi criticado, em razão da suposição de que o acesso à tomada de decisão é igualmente disponível para todos os membros da organização.

Pesquisadores começaram a examinar como uma participação completa e idêntica pode ser limitada. Para esta questão observam que a não participação pode ser atribuída à supressão de opções e alternativas que refletissem as necessidades dos não-participantes é correto supor que as pessoas com maiores necessidades participem mais ativamente da política. Portanto, qualquer um que decida o tema do jogo também decide quem entra no jogo.

Clegg, Hardy e Nord (2001) apresentam conceitos que consideram uma segunda fase do poder – um processo, pelo qual temas poderiam ser excluídos do processo decisório, confinando a agenda a questões “seguras”. A partir deste pressuposto, a capacidade de decisão pertence aos grupos mais poderosos e

barreiras são impostas para evitar a participação plena dos subordinados ao processo decisório como, por exemplo, a invocação de procedimentos e rotinas políticas.

Nesta reflexão, os autores partem do pensamento de Luckes (1974, p. 24) que entendia o poder utilizado para evitar o conflito por meio de modelação de “percepções, cognições e preferências (das pessoas), de um modo tal que elas aceitem seu papel na ordem existentes das coisas”. Para ele, o conflito de poder não poderia considerar apenas o conflito observável, mas também a aquiescência política: por que não existem protestos; por que não se fazem demandas; e por que o conflito não aparece, pois, a inação também é resultado do poder. E é esse tipo de poder que ajudou a manter a dominância dos grupos de elite e reduziu a capacidade de emprego do poder discricionário possuído pelos subordinados, conforme apresentado por Clegg, Hardy e Nord (2001).

Fundamentado em Ranson et al. (1980), o poder é mais efetivo e insidioso em suas consequências, quando temas não vêm à tona. Quando atores permanecem ignorantes sobre as demandas de seus iguais, isto é, o poder é mais efetivo, mesmo quando não é necessário. Os autores apresentam a ideia de cerceamento organizacional que pode ser pensado pela ausência de conhecimento ou ignorância e refere-se àqueles que normalmente possuem menos poder porque desconhecem seus caminhos e de outras agências menos poderosas, com as quais poderiam formar alianças. Assim, na medida em que a resistência continua sem coordenação, pode ser facilmente contornada pela derrota, pelo exílio ou incorporação, mesmo se os antagonistas pudessem superar facilmente os protagonistas, caso eles pudessem se conectar. Outro modo do isolamento é a divisão do tempo e espaço que podem ser ordenados e dispostos, de modo a minimizar a interação ou mesmo fazer com que um grupo de subordinados pareça invisível ao outro. Ações concertadas dentro da organização, de forma tal que questões sejam experienciadas individualmente, em vez de coletivamente e outros mecanismos que constituam um ambiente egocêntrico.

Também o cerceamento organizacional pode acontecer, mesmo quando os indivíduos sabem o que precisa ser feito, mas também sabem o preço desta realização, caso sejam malsucedidos.

A necessidade de uma pressão sombria, no sentido de ganhar a vida, a natureza da ocupação, um trabalho árduo e uma atividade interminável, uma rotina entorpecente, compulsória e invariável, são técnicas que podem facilmente disciplinar a animação de espíritos teoricamente livres, quando as condições desta liberdade se

tornam evidentes. Assim, o cerceamento pode se dar em certos grupos tanto porque eles conhecem bastante para resistir, mas também por que sabem bastante demais a futilidade de tal ação.

Para Clegg, Hardy e Nord (2001), a teoria dominante da administração assumiu uma abordagem do poder utilizado como uma forma de vencer o conflito, relativo à ideia de que um grupo (normalmente a alta gerência) é forçado a utilizar seu poder para sobrepujar a oposição de outro (sindicatos intransigentes, empregados dissidentes, entre outros). Esta questão aponta para a problemática da política organizacional abordada no próximo capítulo.

A perspectiva funcionalista das organizações, atendendo às perspectivas ideológicas da época, classificou o poder como ilegítimo, disfuncional e como manifestação de um comportamento baseado no interesse próprio. Sendo assim, somente “pessoas más” fazem uso do poder. As “pessoas boas” usam alguma outra coisa, embora a literatura não seja clara sobre o que é esta “outra coisa”.

Na literatura gerencial mais ampla, os trabalhos não enfocam o poder *per se*. Assim, não se interessam por defini-lo. No entanto, o poder é parte integral da discussão. Por exemplo, o trabalho sobre liderança defende o uso do carisma pelos gerentes, entendendo que eles utilizarão o poder responsavelmente, a fim de atingir os objetivos da organização, mesmo quando muito do que se sabe sobre o poder carismático vem do estudo de líderes, tais como Hitler, Mussolini e Pol Pot.

Os estudos gerenciais funcionalistas assumem que os gerentes sempre farão uso do poder responsavelmente para atingir as metas organizacionais, enquanto quaisquer outros usam isso irresponsavelmente, a fim de evitar a consecução das metas. Os potenciais abusos de poder pelos grupos dominantes são subestimados, ao passo que aqueles que desafiam as prerrogativas gerenciais são automaticamente taxados com o rótulo “político”. Assim, os temas sépticos associados ao uso do poder são desviados da análise, fazendo com que essa abordagem seja incapaz de lidar com questões relativas ao abuso e à exploração.

Clegg, Hardy e Nord (2001) discorrem que cientistas políticos, há muito tempo, vêm reconhecendo as vantagens de se criar legitimidade para as instituições existentes, evitando, assim, a necessidade do uso de formas mais coercitivas e visíveis de poder. A legitimidade também pode ser criada para ações individuais, reduzindo assim, as chances de haver oposição. Edelman (1977) observou que o poder não é mobilizado apenas para se alcançar resultados materiais, mas também

para dar a estes resultados algum tipo de significado, legitimando-os e justificando-os. Para Lukes (1974), nesta dimensão de poder, o processo de legitimação evita o surgimento de oposição.

Segundo Blau (1964), as vantagens da criação de legitimidade não passaram completamente despercebidas, mesmo no campo dos estudos organizacionais: o poder estável e organizado requer legitimação para que seus membros não demonstrem resistência na realização de suas tarefas diárias, mas as cumpram corretamente, concordando de bom grado com as diretivas da organização. No entanto, a literatura gerencial funcionalista não parece considerar este aspecto na mesma perspectiva de Blau. Na tentativa de introduzir processos de legitimação no campo da gerência, Pettigrew (1977) percebeu que os atores políticos definem sucesso não somente quando obtêm uma vitória, mas pela habilidade de estabelecer relações influentes que estejam sob sua dominação e que esta seja percebida como legítima e, por isso mesmo, não seja confrontada (RANSON et al., 1980; FROST, 1988). Desse modo, o poder é mobilizado para influenciar indiretamente o comportamento, que dão aos resultados e decisões certos significados, legitimando-os e justificando-os.

Outra perspectiva trazida por Clegg, Hardy e Nord (2001) diz respeito ao uso do poder e às consequências sentimentais (atitudinais) e substantivas (comportamentais) que o mesmo gera. As consequências substantivas são causadas pela dependência de recursos, enquanto que as primeiras referem-se ao sentimento que as pessoas têm a respeito dos resultados e são influenciadas principalmente pelos aspectos simbólicos do poder, tais como o uso da linguagem política, símbolos e rituais.

Há, no entanto, uma crítica a este pensamento, no sentido de limitar-se a uma perspectiva fundamentada no gerencialismo. Sendo assim, os pesquisadores, ao invés de investigarem o poder escondido e mobilizado por meio de estruturas, culturas e tecnologias aparentemente neutras, preferem continuar a ver essas construções como ferramentas de gerenciamento apolíticas.

Lion (2015) ressalta que autores convencionais que tratam da cultura organizacional evitam qualquer tipo de associação entre poder e a política (SMIRCICH, 1983; IZRAELI; JICK 1986; MUBY, 1988) apresentam as mudanças culturais de forma neutra e vantajosas (WILMOTT, 1993) e até mesmo as definições de ideologia são tratadas de modo a evitar conotações políticas.

Os sistemas de regras que construíram a burocracia de Weber vêm sendo reinterpretadas, a partir das “práticas disciplinares”. Escritores influenciados pela tradição foucaultiana referem-se a “microtécnicas” do poder. Diferentemente dos sistemas formais, essas técnicas não são comumente concebidas em termos de um conceito causal de poder. Essas técnicas representam maneiras como indivíduos ou grupos coletivamente organizados tornam-se socialmente inscritos e normalizados, por meio de práticas de rotina das organizações para, desta forma, entrelaçar-se nas fibras da vida cotidiana. Para garantir estas práticas, são desenvolvidos instrumentos de vigilância pessoal, técnica, burocrática ou legal que se expandem por meio de supervisão, rotinização, formalização, mecanização, legislação e *design*. Esses mecanismos buscam aumentar o controle sobre o comportamento, a disposição e a incorporação dos empregados. O controle sobre a disciplina torna-se uma forma de manutenção do poder e a resistência à disciplina e ao poder converte-se em ilegítima.

Tem-se na perspectiva de Foucault que o poder não envolve a tomada de determinada posição ou a indefinição de quem possui mais ou menos poder, mas sim a descrição de seu papel estratégico – como ele é usado para transformar as pessoas em personagens que articulam um jogo de moralidade organizacional.

2.1.4 O Poder e identidade nas organizações – sua relação com processos emancipatórios e de legitimidade

As pessoas manifestam significados. Sendo assim, elas estão sujeitas a regimes específicos tanto de significados organizacionais como de disciplina simultaneamente. Para Clegg, Hardy e Nord (2001), a identidade das pessoas não está limitada ao gênero, sexualidade ou poder relacionado ao seu trabalho nas organizações.

Se as identidades forem baseadas em tópicos considerados extraorganizacionais, tais como: etnicidade, gênero, classe, idade e outros fenômenos, é maior a resistência a sua incorporação na organização e à disciplina. Elas somente ocorrerão quando forem socialmente reconhecidas e consideradas consequentes, como nas leis antidiscriminatórias, por exemplo.

Nas organizações, a negociação, a contestação e a disputa entre agentes organizacionalmente ligados e divididos são rotineiras. Divisões do trabalho são tanto

o objeto como o resultado de uma disputa. Elas são arranjadas com base em conceitos de gênero, departamentos, hierarquias, espaços e muitos outros.

A complexidade de locais organizacionais faz com que os empregados tornem-se sujeitos a poderes multivalentes, em vez de apenas a um poder absoluto unilateral, tornando o campo de disputa difícil e, muitas vezes, dramático, onde os papéis de poder e resistência aparecem.

Assim, torna-se latente a fragilidade de grupos unificados de interesses e é contestada a natureza simplista das abordagens pluralistas (muito menos as dualistas) das relações de poder.

Para Clegg, Hardy e Nord (2001, p. 278), “qualquer membro de chefia de uma organização complexa representa apenas um ponto de retransmissão de um complexo fluxo de autoridade ascendente, descendente e entre hierarquias organizacionais”. Portanto na visão funcionalista, essa retransmissão deveria ocorrer sem resistência. Porém, não é isto o que acontece, principalmente, na medida em que os agentes organizacionais usam de seu discernimento. E é justamente na capacidade de escolha entre uma ou outra ação que se caracteriza o poder, tanto por parte de seus detentores, seus sujeitos, quanto daqueles que são seus objetos.

Estudos de Clegg (1975) observam que o relacionamento entre poder, resistência e discricção tem importantes implicações. O poder está sempre inscrito dentro de “regras do jogo” que se alteram em diferentes contextos e que podem possibilitar ou restringir ações.

Ainda para Clegg (1975), a normatização é, portanto, uma atividade exercida como um processo constitutivo de criação de sentido, na tentativa de estabelecer algum significado. Aqui, confronta-se o paradoxo central do poder: o poder de uma agência aumenta, na proporção em que esta delega autoridade; essa delegação apenas pode ocorrer por meio do estabelecimento de regras; regras necessariamente envolvem discricção; e a discricção potencializa o poder daquele a quem foi delegado; e, por isso, sua interpretação deve ser disciplinada, se não se deseja a criação de novos poderes ou a transformação dos poderes existentes.

A resistência à disciplina é irremediável, graças à constituição da relação poder/regras como o nexos de significados e interpretações, o qual, graças ao caráter indicativo aos desvios, estará sempre aberto a possibilidades de reordenação. Assim, ainda que o termo organização implique estabilização do controle, ele nunca é total. Diferentemente do que se poderia pensar, reconhecer que a resistência é uma

condição implícita ao poder, não contribui para a sua emancipação. Ao contrário, os contextos onde a resistência é cultivada não levam à transformação das relações do poder dominante, apenas as reforçam.

Por outro lado, os atores que são capturados pela rede dominante de relações de poder que se beneficiam desta condição estão, normalmente, em melhor posição para o desenvolvimento de estratégias para protegerem a sua situação (tais como o cerceamento, o gerenciamento de significados, a manipulação da cultura, a escolha da tecnologia, etc.) e sustentarem a condição dos dominantes nas relações de poder.

A despeito das suposições modernistas de que a “verdade” viria do conhecimento, isto é, de uma situação livre de poder, Foucault (1977) argumentou que, com o conhecimento, viria apenas mais poder. Neste sentido, Clegg, Hardy e Nord (2001, p. 281) trazem a visão da verdade mundana de Foucault, produzida apenas em virtude de múltiplas formas de constrangimento. Isso induz aos efeitos regulares de poder. Cada sociedade tem seu regime de verdades, sua política “geral” de verdades: ou seja, o tipo de discurso que é aceito e funciona como verdadeiro.

Opositores ao trabalho de Foucault argumentam que seu trabalho é contrário às noções de liberação e emancipação. Esses escritores sustentam que o ataque foucaultiano ao agenciamento remove as possibilidades de uso do poder para objetivos particulares, especialmente a possibilidade de os mesmos poderosos conseguirem se fortalecer. São campos opostos que debatem em torno de temas relacionados à ontologia e à epistemologia do poder.

A literatura funcionalista não considera que a emancipação tenha uma causa, pois o poder incrustado nas estruturas e processos organizacionais não é poder, muito menos dominação. Assim sendo, todos aqueles que ousam desafiar o estabelecimento desta ordem são irresponsáveis e irracionais, se não completamente subversivos.

O poder tem sido visto tanto como uma variável independente, como a dominação, causando resultados, quanto uma variável dependente: nesse caso a dependência, como resultado. O poder tem sido analisado como funcional nas mãos de gerentes que o usam na busca de objetivos organizacionais, coletivos e disfuncional nas mãos daqueles que desafiam esses objetivos e procuram promover interesses próprios. O poder tem sido visto como um modo pelo qual a legitimidade é criada, e como a encarnação de ações ilegítimas. O poder tem sido comparado aos arranjos formais das organizações nos quais a legitimidade está incrustada, e também com as ações informais que influenciam os resultados organizacionais. Tem sido visto como condicional para a existência de conflitos, e como um meio para preveni-los. Tem sido definido como um recurso que é consciente e

deliberadamente mobilizado na busca de interesses próprios [...] e como um sistema de relações desinteressadas, mas por meio do qual alguns grupos inadvertidamente se beneficiam. [...] O estudo de poder tem tido um foco comportamental para alguns pesquisadores e atitudinal ou de fatores hegemônicos para outros. O poder tem sido repreendido por ser repressivo, e aclamado por ser produtivo. (CLEGG; HARDY; NORD, 2001, p. 281– 282).

Tais conceituações, de modo geral, aparecem entre duas linhas de pesquisas muito diferentes com poucas contribuições de uma para com a outra, onde cada uma, ao defender suas próprias fronteiras, acaba por influenciar o processo de pesquisa social.

Na abordagem funcionalista, o poder é uma ferramenta de “desorganização” política usada pelas pessoas que se opõem aos gerentes. E que se utilizado pelos gerentes, eles o fazem apenas para repelir ataques ilegítimos. Já a abordagem alternativa, crítica, tem visto o poder como um meio de dominação e a resistência como uma ferramenta de emancipação.

Para Clegg (1996), talvez seja este um momento de parada para reflexão, tanto dos funcionalistas quanto dos teóricos críticos para que usos práticos, eticamente situados e socialmente contextualizados do poder possam ser repensados.

O poder deve ser entendido em sua diversidade, pois uma teoria do poder não existe, e não pode existir, a não ser como um ato próprio de poder – na tentativa de excluir outros entendimentos do fenômeno em favor de uma explicação universal. O poder, na perspectiva de uma teoria única, não é reflexivo: ele não responde por si mesmo e, qualquer teoria de poder que responda por seu próprio poder não responde, enfim, a muita coisa.

Esse círculo hermenêutico das abordagens pós-foucaultianas, rotulados como a teoria geral do poder, torna muitos fenômenos organizacionais invisíveis ou irrelevantes. Uma das maneiras de tratar esta questão a partir de um olhar teórico foucaultiano é considerar o círculo de forma mais completa e investigar as relações e significados que o constituem, ouvindo com maior atenção as vozes que normalmente o povoam (FORESTER, 1989). Pode-se então, aprender muito sobre o poder por meio de uma seleção deliberada de exemplos claros, a partir da escuta de um conjunto variável de vozes marginalizadas, como por exemplo, as das mulheres em diferentes situações socioculturais e de como elas são afetadas pelos diversos aspectos e manifestações da discriminação de gênero.

Segundo Clegg, Hardy e Nord (2001, p. 283), “ para Foucault, a liberdade está em trazer à tona os processos históricos anônimos, por meio dos quais toda e

qualquer subjetividade é construída, questionando e reavaliando valores e identidades herdadas e desafiando as interpretações recebidas”.

Srour (2012) discute poder, cultura e ética nas organizações, a partir de práticas sociais forjadas das relações sociais de haver (de produção), de poder e de saber. A combinação destes três gêneros de relações coletivas, de acordo com o autor, define a estrutura do espaço social.

O olhar apresentado pelo autor diz respeito ao trabalho como chave da produção econômica, considerando que, sem trabalho, não há geração de valor e se inviabiliza a vida em sociedade, porque agentes sociais precisam produzir os próprios meios de subsistência. Além disso, o trabalho transforma os bens da natureza, pois eles necessitam de esforço humano para serem transformados em bens socialmente úteis.

Na perspectiva de que o trabalho dá utilidade aos bens da natureza, o produto gerado por ele é resultado de um esforço, de um dispêndio de energia para criar riquezas materiais ou imateriais.

A partir desta prerrogativa, entende-se que o trabalho possui a capacidade de produzir mais do que as energias gastas de seu agente. Portanto, todo o trabalho pode gerar excedentes econômicos. Pode-se dizer, então, nas palavras de Srour, que o “segredo” do processo de trabalho humano está na sua capacidade de acrescentar um valor a mais, um sobre produto, uma riqueza maior do que a necessária para reproduzir a própria energia despendida.

Se o sobre produto for gerado pelo trabalhador que atua por conta própria, será apropriado por ele mesmo. Mas, se trabalhar para alguém, torna-se o empregado de alguém e o excedente será apropriado pelos detentores do processo de produção. Esta apropriação tem os mais variados formatos e demarca os diferentes tipos de propriedade econômica, tais como: comunal, corporativa, privada, cooperativa, parcelar ou familiar, coletiva, estatal, pública.

O trabalho não pode ser simbolizado apenas pelo processo técnico de produção material. É necessário atribuir-lhe maior abrangência e transcender a produção econômica, decorrente da transformação dos objetos naturais em objetos sociais. Pode-se considerar a existência da produção política que regula interesses para atingir fins coletivos e da produção simbólica que se utiliza do processamento de símbolos para elaborar e emitir discursos, formular e expor representações imaginárias.

Não se pode deixar de lembrar, nesse contexto, as reflexões trazidas por Bourdieu (1989, p. 7) a respeito do poder simbólico como “poder invisível o qual só pode ser exercido com a cumplicidade daqueles que não querem saber que lhe estão sujeitos ou mesmo que o exercem” e ainda, que a função social do simbolismo está relacionada com os interesses das classes dominantes.

Srour (2012) considera que, para além da dimensão econômica, a fim de assegurar a convivência coletiva, são necessários instrumentos de coesão e de integração (dimensão simbólica do espaço social), bem como mecanismos de controle e repressão (dimensão política), de modo a assegurar uma disciplina mínima, com normas jurídicas e legais para o funcionamento da coletividade humana.

O poder é uma relação social, não uma posse unilateral, pois, para o seu exercício, é necessária a articulação entre agentes, com interesses diferenciados e muitas vezes conflitantes. Ele se fundamenta na capacidade de coagir ou de estabelecer domínio sobre outros agentes para obter efeitos desejados ou controlar ações de outrem.

Vale aqui considerar as reflexões de Bourdieu (1989, p. 28-29) sobre os campos de poder:

[...] a respeito do poder põem-se questões de localização em termos substancialistas e realistas (à maneira dos antropólogos culturalistas que se interrogam indefinidamente sobre *the locus of culture*): alguns perguntar-se-ão onde ele está, quem o detém (*Who governs?*), outros se ele vem de cima ou de baixo, etc., do mesmo modo que certos sociolinguistas se preocupam em saber em que lugar se dá a mudança linguística, entre os pequenos burgueses e os burgueses, etc. É para romper com este modo de pensamento – e não pelo prazer de colar um novo rótulo em velhos frascos teóricos – que empregarei o termo campo de poder (de preferência classe dominante, conceito realista que designa uma população verdadeiramente real de detentores desta realidade tangível que se chama poder), entendendo por tal as relações de forças entre posições sociais que garantem aos seus ocupantes um *quantum* suficiente de força social – ou de capital – de modo a que estes tenham a possibilidade de entrar nas lutas pelo monopólio do poder, entre as quais possuem dimensão capital as que têm por finalidade a definição de forma legítima do poder [...].

As relações de poder são constituídas por duas articulações: a da dominação e sujeição (propriedade e não propriedade), e do mando e obediência (funções de gestão e execução). As diferentes formas de poder consideradas pelo autor são: coercitivo, administrativo, jurídico-judiciário e deliberativo. Normalmente, os resultados pretendidos ou os efeitos desejados pelas relações de poder beneficiam o

detentor do poder ou dos “meios de produção política”, tais como: meios de violência, armas, mecanismos de mobilização de concursos e de pressão.

Neste contexto, passa-se a refletir sobre a questão do mando como agregação de forças e a face operacional do poder, porque possui o direito de dar ordens, zelando pelo seu cumprimento, sempre em defesa dos interesses de quem detém a dominação política. De acordo com Srour (2012, p. 95), em muitos casos, o mando faculta “a alguns agentes sociais a possibilidade de se fazer obedecer, sem precisar da concordância e do consentimento dos outros”.

O poder é uma relação de forças. Isto posto, pode-se entender que nenhum agente está totalmente destituído de uma parcela dele. Até mesmo aqueles que estão em condição subalterna dispõem de uma condição de exercício do contrapoder: na perspectiva de resistir ou produzir efeitos de resistência sobre seus superiores ou pares.

Deste modo, pode-se considerar que se o mando é uma capacidade de decidir ou obter a docilidade de outrem, de ditar ordens e vê-las cumpridas, ele é também a faculdade de resistir ou sabotar. Ele “retrata o confronto de forças sociais [...] inclui a dialética da obediência e da resistência, os polos do domínio e da contestação, a potência para sujeitar e o potencial para rebelar-se” (SROUR, 2012, p. 96).

A influência é uma capacidade que se assemelha ao mando e ao trabalho, mas não pode ser confundida com eles. Ela consiste na capacidade do agente de induzir as pessoas a fazerem o que convém ou parece correto para um determinado indivíduo ou grupo social, sem que haja o uso da força, mas pela condução das opiniões alheias ou pela ascendência sobre suas consciências. Ela está suportada pela autoridade moral e, portanto, possui um caráter simbólico, não político e para tanto, exige: superioridade mental, capacidade de inculcar ideias, transmitir propósitos, incutir aspirações, inspirar valor, adesão ativa dos outros. Para Bourdieu (1989, p. 11):

[...] É enquanto instrumentos estruturados e estruturantes de comunicação e de conhecimento que os sistemas simbólicos cumprem a sua função política de instrumentos de imposição ou de dominação, que contribuem para assegurar a dominação de uma classe sobre a outra.

Srour (2012) esclarece que a apropriação da influência, a exemplo da propriedade econômica ou do poder político, é feita pelos detentores dos “meios de produção simbólica” - meios de difusão, mídias, mecanismos de instrução e de

expressão. Está refletida da mesma maneira que os diferentes tipos de saberes: o ideológico, o científico, o estético e o técnico.

A capacidade de influenciar se dá por uma dimensão simbólica, onde a influência é uma relação de ascendência ou de influxo sobre mentes alheias. O terreno da influência não é o do racional e da fé (ações emocionais, tradicionais, axiológicas), mas um terreno preferencial da razão, dos raciocínios elaborados e da persuasão fundamentada.

A manipulação, por sua vez, é o contrário da influência, pois representa a forma espúria da violência simbólica, porque abusa da credulidade das pessoas com aspectos tais como: mentiras, trapagens, falácias, entre outras. Para sua prática, o agente deve se empenhar em doutrinar as mentes, incutir crenças que resultam em verdadeira lavagem cerebral, violar a autonomia das criaturas e fazer com que as pessoas acabem fazendo aquilo que não gostariam de fazer. O manipulador utiliza-se de artifícios como o suborno, a sedução, a chantagem financeira ou emocional e mistifica e/ou aliena seus agentes.

Dentro deste contexto, também estão a persuasão e o controle. A persuasão convence as pessoas a fazerem ou a acreditarem em algo que não colidem com seus interesses efetivos; elas são estimuladas a aceitar o curso das ações, com base em informações factuais e em argumentos lógicos ou por apelos emocionais que só funcionam por estarem vinculados às necessidades reais das pessoas. Ela predispõe o sujeito a aderir voluntariamente a determinados cursos de ação, enquanto que o controle é estabelecido para garantir a obediência dos agentes sobre uma ordem estabelecida.

Para se obter a obediência, é necessário que seja estabelecido algum benefício, uma contrapartida para a sujeição à ordem. Isto gera satisfação que pode ser garantida por remuneração, prêmios, recompensas, retribuições, gratificações ou melhores condições de trabalho, por exemplo. Elas são sempre pontuais e factuais. Portanto, é necessário estabelecer um mecanismo de controle para que se possa utilizar o instrumento mais adequado para manutenção da sujeição dos agentes.

O controle pode acontecer: 1) na dimensão econômica, onde ofertas precisam ser renovadas para que o benefício acarrete obediência (natureza utilitária); 2) na dimensão simbólica, onde representações sociais são introjetadas pelos agentes sociais para que sejam aceitas como se fossem convicção própria; e 3) na dimensão

política, onde exibições de força inibem desejos de resistência e os agentes tornam-se submissos.

Na perspectiva das organizações, o controle é uma prática utilizada para atingir suas finalidades e manter a disciplina e a coesão internas.

Até o momento, é evidenciado que trabalho, mando e influência são relações sociais que se estabelecem a partir de esforços concentrados por agentes sociais em processos de cooperação, de emulação, de competição ou de antagonismo.

Todavia, entre estas três capacidades humanas, o trabalho possui uma peculiaridade determinante. Ao intervir sobre a natureza, ele a integra ao domínio social e transmuta os produtos obtidos em propriedade econômica (SROUR, 2012).

Ainda assim, na dinâmica social estabelecida no cotidiano, toda a relação social configura uma polarização de interesses e de disposições, uma relação de forças, conforme Srour (2012).

Para entendimento das relações sociais, faz-se necessário uma leitura principalmente política. Para que se estabeleçam relações de forças, coletivas ou individuais, são necessários: recursos (haveres ou riquezas); concursos (poderes ou apoio) e discursos (saberes ou conhecimento). Para finalizar, retorna-se novamente a Bourdieu (1989, p. 14):

O poder simbólico como poder [...] de fazer ver e fazer crer, de confirmar ou de transformar a visão do mundo e, deste modo, a ação sobre o mundo (...) poder quase mágico que permite obter o equivalente daquilo que é obtido pela força, graças ao efeito específico da mobilização, só se exerce se for reconhecido, quer dizer, ignorado como arbitrário. [...] na própria estrutura do campo em que se produz e reproduz a crença.

Ainda de acordo com Srour (2012), outro aspecto importante que pode contribuir de modo significativo no exercício do poder é a legitimidade com que ele é reconhecido. Percebe-se que, nas organizações, quanto maior for a legitimidade da ordem, maior serão os efeitos obtidos no cumprimento da ordem. E que as organizações devem cuidar da questão da legitimidade interna nas organizações.

Existem diversas formas para o exercício de poder. A forma mais reconhecida é aquela que se faz pelo concurso da violência ou das armas. É uma capacidade de coagir que prescindida da aceitação do agente coagido e que serve de fundamento da relação de dominação. No entanto, esta forma de poder não perdura por longo tempo. A “submissão dos corpos” deve ser seguida de uma nova ordem que seja instituída e

aceita, ou pelo menos tolerada retratada, retratada em uma segunda modalidade de poder que é a manipulação, apresentada anteriormente.

Nos estados em que predomina um regime político de direito, o poder coercitivo acompanha, quase como condição, a função de administrar. Nesse sentido, essa outra forma de poder é justificada na realização dos objetivos em nome da racionalidade pública e de fato só se consegue planejar ações, organizar atividades e direcionar esforços coletivos para a atingimento de um determinado objetivo, se houverem regulamentos e disciplinas bem estabelecidas. São as diretrizes e emissão de ordens, para que os agentes levem as decisões a cabo. Porém, no cotidiano, os administradores não se limitam a administrar pessoas e atividades. Eles também julgam e deliberam, arbitram disputas e emitem juízos, escolhem rumos e definem políticas.

No âmbito macrossocial, as formas de poder se aparelham da seguinte forma: seguranças ou poder fardado; administrativo ou poder executivo; jurídico – judiciário ou poder judiciário; parlamentar ou poder legislativo.

No âmbito microssocial, as formas de exercício de poder macrossocial cabem aos gestores. Podem eles estar organizados em formas de comissões, comitês, conselhos ou individualmente.

Deste modo, pode-se considerar que a gestão se constitui de uma complexa teia de formas de poder. No entanto, os gestores possuem um papel claro de exercício de poder que lhes é atribuído (mando) e pelos quais eles prestam contas:

Os gestores, por sua vez, não só prestam contas aos proprietários, como lhes devem lealdade por dever de ofício, à medida que exercem um poder atribuído – o mando. E comprometem-se a defender os interesses patronais sejam quais forem as circunstâncias. De maneira que a detenção do poder – privilégio dos proprietários – pode se dissociar do exercício do poder, que é concedido aos gestores assalariados. Isso implica reconhecer que os gestores nutrem interesses diferenciados e, eventualmente, chegam a contrapor-se aos proprietários. Com efeito, valendo-se das posições que ocupam, podem agir e manobrar em seu próprio proveito (SROUR, 2012, p. 109).

Outro ponto importante, segundo Srour (2012), é que o poder é constituído por diferentes tipos de autoridade: política, moral e profissional. A autoridade política é diferente do mando porque ela está imbuída de legitimidade e está institucionalizada: o poder institucional. Neste caso, os gestores passam a ser investidos de mando

pelos proprietários que lhe delegam as prerrogativas do cargo. Estes, por outro lado, necessitam do aval dos subordinados, para que a autoridade se legitime.

A autoridade moral passa pelo reconhecimento da proficiência, posto que ela, para se constituir, necessita do reconhecimento e das credenciais de seu portador. Ela se expressa por meio da liderança e exige do sujeito um empenho diuturno para conquistar ou manter a autoridade.

Por outro lado, a autoridade profissional é fruto da titulação que confere ao agente a prerrogativa para ter autoridade. As credenciais para o exercício da autoridade profissional são os diplomas que simbolizam o cumprimento de requisitos formais exigidos por uma entidade a quem confere expedir o credenciamento. Esta autoridade só pode ser perdida se, em seu exercício, não tiver mais credibilidade junto aos subordinados.

Uma questão que perpassa boa parte da literatura da administração, especialmente a norte-americana, diz respeito à autoridade nas empresas estar nas figuras do gestor e do líder. E, principalmente nesta abordagem, a liderança está relacionada a “estar em primeiro lugar” ou “ocupar o posto principal”, tanto que, usualmente, quando há referência aos agentes que ocupam altos cargos na organização, eles são identificados como “os líderes”.

Porém, segundo Srour (2012), o exercício da liderança está para além de cargos ou posições formais. Ela não necessita estar institucionalizada, é espontânea e fruto da sinergia que se estabelece entre líderes e seguidores. Desta reflexão, entende-se que as razões que permitem liderados a serem conduzidos por um líder dependem da capacidade deste líder de estar identificado com os interesses coletivos de um determinado grupo e ser capaz de propor ações que estejam alinhadas com as expectativas daqueles a quem representa.

Assim, pode-se supor que o líder tem um papel de mentor ou orientador, diferentemente de um chefe que ordena. O líder imprime sua vontade não pela “disciplina do corpo”, mas pela “adesão da mente”, independentemente de ser um chefe ou um gestor.

Entende-se que, para o exercício de poder, mais do que autoridade, é necessário ter capacidade de influência e legitimidade que, embora tenham especificidades distintas, complementam-se.

Um ato é legítimo se for suportado por determinadas crenças ou associado a determinados interesses coletivos. Ele é legítimo por que é validado como correto e

adequado aos agentes sociais que por ele são afetados. Assim, embora legitimidade seja uma probabilidade e não uma certeza, os agentes envolvidos obedecem de bom grado orientações e ordens emanadas por quem lhe é de direitos. Assim, pode-se dizer que a legitimidade está associada à questão pública. Dificilmente a legitimidade é unânime, pois o que é legítimo para uns, pode não ser legítimo para outros.

É possível afirmar que a legitimidade está fundamentada em eventos que podem ser legais e legítimos, legais e ilegítimos, ilegais e legítimos ou ilegais e ilegítimos, a depender da análise combinatória que for realizada para conceder legitimidade. Esta difícil situação é ilustrada com dois exemplos:

[...] Nos regimes políticos de exceção (ditaduras ou tiranias), a coalização dominante costuma manipular e mistificar a consciência dos súditos para obter deles alguma legitimidade: mascara fatos e omite outros, propaga meias verdades ou veicula mentiras. Isto significa dizer que o AI-5 foi considerado legítimo pelo condomínio do poder – empresários nacionais e internacionais, latifundiários e gestores estatais -, por ser um escudo contra a ameaça do comunismo internacional. E foi difundido como tal pela mídia, assombrando a todos com o - perigo vermelho”. [...] Outro exemplo é mais esclarecedor: nos Estados Unidos, o aborto é reconhecido como legal e legítimo (ou moral) por amplos setores, porém ainda que legal, é ilegítimo (ou imoral) para outros tantos. Em contraposição, embora ilegal no Brasil de hoje, o aborto é praticado em larga escala, sendo crescentemente legitimado pelos costumes (SROUR, 2012, p. 113).

Srouer (2012) remete a Weber quando desenvolve a ideia que a autoridade moral ou simbólica pode estar sustentada por três bases fundamentais: a tradição; a conjunção da legalidade e da racionalidade e o carisma. Discorre que a legitimidade tradicional está fundamentada na “santificação dos costumes e das convenções que regeram “desde sempre” as condutas, no respeito consuetudinário ao “ontem eterno” que justificam as decisões e ordens estabelecidas pelos agentes designados para este fim”.

A legitimidade racional-legal está alicerçada pelos estatutos legais, normatizações, procedimentos técnicos, formalidades e regras instituídas racionalmente. Este tipo de legalidade está normalmente integrado às empresas capitalistas sociais – profissionais e competitivas – e nas organizações meritocráticas e burocráticas:

[...] organizações formais burocráticas no sentido weberiano, cujos traços são: a nomeação por contrato de funcionários pessoalmente livres; a qualificação profissional certificada por provas e rótulos; a hierarquia rigorosa dos cargos; as esferas específicas de competência com divisão sistemática do trabalho; a remuneração salarial graduada em função do cargo e da

responsabilidade correspondente, bem como aliada ao direito à aposentadoria; o exercício do cargo pelos funcionários como única ou principal profissão; a promoção na carreira; as normas extensivas para toda a organização; os funcionários despojados da propriedade ou dos meios de produção como dos meios de administração; a documentação de todos os atos; o controle e a avaliação de desempenho; a prestação de contas (SROUR, 2012, p. 114-115).

Não se pode falar em poder sem compreender que, estão intrínsecos a ele, os conflitos e as alianças. Os conflitos são identificados como processos de rupturas na convivência de um determinado grupo que desequilibra e desestabiliza o ambiente social ou organizacional. Os desentendimentos são majoritariamente causados pela competição por recursos escassos, reduzidas oportunidades de funções de mando e distribuição limitada de privilégios e outras vantagens. Os conflitos podem ser velados (intrigas, conspirações, ciladas, trapaças) ou podem ser declarados (ameaças, escaramuças, manobras, ofensivas e defensivas e embates).

Se os conflitos forem vistos do ponto de vista autoritário, qualquer tratamento resultará em mais discórdia e mais confronto. No entanto, se forem encarados numa perspectiva mais liberal, podem ser administrados, considerando-os como fatos normais e oportunidades para a melhoria da gestão, tolerância do diverso e manejo das diferenças, capazes de propiciar a construção de acordos e estabelecer um espírito de concórdia (SROUR, 2012).

O autor também considera ainda que “boa parte do tempo útil da energia produtiva dos gestores acaba sendo gasta em disputas políticas”, ao invés de eles dedicarem o melhor de si aos objetivos da organização (SROUR, 2012, p. 116). Este comportamento, recorrente nas organizações, são conluios, conchavos, tramas e afins, que acabam por desgastar as relações institucionais.

Embora as análises apresentadas, até o momento, suponham uma disputa quase sempre nefasta, a dimensão política responde pela regulação das atividades coletivas, coordenação de esforços conjugados, administração de litígios e articulação de apoios às tomadas de decisão. E é deste ponto de vista – valorativo – que se pode entender que todas estas funções são positivas e que visam assegurar a convivência social.

2.2 POLÍTICA ORGANIZACIONAL: ARENA DE NEGOCIAÇÕES

Os sistemas e estruturas organizacionais existentes não são neutros ou apolíticos e são fenômenos estruturalmente sedimentados. Há uma história de conflitos incrustada na organização, que foi sendo construída no curso do tempo. Ela é representada por um mundo de vida coletiva, cujos traços do passado estão ocultos, recolhidos, transformados e em busca de novos significados. Weber (1979) observa que a organização já incorpora uma “estrutura de dominação” em seu funcionamento. O foco está no exercício do poder dentro de certa estrutura de dominação. Tal abordagem enfoca apenas superficialmente a política, deixando de representar o equilíbrio de poder.

Atribui-se um poder demasiado aos grupos subordinados que são repreendidos por usá-lo, mas não se considera os caminhos obscuros utilizados pelos altos gerentes, por trás dos bastidores, a fim de fortalecer suas posições e seu poder, por meio da modelagem da legitimidade, dos valores, da tecnologia e da informação, que são convenientemente excluídos da análise.

Essa definição estreita obscurece as reais práticas do poder e despolitiza a vida organizacional. Pinta um quadro ideologicamente conservador que, implicitamente, defende o *status quo* e esconde os processos pelos quais as elites organizacionais mantêm dominância, segundo Alvesson (1984). Mecanismos de dominação, tais como liderança, cultura e estrutura são usualmente tratados como neutros, inevitáveis ou objetivos e, portanto, não problemáticos (CLEGG; HARDY; NORD, 2001, p. 270-271).

March e Olsen (2008) consideram que as teorias políticas contemporâneas têm retratado o tema como um reflexo da sociedade, constituindo-se como o resultado de escolhas realizadas, tendo como base o interesse pessoal calculado.

Este comportamento tem caracterizado as instituições sociais como ambientes competitivos, onde ideias como as da lei ou da burocracia, que enfatizam a cidadania como um princípio do indivíduo e, portanto, fundamenta a moralidade das instituições, deram lugar a ideias de moralismo individual para enfrentar interesses conflitantes.

Em um contexto, onde as institucionalidades são cada vez mais reconhecidas pela sociedade, as instituições sociais, políticas e econômicas ocupam espaços

sociais mais complexos, gerenciam recursos significativos e tornam-se mais importantes para a vida coletiva.

Dentro deste contexto, os autores buscam desenvolver um conhecimento teórico que possibilite compreender como a vida política é organizada e como o novo institucionalismo favorece arranjos organizacionais que constituem, a partir de novas perspectivas, a vida política nas organizações.

Segundo Marsh e Olsen (2008), as teorias políticas, desde 1950, caracterizam-se fundamentalmente por uma visão contextual, reducionista, utilitária, funcionalista e instrumentalista.

Na visão contextual, as diferenças de classe, segundo Tilly (1978), traduzem-se em diferenças políticas. Os argumentos desta visão sugerem que a vida política é derivada do contexto, do ambiente físico, da geografia e do clima, da etnicidade, da língua e da cultura, das condições econômicas do desenvolvimento, demografia, ideologia ou religião, e que isto se dá por uma via de mão única.

A visão reducionista está composta pelas macrotendências de microcomportamentos. Isto significa considerar que instituições políticas possuem um papel de ordenar ou modificar as motivações dos indivíduos de modo autônomo, considerando suas necessidades individuais. A partir deste contexto o entendimento da ciência política de que os fenômenos políticos são mais encarados como o resultado agregado de comportamentos de indivíduos ou de grupos. Ou seja, as ações individuais podem determinar o fluxo de eventos em um sistema social maior. Assim, os resultados destas ações, no nível do sistema, ocorrem pela interação dos indivíduos que agem continuamente, padronizando um comportamento, independente do que seja. Pode-se citar, como exemplo disto, “as suposições sobre consumidores individuais, a fim de entender os mercados, sobre eleitores, a fim de entender a política, e sobre burocratas, a fim de entender as burocracias” (MARCH; OLSEN, 2008, p. 124).

As ações tomadas com a perspectiva utilitarista compreendem que o comportamento humano é uma visão da escolha, com tomada de decisões deliberadas, estáveis, passíveis de serem padronizadas, considerando as preferências atuais e de como preveem as preferências futuras. Esta visão baseia-se em duas conjecturas. Na primeira, consideram-se incertas consequências possíveis da ação atual possível e, neste caso, as informações sobre as consequências prováveis são importantes para a tomada de decisão. Enfatiza-se o poder da

informação e da competência e a importância de fontes de informação confiáveis e imparciais. Na segunda, são levadas em conta incertezas preferenciais futuras do tomador de decisão por possíveis resultados futuros. Neste caso, as ações dependem dos valores do tomador de decisão, pois, considerando que as consequências de interesse serão obtidas no futuro, é necessário antecipar não somente o que acontecerá, mas como o tomador de decisão se sentirá a respeito dos resultados que obterá (quando forem obtidos). “As preferências são exógenas, de modo que, qualquer que seja o processo que gere as preferências, ele precede à escolha e é independente do processo de escolha” (MARCH; OLSEN, 2008, p. 125).

Na visão funcionalista, as instituições evoluem a partir de processo histórico eficiente que, rapidamente, alcance solução singular e rápida, de acordo com as condições oferecidas pelo ambiente, sem estar obstaculizada por qualquer trajetória histórica.

O desenvolvimento de um senso de propósito, direção, identidade e pertencimento e os resultados que se possa obter são os fundamentos da visão instrumentalista. Esta visão ignora as ações simbólicas ou utiliza-se dos símbolos como instrumentos de manipulação para controlar os resultados pretendidos. Neste último caso, os símbolos são utilizados como elementos por pessoas espertas e poderosas para explorar pessoas ingênuas e fracas. Os autores desta perspectiva consideram a perspectiva de Pfeffer (1981), entendendo que a capacidade de controle dos símbolos pode resultar numa forma de poder, e de Cohen (1974), para quem os símbolos utilizados como uma forma de luta pelos resultados políticos pretendidos.

March e Olsen (2008, p. 126) definem o neoinstitucionalismo como uma “coleção restrita de desafios ao pensamento teórico contemporâneo, um pequeno conjunto de ideias relativamente técnicas de primordial interesse para os estudos profissionais da vida política”. Entre outras tendências, eles traduzem a visão de Akerlof (1980) que o compreende na perspectiva econômica pela descoberta da lei, dos contratos, das hierarquias, dos procedimentos padrão, dos códigos profissionais e das normas sociais.

Estas ideias coadunam com a proposta da minimização do papel do Estado, politicamente organizado e eficiente, restando a necessidade de uma interdependência das instituições sociais e políticas relativamente autônomas, cuja lógica de atuação é a da centralidade de significado e de ação simbólica.

Ainda Marsh e Olsen (2008), consideram que a teoria política acomoda os resultados políticos da ação neoinstitucionalista, a partir de três fatores: 1) interesse – distribuição de preferências; 2) recursos – a forma como são distribuídos estabelecem as relações de poder; 3) regras do jogo – que estabelecem os constrangimentos das relações entre atores políticos. Assim, pode-se compreender que:

[...] as preferências são desenvolvidas no interior de uma sociedade e transmitidas por meio da socialização; os recursos são distribuídos entre atores políticos por algum processo social amplo e as regras do jogo são estáveis ou mudadas por meio de uma intervenção revolucionária exógena às atividades políticas ordinárias (MARCH; OLSEN, 2008, p. 127).

As preferências, dentro desta visão (tanto na política como na vida), são desenvolvidas por meio da educação, do doutrinamento e da experiência. Constituindo-se como papel da liderança ser um intermediário, ele deve fornecer informações, identificar oportunidades de interesses comuns e facilitar o intercâmbio, onde se estabeleçam as concessões para o convívio e a troca de favores.

Segundo os autores, na visão de Selznick (1957) e Burns (1978) os líderes interagem entre si, são cooptados a assumirem compromissos e crenças suportadas pela visão de um mundo em constante mutação e agem como educadores, gerando redefinição de significados e adesão a novos compromissos.

Para March e Olsen (2008, p. 128), as instituições políticas e os atores políticos afetam e são afetados, a depender de quem ou de onde provem os recursos. [...] “Pode-se dizer que riqueza, posição social, reputação de poder, conhecimento de alternativas e atenção não são coisas facilmente descritas como exógenas ao processo político e às instituições políticas”.

Na visão neoinstitucionalista, para o estabelecimento de um processo de governança e manutenção do poder, são estabelecidas regras do jogo que são constituídas por meios de contratos, estabelecimento de leis e regramentos que tornam muitas ações ou considerações potenciais ilegítimas ou não-observadas, gerando, deste modo, constrangimentos que se desenvolvem no interior das instituições.

A instituição de regras de comportamento, normas, papéis, arranjos materiais, entre outros, organiza a estrutura política das instituições e está alinhada à ideia

utilitarista de que tais regras sejam relativamente invariáveis e relativamente resilientes, independente da rotatividade dos indivíduos.

Sobre a teoria do processo decisório, existem críticas. Segundo Simon (1957a; 1957b), March e Simon (1958), a aplicação da teoria demanda muito tempo e informação às organizações, exige que todas as consequências de todas as alternativas sejam conhecidas para a tomada de decisão e que, sendo isto impossível, as análises e estimativas serão relativamente imprecisas.

Braga (1987) observa que, muitas vezes, os participantes do processo decisório parecem dar valor em informação que é colhida, mas não é utilizada para a tomada de decisão. Outra crítica está na necessidade imposta pela teoria de que todos os atores compartilhem dos mesmos objetivos ou, não sendo assim, que haja a possibilidade de gerenciamento das divergências, de modo que, prontamente, possa haver acordo prévio ao processo decisório. Estudos empíricos demonstram que o conflito nas organizações é endêmico e interminável e que acordos prévios não resolvem o problema.

Braga (1987) discute o processo decisório a partir da compreensão do processo de decisão organizacional, considerando a necessidade da identificação qualitativa de comportamentos comunicativos de indivíduos engajados no processo decisório. A autora adverte que estudos sobre o processo de tomada de decisão receberam atenção de muitos autores por ser um processo fundamental e relevante para o exercício dos papéis de liderança e pode afetar o desempenho administrativo e organizacional.

Processo decisório é “o processo de pensamento e ação que culminará em uma escolha” (BRAGA, 1987, p. 36). A escolha será de aceitar ou rejeitar uma determinada ação analisando diferentes alternativas, tendo como base um conjunto de informações que permitam a formulação de um pensamento. A tomada de decisão passa pela definição do problema, pela avaliação das alternativas possíveis e pelo julgamento para a tomada de decisão.

As decisões nas organizações podem ser tomadas em níveis individuais, onde os atores têm seus próprios objetivos; em níveis de grupo, onde atores atingem um consenso em termos de normas ou produção; e em níveis mais altos estabelecendo as metas e estratégias organizacionais para atingi-las.

A autora afirma ainda que há distinção entre decisões programadas e não programadas. As decisões programadas são tomadas em altos níveis hierárquicos,

para as quais são definidas rotinas, procedimentos e normas para sua execução. As decisões não programadas são pouco estruturadas, lidam com o novo, são relevantes e de natureza complexa, sem que exista um modo predeterminado para lidar com elas ou executá-las. São as decisões do dia-a-dia, tomadas pelos níveis hierárquicos mais baixos.

O processo decisório tem sido estudado de diferentes maneiras e ideias, muitas vezes de modo contraditório. Uma questão importante diz respeito à vulnerabilidade humana na construção das informações para a tomada de decisão. Festinger (1964) ressalta o risco de processamento de informações superficiais e tendenciosas. Ele afirma existir menos ênfase na objetividade e mais parcialidade e tendenciosidade, no modo como a pessoa vê as alternativas. Simon (1965) é ainda mais enfático quando diz que “um sistema organizacional é um sistema de coligações frouxas e que o processo decisório em organizações é uma situação complexa, que envolve muitas pessoas e na qual o sucesso a ser alcançado por alguns pode significar a derrota de outros” (BRAGA, 1987, p. 38).

A complexidade do processo decisório é ampliada pela ambiguidade. Neste caso, ela é definida por March e Olsen (1976) como opacidade das organizações e a caracterizam por quatro aspectos: 1) intenção – que diz respeito à inconsistência de objetivos; 2) entendimento – onde há dificuldade de identificar a conexão entre as ações e suas consequências; 3) histórica – existe o reconhecimento das importantes ações do passado, mas não o especifica ou não o aprecia de modo conveniente; 4) organização – variação do tempo e atenção que os indivíduos dedicam às decisões, de modo que a participação no processo decisório é incerta e mutável.

Outra questão abordada pelos autores é a importância de verificar o contexto e o tempo para as organizações. Eles observam que o tempo é fator limitante no processo de escolha, bem como as circunstâncias do contexto de cada ato decisório. O tempo pode impactar os processos internos da organização, tanto o tempo que a liderança pode levar para a tomada de decisão quanto a falta dele. Acrescenta-se a isto, contextos de maior ou menor pressão que podem produzir escolhas programadas ou não programadas.

Toda a escolha é motivada por uma intenção que se consolida através de uma ação. Mas, a relação entre intenção e ação é muito difusa. Esta é a razão, segundo Weick (1976), pela qual, quando as coisas não acontecem segundo a expectativa de muitos administradores, eles ficam frustrados e enraivecidos. Ainda, segundo o autor,

as pessoas são pressionadas a agir com racionalidade para encontrar soluções práticas com resultados favoráveis à organização.

Braga (1987) nos apresenta as considerações sobre as interações simbólicas que perpassam as realidades organizacionais. Isto quer dizer que as organizações são compostas por pessoas que trazem para dentro delas o seu modo de ver o mundo e de relacionar-se com ele e, na medida em que as pessoas reavaliam seu modo de ver o mundo, elas redefinem o mundo e, por consequência, as organizações.

Outro aspecto da vida organizacional diz respeito ao fluxo e à rede de comunicações. A informação é vital para o processo decisório, pois como já abordado anteriormente, distorções de informação podem levar a uma escolha equivocada ou de interesse de determinados grupos. Um risco identificado pela autora diz respeito à existência de uma pesquisa estudada por ela, que concluiu haver uma tendência de omissão de comentários críticos a uma decisão da chefia (pelo menos na relação direta) por parte de pessoas que estão a elas ligadas e que delas dependam, e principalmente, se delas depende seu progresso profissional.

Braga (1987) aborda as políticas organizacionais e como elas podem influenciar a vidas das organizações. Neste contexto, afirma que políticas organizacionais podem ser entendidas “em termos de interações das características pessoais e do sistema, bem como o modo pelo qual os membros tentam integrar metas conflitantes, competir por recursos e conviver com incertezas” (BRAGA, 1987, p. 42). Entendendo que a corporação é um ambiente vivo e, portanto, passa constantemente por mudanças internas e externas, quando se propõe a alteração ou manutenção de uma determinada política organizacional poderá haver reações contrárias ou favoráveis a ela e coligações ideológicas podem se desenvolver.

March e Olsen (1976) entendem as coligações como influências políticas no processo decisório que se utilizam de fatores como hierarquia, especialização, acesso a informação, a maneira como as pautas se colocam na formatação da agenda de discussões, entre outros, para conduzir o debate e a escolha. Os autores definem, então, as organizações como ponto de encontro de vertentes de problemas, pessoas, soluções, oportunidades de participação e escolha.

Para Braga (1987), outros autores defendem que os processos políticos são maneiras encontradas para resolver conflitos de interesse e dependem das habilidades da liderança de atingir os resultados que pretendem para a organização. Neste caso, pode-se chegar à teoria do senso comum defendida por Shutz (1971),

onde os atores poderiam sustentar os processos políticos em requisitos como clareza, relevância e consistência lógica para subsidiar a escolha. Segundo March e Olsen (1976), isto corrobora para atingir um resultado, cuja interpretação determina o processo, pelos quais serão introduzidos os mecanismos de disseminação na gestão da corporação.

Neste contexto, inserem-se os gerentes, com a função de executar os processos e atingir os objetivos organizacionais eleitos pela corporação. Braga (1987) realizou um estudo dos comportamentos comunicativos dos gerentes para obter informações que permitiam compreender como se dá o processo decisório nas organizações. Observou que existem muitas facetas que compõem a política organizacional e que estão diretamente relacionadas na disputa pela alocação dos recursos. E, diante disto, existem três aspectos da dinâmica das decisões gerenciais que se relacionam com o poder estabelecido pela política organizacional:

1. a fonte de pressão (interna e externa) para dominar o ambiente; 2. as estratégias disponíveis e utilizadas por ela; 3. os mecanismos que dão forma ao exercício efetivo do poder e das políticas dentro da organização. Um amplo entendimento dos aspectos micro políticos (internos) e macro políticos (externos) do processo decisório podem aumentar a nossa compreensão do processo de tomada de decisão, da dinâmica organizacional e das políticas organizacionais (BRAGA, 1987, p.56).

Braga (1987) ainda concluiu, em seu estudo, que a tomada de decisão nas organizações é influenciada por quatro dimensões que se inter-relacionam, são elas:

1) a dimensão dos objetivos – o “ponto de encontro” que justifica as diversas negociações que se processam; 2) a dimensão das estratégias – que justificam os arranjos forjados pelas pessoas; 3) a dimensão da comunicação – com forte influência sobre o processo decisório; 4) a dimensão política – que estabelece as prioridades (a competição) por recursos simbólicos e materiais.

Para compreender as diferentes questões que conformam a política organizacional, é importante entender quais são as condições, os cenários e as bases para a constituição de uma política de responsabilidade social que seja transversal, com poder de influenciar a gestão e o processo decisório da corporação.

2.3 A SOCIOLOGIA DA EMPRESA: A GESTÃO E O SOCIAL

Sainsaulieu e Kirschner (2006), no estudo que realizaram sobre a organização, o poder, a cultura e o papel da empresa na sociedade, consideram que o desenvolvimento social e o econômico precisam ser aliados, a fim de conduzir uma qualidade de sociedade que se tornará importante trunfo para a economia, pois, para obter desenvolvimento social, é preciso produzir ou prestar serviços que tenham utilidade coletiva para a sociedade.

Com base nesta concepção, eles passam a discorrer sobre o desenvolvimento social da empresa. Partem da premissa de que, para se desenvolver, ampliar suas capacidades produtivas, desenvolver competências e fazer frente à concorrência econômica e técnica do mercado, a organização sempre teve que contar com seus trabalhadores em todos os graus. A partir desse pressuposto, é nas estruturas das empresas que nascem as relações de forças e regulações coletivas, tornando-se indispensável garantir a gestão desses conjuntos humanos de produção.

Para sobreviver num ambiente sempre em movimento, a empresa deve procurar primeiro, em suas forças constituídas, os principais recursos para uma reação que seja capaz de promover o seu desenvolvimento, adaptando-se a uma estrutura social cada vez mais complexa e estabelecendo um processo de organização permanente.

Assim, a própria concepção de desenvolvimento social propõe considerar a dinâmica social de produção como resultado da realização de capacidades coletivas. Cada período de vida de uma empresa esconde um ou mais problemas da sociedade, chamados de disfunção. É necessário então que tais disfunções sejam compreendidas, reconhecidas e tratadas de modo a garantir a coerência organizacional.

O desenvolvimento social se apresenta como o conceito de uma história particular de gestão de uma transição entre uma sociedade que reinou no passado e uma sociedade futura e pensa nas leis do mercado que se podem antecipar. A partir desta perspectiva, o desenvolvimento social torna-se aliado do econômico para conduzir uma qualidade de sociedade que se tornará importante trunfo para a economia. Para tanto, é “preciso produzir para vender ou prestar um verdadeiro serviço de utilidade coletiva para a sociedade” (SAINSAULIEU; KIRSCHNER, 2006, p. 27)

A abordagem sociológica da empresa permite uma leitura renovada da sociedade contemporânea, onde a confrontação das forças sociais é cada vez mais explícita e as organizações são mais exigidas em relação à capacidade de respostas mais antecipadas que poderão dar aos imperativos do desenvolvimento futuro.

Kirschner (2006) mostra como as ciências sociais brasileiras consideram o papel da empresa no desenvolvimento econômico e social. Assim, a autora desenvolveu uma análise histórica, buscando evidenciar a relação existente entre determinadas características sociais e econômicas e a maneira como a empresa foi apreendida pelas ciências sociais a partir dos anos 70. Ela nos apresenta que o Brasil inicia seu caminho pela industrialização na década de 30, movimento que culmina com o final dos anos 70. Neste período, o Estado foi o promotor do desenvolvimento sustentado por políticas de subsídios industriais e agrícolas que visavam à modernização de seu processo produtivo com vistas à exportação. Naquele momento, as ciências sociais se dividiam entre aquelas que estudavam a classe operária, suas origens culturais e étnicas e a vinculação estrutural entre o sindicalismo populista e o Estado - para entender o papel dos sindicatos e a sua influência na formação dela - e aquelas que estudavam a constituição do empresariado industrial.

A partir desta discussão – o capitalismo e seus atores – as reflexões se desdobram, tentando compreender o papel dos empresários no desenvolvimento social e econômico do país e suas relações com o Estado. O marco teórico destas reflexões foi a Sociologia do Desenvolvimento, influenciada pela perspectiva funcionalista e apoiada na matriz dualista: tradicional/moderno.

Segundo Kirschner (2006), Cano destaca que a década de 1970, “do milagre econômico”, foi suportada por uma política nacionalista fundamentada no tripé empresa nacional, empresas estatais e multinacionais. As taxas de crescimento da economia atingiram patamares de cerca de 10%. Investimentos no setor de petroquímico e metalúrgico para a produção de insumos e bens de capital foram feitos, estimulados pelo Estado. A exportação se diversificou e gradativamente avançou o processo de substituição das importações. Este processo consolidou o setor de produção de bens de capital e elevou a complexidade da estrutura industrial. Apesar disto, os presidentes militares, a partir do golpe de 1964, permitiram a implementação de um projeto econômico que, dentre outras implicações, manteve o

arrocho salarial, piorou os níveis de distribuição de renda individual e promoveu um considerável aumento no emprego informal, conforme Censo Demográfico de 1980.

Kirschner (2006) afirma que os empresários apoiavam os governos militares e isto garantia acesso a informações estratégicas relacionadas à política econômica e, em muitos casos, puderam influenciá-las.

Um modelo de gestão autoritário e fordista se reproduzia no interior das empresas, caracterizando os anos 1970 como um estilo de gestão extremamente repressivo e predatório. As preocupações com a competitividade aumentaram o interesse pelo estudo do processo de trabalho, enquanto os sociólogos estudavam com perplexidade os processos simultâneos de crescimento econômico e a agudização da pobreza.

Os anos 1980 foram considerados a década perdida, pois a “crise da dívida” se materializou pela violenta taxa de juros e pelas primeiras medidas ortodoxas na base do chamado “Consenso de Washington”, cujos ajustes macroeconômicos envolveram cortes no gasto público, restrições monetárias, arrocho salarial, altos juros. Estas iniciativas visavam dar conta do endividamento expressivo e deram origem à chamada “ciranda financeira” (SAINSAULIEU; KIRSCHNER, 2006).

O crescimento industrial praticamente nulo causou efeitos graves para o emprego da mão de obra, com diminuição acentuada do emprego formal, exteriorização dos salários e a maior rotatividade dos trabalhadores o que piorou, em muito, o problema da pobreza. Por outro lado, as empresas encontraram dificuldades frente aos novos padrões de qualidade dos produtos que impactavam a competitividade da indústria nacional.

Mesmo diante deste cenário, as empresas abriram pouco espaço para que os trabalhadores pudessem contribuir ou influenciar as decisões sobre a introdução de novas tecnologias e de modernização da indústria. Os empresários impediam a participação dos seus trabalhadores por meio de seus sindicatos, alegando serem informações estratégicas e confidenciais e que os seus representantes apresentavam pouco interesse na discussão sobre a “modernização tecnológica”.

Considerando que os estudos da sociologia versavam, em sua maioria, sobre as relações de trabalho e as transformações ocorridas no processo de produção, gestão e organização do trabalho, foram caracterizados como estudos da sociologia do trabalho.

A sociologia do trabalho, ao estudar a reestruturação produtiva, enfatiza a flexibilidade ou a precarização do trabalho no contexto pós-fordista. Kischner (2006) declara que se percebe claramente uma aproximação dos estudos acadêmicos aos discursos dos empresários que consideram a flexibilização da organização da produção, dos salários e dos processos de trabalho como indispensável à nova ordem econômica.

Nos anos 1990, as reformas econômicas trazem uma reestruturação radical na estrutura produtiva e financeira herdada nos anos 1970. Inicia-se a década das privatizações de setores estratégicos como as telecomunicações e a eletricidade. Desregulamentação do setor financeiro e abertura à competição de alguns serviços monopolizados por grupos privados foram a tônica. A economia brasileira rapidamente foi internacionalizada pela abertura ao capital estrangeiro de setores industriais, sendo majoritária a participação de empresas estrangeiras na economia brasileira.

Kirschner (2006) destaca que a política de liberação da economia e de menor intervencionismo estatal afetou profundamente a economia brasileira, provocando uma reestruturação patrimonial que não incentivou a maior parte de grandes grupos nacionais a se transformarem em *comodities*, ampliando a participação do capital estrangeiro de 10% em 1995 para 15% em 1998.

Diante deste novo cenário, ocorreu o fechamento de empresas tradicionais e vários setores ficaram concentrados nas mãos de poucas e grandes empresas. Passou-se a discutir um novo contexto, cujas ações mais coletivas abriram espaço para o discurso de “um empresariado nacional”, reunindo as maiores representatividades como a Confederação Nacional da Indústria, por exemplo, na busca de incentivos diversos do Estado e na negociação com os trabalhadores para o desenvolvimento de uma “parceria”, no sentido de limitar direitos trabalhistas consagrados, sem maiores concessões por parte da classe empresarial.

Especialmente entre o período de 1988 e 1998, os movimentos que se constituíram no contexto da nova república identificaram que algumas entidades e movimentos empresariais não se limitaram a representar ou defender interesses setoriais específicos, mas sim uma ideologia mais ampla. Surgem daí os institutos liberais que visavam divulgar e afirmar os princípios clássicos do liberalismo, enfatizando a eficácia do mercado como ordenador da produção e das relações sociais. Esta iniciativa causou um importante impacto na sociedade brasileira,

considerando a crescente hegemonia que o neoliberalismo conquistou, não só entre as elites econômicas, mas também na população de um modo geral.

Deste movimento, surgiu o Pensamento Nacional das Bases Empresariais (PNBE), dissidente da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP). Ele propôs a criação de espaços mais institucionalizados para a relação entre Estado e empresariado, “diferentemente do padrão “direto”, informal e clientelista tradicional”. Kirschner (2006) afirma que a discussão do movimento que preconizava a construção de um novo paradigma (“empresariado cidadão”) perdeu seu papel político com a eleição, à época, do presidente Fernando Henrique Cardoso, que acabou por colocar em prática muitas de suas demandas.

Segundo a autora, os anos 1990 também se caracterizaram pela redução significativa nos níveis hierárquicos das empresas, resultado das novas formas de organização e gestão empresarial, principalmente nos setores bancário e industrial, gerando uma significativa redução de postos de trabalho e concentração nos níveis de gestão, fato que atingiu até mesmo a direção e suas assessorias. Esta dinâmica igualmente se sucedeu para as funções mais sensíveis a terceirizações, principalmente aquelas relacionadas às áreas de comercialização – corretores, agentes, representantes, entre outros (SAINSAULIEU; KIRSCHNER, 2006, p. 48).

As estratégias empresariais de competição e terceirização adotadas pelas empresas problematizaram também várias questões atuais, como a “conformação do processo de inclusão” da mulher no mercado de trabalho, mostrando que, embora características consideradas femininas, como intuição e polivalência, sejam agora valorizadas no mundo do trabalho, ainda existem lugares sociais distintos para o feminino e o masculino tanto no mundo flexibilizado do trabalho, quanto no espaço privado.

A discussão sobre a sociologia do desenvolvimento pautada nos anos 1960 e 1970 volta à tônica nos anos 1990. Reconhece que, na perspectiva do crescimento econômico e exclusão social, a industrialização e o crescimento econômico não foram capazes de combater a pobreza. Além disto, no âmbito da sociologia do trabalho, verifica-se a necessidade dos sindicatos de se adaptarem à heterogeneidade do mundo do trabalho, considerando alternativas que possibilitem a inclusão de trabalhadores desempregados ou em situação de precariedade.

A década de 1990 traz consigo também a tendência ao aumento da concentração da riqueza em poucas mãos:

Ao desemprego estrutural que sempre caracterizou os países de industrialização recente – que pôs em pauta as dimensões do exército industrial de reserva e suscitou considerações sobre um contingente de trabalhadores sem função econômica para o capital, chamado massa marginal na década de 1960 (Nun, 1969) – acrescentam-se hoje as dificuldades e mudanças nas formas de absorção produtiva dos segmentos mais qualificados da força de trabalho. Dificuldades e mudanças que as empurram com frequência crescente para atividades alternativas, com as quais buscam cada vez mais contra-arrestar os efeitos pessoais e familiares das transformações, mas também, sob o estímulo do poder público, do empresariado e da mídia, realizar o desejo de autonomia profissional através da criação de pequenas empresas “familiares-modernas” (racionalizadas e capazes de se adaptar criativamente a condições de funcionamento sempre cambiantes) e/ou do “auto-empresariamento” (profissionais capazes e dispostos a descobrir e/ou criar novas alocações para o seu trabalho), em conexão com a estruturação de novos estilos de vida e de padrões de consumo (SILVA; CHINELLI. 1997. p. 35-36).

Diante deste cenário, é evidenciado que as empresas passaram a ser consideradas como um dos pilares da sociedade contemporânea e, desde 1990, tornam-se alvo de diversas demandas sociais.

Neste contexto, a gestão social entra na agenda empresarial com a responsabilidade social (SILVA, 2000). No entendimento de Kirschner (2006), para responder às demandas da sociedade, organizações empresariais, empresários, organizações não governamentais e a imprensa as empresas passam a discutir a responsabilidade social. Para alguns pesquisadores, a partir dos anos 1990, no Brasil, consolidou-se uma nova prática empresarial: uma postura pautada pela responsabilidade social, em que as empresas são motivadas pela ética e pela responsabilidade, imbuídas de um interesse público (SILVA, 2000). Para Cheiub e Locke (2002), o próprio entendimento de responsabilidade social, sobre a qual diferentes significados são atribuídos, pode ser considerada tão somente pelo cumprimento de obrigações legais e a obtenção de lucros para pagar impostos. Eles consideram que é do interesse econômico das empresas promoverem ações socialmente responsáveis, ainda que não se possa esperar que as empresas e empresários sejam obrigadas a praticar estes atos, enquanto qualquer outro ator social também não for obrigado.

Obrigatórias ou não, as ações de responsabilidade social, passam a ser consideradas nos processos empresariais e pesquisadores. Kirschner (2006) observa que outros critérios de avaliação de sucesso das organizações, para além da dimensão econômica, começam a ser incorporados à lógica empresarial e dizem respeito à vida social, cultural e à preservação ambiental. Isto reforça a tese de que

a empresa é um sistema social que ultrapassa os objetivos econômicos e ela é um espaço ao mesmo tempo socializador e socializado, em contínua interação com a sociedade.

O capitalismo, ao longo de sua história, vem sendo discutido e questionado, sobretudo a partir do século XX. Ao longo deste processo, vem passando por redefinições e proporcionando:

[...] o fortalecimento de uma sociedade civil, que rejeitou a acomodação à pobreza sem apelar para as soluções de força, e que aos poucos penetrou no aparelho de Estado; a economia aberta estar cada vez mais policiada pela mídia e os investimentos passarem a dar bons resultados econômicos apenas quando os produtos oferecessem mais valor aos consumidores, o desenvolvimento de alianças estratégicas entre empresários que, embora concorrentes entre si, estabelecem diversas formas de cooperação (*join ventures, clusters, parcerias, consórcios*) para dinamizar seus negócios e alcançar maior competitividade; a conjugação dos esforços de agentes sociais em fundos de investimento e em fundos de pensão, numa associação cujo capital assume “caráter conjunto” ou “associativista”; a pulverização do capital aplicado numa variedade enorme de empreendimentos, sem mudar sua essência privada ou individual; a emergência de empreendedores que controlam alguma forma de conhecimento, ou de saber inovador, em detrimento dos antigos detentores de capital monetário, dando corpo ao conceito de “capital intelectual”; o fortalecimento da figura dos gestores profissionais, possuidores de capacidades gerenciais centrados na perseguição da qualidade, da produtividade crescente, da competência na gestão das pessoas e da competitividade intelectual internacional; a conquista de espaços democráticos no seio das empresas, mediante a gestão participativa (SROUR, 2012, p. 56-57).

Para Srour (2012), estes fatores combinados resultaram em um chamado “novo sistema socioeconômico”, onde se esculpiu uma dupla lógica: a do lucro e a da responsabilidade social. Neste contexto, a responsabilidade social equilibra a lógica do lucro e faz com que partes dos valores que são adicionados por conta de requisitos, marcadamente no campo da ética, dos direitos humanos, das práticas trabalhistas e do desenvolvimento local, revertam-se em ganhos sociais que possam ser apropriados pelos *stakeholders* ou públicos de interesse.

A partir de então, a lógica da empresa que obtém lucros a qualquer custo correndo o risco de tornar uma operação inviável e perder a “licença para operar”, passa a ser a tônica da discussão, na medida em que contraria expectativas dos clientes e demais públicos de interesse. Neste sentido, a responsabilidade social colabora para que a empresa otimize ou produza excedentes em limites socialmente aceitáveis.

No entendimento de Srour (2012), este pressuposto permite inferir que o conceito de responsabilidade social passa a ter um caráter associativista ao capitalismo social e reveste-o de uma segunda natureza, a saber, a intervenção virtuosa das empresas na melhoria da qualidade de vida. Isto implica estabelecer parcerias efetivas com clientes e fornecedores para gerar produtos de qualidade com preços competitivos; contribuir para o desenvolvimento das comunidades; realizar investimentos em pesquisa tecnológica para inovar processos e produtos; respeitar o meio-ambiente e neutralizar a pegada ecológica; realizar capacitação profissional dos trabalhadores para que tenham maior condição de influenciar nas decisões técnicas e melhorar as condições de trabalho e benefícios sociais; não discriminar e dar tratamento equânime aos trabalhadores e públicos de interesse, entre outros.

Deste modo, as empresas capitalistas deixam de fixar-se apenas na função econômica e passam a orientar-se, de modo indissociável, pela função ética da responsabilidade social.

Para a obtenção da legitimidade, é necessário estabelecer um processo comunicativo e, neste sentido Habermas (1988) contribui com uma abordagem teórica que diz respeito à teoria da ação comunicativa a qual compreende o indivíduo pertencente a uma sociedade dividida em três mundos: “o mundo objetivo das coisas, o mundo social das normas e instituições e o mundo subjetivo das vivências e sentimentos”. A convivência do indivíduo com a sociedade é possível, por meio de uma ação comunicativa capaz de coordenar as diferenças existentes nos três mundos sociais (AGUIAR, 2005, p. 51).

O fundamento da teoria proposta por Habermas (1988) é a ação comunicativa composta pela linguagem e o ato da fala, pois é por meio dela que pessoas, coisas e processos fazem sentido e conseguem explicitar os sentimentos e emoções. Destaca-se a intersubjetividade, no contexto em que as coisas que são ditas e se desenrolam. A linguagem então possui conteúdo prescritivo, constatativo e regulativo.

Para Aguiar (2005), é no conteúdo regulativo que o indivíduo se expressa, expõe-se na frente do outro e se autorrepresenta, manifestando suas intenções particulares e vivências próprias que são subjetivas, pois ao exercer o ato de falar, ele é locutor e um ator que transmite uma ideia e age ao mesmo tempo. A ação pode estar vinculada aos verbos que indicam ação ou aos verbos performáticos que revelam uma atividade, gerando um vínculo que define a própria natureza dessa comunicação. Os verbos podem ser afirmativos na medida em que afirmam,

descrevem, narram e explicam, concordam, proíbem, admitem, confessam ou negam. Portanto, eles expressam conteúdos relativos aos fatos ou explicitam por meio de normas o sentido da relação entre as pessoas que se expressam e, finalmente, explicitam os sentimentos que o interlocutor tem naquele momento, naquela relação. Pressupõe-se então, o indivíduo ao utilizar uma linguagem constatativa, está explicitando uma verdade e que os acontecimentos são verdadeiros; quando utiliza um enunciado regulativo ele está indicando que a norma proposta é justa.

Cabe considerar ainda que, entre a ação comunicativa e os indivíduos sujeitos, existe o que Habermas (1988) define como o mundo vivido, onde as relações espontâneas existem sem que haja, a priori, questionamentos sobre as certezas dadas. Ou seja, não há reflexão individual por que os vínculos existentes nunca foram postos em dúvida:

[...] o mundo vivido é constituído: a) pela cultura, que é o reservatório de saber da comunidade, as tradições, os papéis sociais, as crenças e os mitos; b) pela sociedade, que é constituída por instrumentos e mecanismos legítimos, pelos quais os membros regulam suas relações; e, finalmente, c) pela personalidade, que é um conjunto de características psicológicas e de competências que caracterizam a individualidade de cada pessoa. No contexto do mundo vivido, quando as pretensões de validade são postas em dúvida, a confiança poderá ser restabelecida na própria comunicação normal, quando o indivíduo provar, pela consistência entre suas palavras e seu comprometimento, que não estava mentindo (AGUIAR, 2005, p. 52).

Aguiar (2005) observa que o elo de ligação entre a ação proposta e o mundo vivido ocorre pelo discurso prático, onde o objeto de questionamento e de problematização é a adequação e a legitimação das normas sociais. Neste processo, a argumentação tem que ser justificada a cada julgamento defendido e reafirmada a validade da regra em questão. A regra é aceita e respeitada por todos, tendo em vista o princípio universal que é a dignidade humana.

A razão comunicativa então se constitui socialmente nas relações sociais e se baseia no que os outros pensam e percebem, nos padrões culturais existentes, nas crenças, fatos, mitos e como interação entre si. A racionalidade comunicativa torna-se um processo argumentativo, a partir da interação de sujeitos, e representa a possibilidade de interação, sem recorrer a qualquer tipo de manipulação ou a força em nenhuma de suas formas. Representa a possibilidade de se chegar a um acordo, mediante o uso da razão, sem violar a humanidade dos indivíduos envolvidos e por

meio de um processo argumentativo que leve em conta o indivíduo e sua identidade e o interesse de todos os envolvidos.

Na ação comunicativa, todas as ações dos indivíduos são coordenadas em função do alcance da compreensão de um ponto comum, cujo componente essencial é a negociação. Pode-se dizer então que a razão comunicativa está expressa mais claramente no discurso teórico e no prático, em que se busca a validação das normas justas e das proposições verdadeiras. Este discurso deve estar sustentado pela ética, tendo como conteúdo a defesa da integridade da pessoa humana e está fundamentado na justiça, na verdade e na autenticidade. Deve-se organizar a comunicação a partir de uma relação dialógica entre os indivíduos, por meio de um processo argumentativo, onde prevalece o melhor argumento, respeitando todos os demais à luz de sua maior coerência, justeza, adequação para se alcançar o consenso.

2.4 EVOLUÇÃO E TENDÊNCIAS DA GESTÃO EMPRESARIAL

Procura-se, nesta seção, construir uma referência histórica, não exaustiva, acerca da evolução e de tendências da gestão empresarial. Aqui, os principais autores pesquisados são Bowdith e Buono (1992) e Ferreira, Reis e Pereira (2016) que desenvolvem estudos das escolas de gestão desde Taylor até as teorias mais recentes que estudam os elementos comportamentais da organização.

Para Bowdith e Buono (1992), na administração pré-científica, por volta do século XV, o sistema de autoridade era legitimado pela tradição. A classe dominante entendia que o trabalho e o comércio deveriam ser exercidos por escravos e pessoas “pouco respeitáveis”.

Nas sociedades pré-industriais, observam-se dois processos: 1) havia uma visão de que as pessoas estavam predestinadas à situação social em que se encontravam, portanto, as regras não poderiam ser questionadas; 2) havia uma visão desfavorável ao exercício das atividades lucrativas. Durante este período, já ocorriam discussões que incitavam a uma mudança destas visões e, apesar das contribuições dos antigos egípcios, de Sócrates e de Platão, somente na idade média é que modelos de gestão administrativa surgiram alavancados pelo crescimento do comércio da região do mediterrâneo (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2016)

Segundo Campbell e Stanley (1963), gradativamente os meios tradicionais de autoridade deram lugar a uma forma de autoridade racional-legal, legitimada pela crença de que o poder que algumas pessoas têm sobre outras estava diretamente relacionado à posição ou papel que exerciam (e legislavam) sobre uma estrutura organizacional.

No início do século XX, com o advento da revolução industrial, o ambiente social, econômico e tecnológico passou por importantes alterações não somente no que se dizia respeito ao papel do trabalho, mas da própria sociedade.

Adam Smith influenciou sobremaneira, com seus estudos sobre a “divisão do trabalho, para assegurar um meio mais eficiente e eficaz de se utilizar homens e máquinas” (BOWDITCH; BUONO, 1992, p.7).

Para Ferreira, Reis e Pereira (2016) a industrialização ocorreu a partir do desenvolvimento de uma infraestrutura industrial e da criação do setor de bens de capital. A infraestrutura, segundo Etzioni (1980), consiste no sistema de transporte de alcance nacional (canais e ferrovias); fontes de energia (carvão e petróleo); inovações tecnológicas; sistemas de telecomunicações (telégrafo); instituições financeiras; preparação da força de trabalho. Enquanto que bens de capital dizem respeito ao maquinário e fábricas que permitiam a produção em massa de bens e serviços de consumo.

Os autores observam que, além disto, o processo de industrialização impactou o modelo de sociedade agrícola, artesanal e manufatureiro para a complexidade do trabalho com máquinas e fabril. Promoveu também o deslocamento das pessoas do campo para as cidades industriais causando profundas alterações na organização social – da sociedade agrária para a sociedade industrial. Foi neste período que se desenvolveu a Escola Clássica de Administração e a Teoria Organizacional que entendiam “as pessoas como seres racionais e econômicos, que agiam de modo a maximizar seus próprios interesses pessoais” (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2016, p.7).

A Teoria da Administração baseou-se em raciocínio dedutivos, a partir de estudos sobre a forma de organização eclesiástica e militar, que concluíram haver características comuns da administração de todas as organizações.

Para Bowditch e Buono (1992), Henri Fayol foi o teórico mais conhecido desta escola que identificou cinco funções básicas da administração, são elas: planejamento, organização, direção, coordenação e controle. Com base nestas

funções, ele estabeleceu quatorze princípios que deveriam ser seguidos: 1) a divisão do trabalho; 2) a autoridade e responsabilidade; 3) unidade de comando; 4) unidade de direção; 5) disciplina; 6) prevalência dos interesses gerais; 7) remuneração; 8) centralização; 9) hierarquia; 10) ordem; 11) equidade; 12) estabilidade dos funcionários; 13) iniciativa; e, 14) espírito de equipe.

Ferreira, Reis e Pereira (2016) revelam que os princípios defendidos por Fayol diziam respeito à promoção de melhor eficiência e eficácia com a divisão do trabalho, à definição de responsabilidades baseado no princípio da autoridade, a crença de que nenhum homem deve seguir dois mestres, ao pagamento de salários justos e satisfatórios tanto para empregador quanto para empregados e de que a comunicação face a face e a coesão do time promovem a moral e o espírito de equipe.

No entanto, este enfoque tratava da estrutura formal das organizações e sua alta e média administração, desconsiderando que estas eram autoritárias e que viam os empregados como extensões da estrutura e do maquinário da organização, ou seja, como peças de uma engrenagem. Fayol considerava funções precípua da administração: planejar, comandar, organizar, controlar e coordenar (BOWDITCH; BUONO, 1992).

Para Ferreira, Reis e Pereira (2016), Frederic Taylor desejava, por meio de seus estudos, encontrar um método científico que permitisse a realização das tarefas para garantir a eficácia na linha de produção. Buscava por meio da organização científica do trabalho racionalizar o tempo do operário. Estudava tempos e movimentos para atingir a produção máxima com o menor custo.

A Administração Científica introduzida por Taylor se fundamentava nos seguintes princípios: 1) tempo padrão - padrões de produção que possibilitassem desenvolver a melhor forma de executar cada tarefa; 2) escolha do melhor indivíduo - seleção científica do trabalhador, de modo que as tarefas fossem mais compatíveis com sua aptidão; 3) assegurar que o trabalho seja executado da maneira indicada, e assim, treinar o operário e dividir o trabalho no maior número de subtarefas para garantir mais habilidade e velocidade e, por conseguinte, promover o aumento da remuneração para trabalhadores que seguirem os procedimentos corretos; 4) trabalho conjunto empresa-operário buscando eficiência e produção – quanto mais o trabalhador ganha, maior a produtividade da empresa; 5) dividir a carga de trabalho entre empregados - atividades como planejamento, organização e controle como responsabilidades principais dos gerentes, e não dos operários. Os trabalhos seriam

supervisionados por operários especializados nas tarefas e que exerceriam o papel de controlar os demais empregados no cumprimento da produção.

Deste modo, caberia aos empregados o cumprimento das normas e procedimentos e as gerências dedicariam seu tempo apenas para tratar das situações em que elas não tivessem sido cumpridas adequadamente.

Taylor em seu enfoque mecanicista compreendia o ser humano como o *homo economicus*, onde o resultado monetário era maior do que qualquer outro incentivo moral ou de autorrealização.

A partir dos estudos de Taylor, Henri Ford lançou princípios que buscavam dar celeridade ao processo de produção, diminuindo custos e tempos de fabricação. Neste sentido, buscou uma padronização vertical e horizontal, de modo a constituir um modo integrado de produção, desde a matéria prima com a redução de estoque e agilidade da produção, até o produto final acabado. Para isto, criou linhas de montagem e padronização de equipamentos.

A busca pela eficácia da produção – um dos principais marcos da Escola da Administração Científica - ganhou a contribuição de Frank e Lillian Gilbreth que, no início do século XX, estudavam tempos e movimentos na linha de produção para descobrirem a maneira mais eficiente da execução de uma tarefa. Frank defendia a eliminação do desperdício para aumentar a produtividade e Lillian considerava que o ambiente e as oportunidades oferecidas aos trabalhadores eram essenciais para aprimorar a produtividade.

Desta Escola, também surgiu um método de controle da produção chamado Gráfico de Gantt, que organizava o controle da produção à luz do calendário anual. A metodologia era defendida pelo pagamento de salários justos e por uma bonificação para aqueles que realizassem a tarefa no tempo definido. Ele considerou tempo, custo e planejamento vitais para os resultados do trabalho e, a partir destas três premissas, desenvolveu métodos gráficos que permitiam controle das atividades (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2016).

Bowditch e Buono (1992) observam que a crise de 29 e seus efeitos impuseram a humanização dos conceitos administrativos. Surge então a escola das relações humanas que estudava o funcionamento do trabalhador à luz da psicologia. A premissa era a de que os fatores humano e material deveriam ser considerados conjuntamente na avaliação da produtividade no trabalho. Lewin realizou estudos sobre o comportamento humano e sua influência nos processos de mudança dentro

da organização.No entanto, foram as pesquisas realizadas por Elton Mayo que criaram as referências básicas da Escola de Relações Humanas (BOWDITCH; BUONO, 1992).

Ferreira, Reis e Pereira (2016) apresentam estudos de Mayo, onde a motivação dos indivíduos para atingimento das metas organizacionais deveria estar fundamentada em alguns pressupostos: 1) integração e comportamentos sociais – integração do grupo é primordial para o bem-estar psicoemocional dos trabalhadores; 2) participação dos trabalhadores nos processos decisórios – respeitados os processos hierárquicos; 3) homem social - a motivação econômica torna-se secundária e são prioritários: a necessidade de reconhecimento, aprovação social e a participação; 4) conteúdo do trabalho – as tarefas devem ser estimulantes, não repetitivas, incentivando o trabalhador a se interessar pela produtividade e qualidade do que desenvolve.

Segundo Ferreira, Reis e Pereira (2016), pesquisadores contribuíram para uma abordagem humanista como Oliver Sheldon, da filosofia da administração, que enfatizava as responsabilidades sociais das empresas, onde às organizações não bastaria apenas oferecer produtos e serviços à comunidade, mas também zelar pelo seu bem-estar. A psicologia das organizações industriais considerava necessária a criação de um clima favorável no ambiente organizacional para satisfazer as necessidades dos trabalhadores. Para compreender o comportamento administrativo, era necessário conhecer a natureza humana. As relações individuais na organização e o reconhecimento das motivações dos trabalhadores permitiam estabelecer padrões de comportamento dos empregados dentro da organização. Assim, se uma empresa desejasse alterar o comportamento dos empregados, deveria alterar o seu próprio padrão de comportamento.

Ainda para Ferreira, Reis e Pereira (2016), a Escola Estruturalista, que teve em Max Weber um de seus principais fundadores, promoveu uma abordagem indutiva no estudo das organizações.

Para a construção desta abordagem, Weber (1979) abordou estudou diversas organizações que atuavam em diferentes áreas para entender como as empresas funcionavam na prática e como reagiam diante dos desafios diários que enfrentavam. Ele concluiu que havia um tipo ideal de organização chamado por ele de burocrática onde,

1. as regras e procedimentos controlam as funções organizacionais; 2. existe um alto grau de diferenciação entre funções organizacionais; 3. uma organização de cargos que é determinada hierarquicamente; não se permite que nenhuma unidade se desvie, e cada subunidade é diretamente subordinada a um cargo de um nível superior; 4. enfatizam-se as regras prescritas ou as normas estabelecidas que regulam o comportamento; 5. a posse e a administração de uma organização são separadas: o presidente não é proprietário da empresa, o reitor não é dono da universidade; 6. um administrador não deve poder controlar a disposição física ou os adornos de um escritório. 7. todos os atos administrativos são registrados por escrito (BOWDITCH; BUONO, 1992, p.9).

Bowditch e Buono (1992) observam que para Weber, o processo burocrático surgiu como um modelo de estrutura administrativa para organizações complexas, cujo paradigma de gestão era regulado por normas e inflexibilidade hierárquica. De modo eficiente, permitia que peritos e especialistas atuassem em situações específicas quando necessário, lidava com as pessoas de modo impessoal e garantia que as regras sempre fossem aplicadas a todas as situações, de modo a garantir a consistência do processo.

Ferreira, Reis e Pereira (2016) salientam que a rigidez disciplinar era característica da escola burocrática que corroborava com a visão racionalista do ser humano. São pressupostos desta escola: 1) a ética protestante - postulava que a vida dedicada ao trabalho duro, à poupança e ao asceticismo são sinais de prosperidade daqueles que seguiam a vontade de Deus. A partir deste pressuposto, a riqueza não era considerada um meio, mas o resultado de uma conduta. Quanto mais rico o indivíduo, mais ele era recompensado por Deus; 2) o homem organizacional – cuja personalidade adequada à sociedade moderna é flexível e pode desempenhar diferentes papéis na organização, é ser resistente às frustrações e dedica-se, de forma resistente, ao cumprimento de sua tarefa, sendo capaz de adiar recompensas e desejo de autorrealização; 3) a divisão do trabalho e hierarquia – a divisão do trabalho deve ser sistemática e coerente com os objetivos da organização e cada pessoa deve ter uma tarefa específica e autoridade condizente e legitimada para o seu exercício; 4) autoridade, poder, dominação e administração – onde autoridade se constitui pela probabilidade de um comando ou ordem específica ser cumprida, poder pela probabilidade de impor a própria vontade sobre a conduta de outros, contra qualquer resistência, dominação quando um governante impõe seu poder e o governado obedece e, por fim, pela necessidade de existir um aparato administrativo que vincule governante e governados, pela promoção e seleção, que se constitui pela

lógica da racionalidade da dedicação mais competência para o cumprimento das metas.

Para Ferreira, Reis e Pereira (2016) a administração neoclássica e a teoria organizacional surgiram a partir da crítica que se fazia ao entendimento do homem como uma extensão da máquina e propunha uma visão de que ele possuía outras necessidades que influenciavam o seu comportamento no trabalho, indo além dos incentivos econômicos. Esta escola amplia a visão da escola clássica, introduzindo as ciências comportamentais nas ideias da administração, que consideram o fato de que, para o homem poder administrar e realizar as ações planejadas, ele precisa se relacionar com as pessoas e elas precisam se relacionar entre si, abrindo espaço para o estudo do comportamento humano.

Neste período, outras disciplinas para além daquelas que estudavam processos de produção, entraram na discussão e, entre 1920 e 1950, surgiram os primeiros estudos da Escola das Relações Humanas, conhecidos como as “Experiências de *Hawthorne*”, que avaliaram o efeito das condições de trabalho na produtividade. Estes estudos trouxeram um novo modo de ver a relação das pessoas com as organizações, reforçando a corrente de pensamento emergente de que os homens não eram meras extensões das máquinas.

Bowditch e Buono (1992) consideram que, a partir desta visão, os teóricos começaram a focar seus estudos nas pessoas e na sua relação com o trabalho. Como consequência, surge a escola comportamental que “argumenta que os trabalhadores haviam se alienado do trabalho porque seus cargos os impediam de usar plenamente suas habilidades e capacidades” (BOWDITCH; BUONO, 1992, p.12) e que, embora reconhecendo as necessidades das pessoas em obter aceitação, *status* e reconhecimento, elas “também queriam obter satisfação pessoal no trabalho, desenvolvendo suas habilidades (e a si mesmos), na consecução de um trabalho significativo e compensador” (BOWDITCH; BUONO, 1992, p.12).

Desta forma, esta escola, desenvolvida no início da década de 1950, que traz injunções subjacentes que dizem respeito ao crescimento pessoal, à realização e ao desenvolvimento interior. Defendia que a valorização do trabalhador gerava eficiência do trabalho e que os trabalhadores nem sempre seguiam padrões racionais. Foi a partir daí que outras disciplinas como a antropologia, a sociologia e a psicologia passaram a ser consideradas na gestão de pessoas. Considera-se, a partir deste ponto, importante o papel desempenhado pelos gerentes no tratamento destas

questões, defendendo que, para obter um desempenho eficaz de suas equipes, eles deveriam fazê-las se sentir importantes, criando estruturas organizacionais que permitissem que as pessoas desenvolvessem suas habilidades e experimentassem crescimento pessoal. Pela sua complexidade, as questões estudadas pela escola comportamental ainda estão sendo tratadas na atualidade.

A teoria estruturalista surgiu com a expectativa de resolver os conflitos identificados entre as teorias clássicas, das relações humanas e da burocracia. Esta teoria fundada por Etzioni considerava a organização como uma única estrutura e se propunha a enxergá-la, a partir de uma visão integrada, formada por diversos grupos sociais que interagem entre si e cujos interesses poderiam ser ou não conflitantes. Entendia que o trabalho não constitui a única fonte de satisfação do trabalhador e que, trabalhando pela minimização dos conflitos, ele poderia ser mais suportável.

A teoria moderna da administração considera que as organizações são sistemas compostos por variáveis que se relacionam, interdependentes e influenciadas pelo contexto e suas alterações sociais, políticas, econômicas e tecnológicas. A transição da sociedade industrial para a pós-industrial altera a orientação da força de trabalho da produção de bens para a prestação de serviços, faz com que as informações passem a ser organizadas e processadas, promovendo a ampliação dos espaços de influência crescente e centralizados do crescimento teórico na formulação de políticas para a sociedade e inovações. A tecnologia intelectual, fomentada pelos sistemas de computadores integrados de forma cada vez mais abrangentes se torna cada vez mais relevante.

Outros fatores também pressionaram as organizações na atualidade, impondo desafios de gestão: os mercados cada vez mais competitivos, pressões das regulamentações governamentais, escassez de recursos, uma força de trabalho mais diversa e forças mais tradicionais de empresas concorrentes, fornecedores e clientes.

A partir de então, a agenda das organizações ampliou-se e pautas que tratavam do gerenciamento de pessoas foram tomando vulto, o que torna este problema mais desafiador, pois, cada vez mais e por razões diferentes, as pessoas buscam resultados diferentes, que necessitam ser compreendidos para não impactar os objetivos dos negócios das organizações.

Estes movimentos influenciaram a teoria administrativa e vários avanços foram identificados com o surgimento de uma ciência que aplica técnicas para quantificar problemas administrativos e organizacionais, combinando com as preocupações e

objetivos organizacionais para atingir os resultados esperados. Um exemplo interessante para este caso é o sistema de logística que calcula velocidade, estratégia, combustível para obter maior eficácia na área da produção.

Outro momento importante diz respeito ao desenvolvimento da teoria dos sistemas, que surgiu a partir dos estudos de Bertalanffy. Ele que tentou refletir para a administração os estudos desenvolvidos na biologia. Para ele, existiam aspectos gerais das diferentes ciências que são comuns, possuem leis específicas, mas que podem ser utilizados de forma sinérgica.

Em 1960, esta teoria foi reconhecida no âmbito da administração e, a partir dela, foram desenvolvidos vários estudos, cujos principais pesquisadores foram Johnson, Kast e Rozenzweig. Eles que também foram os primeiros a defender a integração da teoria dos sistemas à teoria administrativa. Churchman foi mais além, incluindo o conceito de sistemas de informação da administração (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2016).

A teoria administrativa compreende a organização como um sistema composto por subunidades ou subsistemas que se interagem e dependem uns dos outros. Se ocorrer um problema em uma parte do sistema, isso pode afetar outras partes dos sistemas (BOWDITH; BUONO,1992). Assim, segundo os autores, as empresas são frequentemente consideradas como um sistema de variáveis múltiplas ou sóciotécnicos, compostos por quatro subsistemas básicos: 1) tecnológico ou tarefa: que se refere à elaboração de ferramentas tecnológicas para o desenvolvimento do trabalho básico ou inerente à organização que permitam que o trabalho seja executado; 2) administrativo ou estrutural: permite a organização formal da organização, suas políticas e regras de trabalho, agrupamento de tarefas em unidades e departamentos, estabelece as bases de poder e procedimentos de controle; 3) indivíduos:que reúne as informações referentes às pessoas da organização, quais tarefas desempenham, suas características em termos de conhecimento, habilidades, atitudes, valores, expectativas e percepções; 4) informal ou emergente: que se desenvolve a partir do cotidiano, da forma como as pessoas interagem com o sistema formal,de padrões de comportamento intraorganizacionais, de cooperação e competição entre os grupos, e outras atividades e interações não programadas (BOWDITH; BUONO,1992).

Ferreira, Reis e Ferreira (2012) afirmam ainda que as organizações possuem sistemas abertos e fechados. Os sistemas fechados são autossuficientes, que não

envolvem em qualquer interação com o meio ambiente. E os sistemas abertos, por sua vez, são influenciados por forças ambientais ou *inputs*: tais como “a disponibilidade de matéria prima, mudanças tecnológicas, concorrência, mudança na escala de valores dos trabalhadores, políticas governamentais [...]” (FERREIRA; REIS; FERREIRA, 2012, p. 16).

Os sistemas abertos são denominados *outputs*, eles conectam a organização a outros sistemas e são afetados por toda e qualquer força ou mudança externa. O exemplo *apresentado* por Ferreira, Reis e Ferreira (2012) para proporcionar um melhor entendimento da questão é um banco, onde os depósitos podem ser vistos como um *input*, pois a guarda deste depósito segue as regras de registro e de suas políticas e *output* quando este mesmo banco oferece linhas de crédito e financiamentos, que podem ser influenciados por fatores externos como mudança nas taxas de inflação, políticas governamentais, comportamento dos consumidores.

O fluxo contínuo de *inputs* e *outputs* oferece a organização *feedback*, que permitem conhecer informações importantes ao seu desempenho e realizar as mudanças necessárias para aprimorar seu funcionamento. Estes processos de *inputs*, *outputs* e *feedback* buscam dar equilíbrio ao sistema de modo que os administradores possam ajustar seus processos e realizar a análise das mudanças que impactar positiva ou negativamente outras partes da organização.

A teoria da contingência, que é decorrente da visão sistêmica, tem como questão central a ideia de que “não há princípios universais de administração que possam ser aplicadas indiscriminadamente a todas as situações” (BOWDITH; BUONO, 1992, p.17). A sua aplicação varia de empresa para empresa, do contexto, de fatores internos e externos a cada organização. Assim, é necessário que, ao estabelecer uma ação, ela seja examinada ao tomar as decisões sobre a estrutura organizacional e comportar-se adequadamente para resolver as questões que envolvem a organização.

A escola da contingência fundamenta-se em três princípios: 1) planejamento de sistemas: considera-se que não há uma solução ideal e que antes de uma decisão se deve considerar um conjunto de *inputs* técnicos, humanos e mercadológicos. 2) projeto formal de organização: com tecnologias e ambientes econômicos diferentes; 3) estilo de liderança comportamental: onde o estilo de liderança deve variar, considerando o relacionamento entre a liderança e a equipe, o grau de complexidade da tarefa, entre outros.

Outras teorias modernas que surgiram dizem respeito à administração por objetivos e à administração estratégica. Ferreira, Reis e Pereira (2016) afirmam que, na década de 50, os valores socioeconômicos passavam por grandes alterações decorrentes das privações e dificuldades de consumo impostas pela Segunda Guerra Mundial (1939-1945), e isto levou as organizações a considerarem o consumo, entre outras coisas, como uma forma de realização.

Acirradas pela cultura da competição e do consumismo, as organizações buscavam adaptar-se a este movimento social quando, Drucker (1981) apresenta um modelo para a prática da administração de empresas, cujos princípios viriam a constituir o enfoque da administração ou gestão por objetivos que foi rapidamente adotado por outros autores e defendia, principalmente que “a empresa deve se preocupar menos com os fins e mais com as atividades que são desenvolvidas para atingi-los” (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2016, p. 95) e considerado revolucionário porque contestava as práticas de gestão aplicadas até então.

Os princípios de Drucker (1981) foram fundamentados nos seguintes pressupostos da administração por objetivos:

1) mudanças ambientais: impõem novos requisitos de gestão às organizações e aos gestores. Está fundamentada no princípio de que o comportamento dos gestores é mais importante de que a sua personalidade e que seu comportamento pode ser medido pelo seu desempenho em relação aos objetivos estabelecidos e em relação aos demais resultados de outros gestores ou métodos comuns de gestão;

2) Definição de objetivos: para atingir os resultados pretendidos é prioritário identificar claramente os objetivos para todas as pessoas envolvidas no processo, para isto é necessário conhecer e definir a área de atuação, os resultados pretendidos, os pontos fracos e fortes da empresa e as oportunidades do mercado;

3) criação de oportunidades: a empresa deve atuar propositivamente estabelecendo objetivos que expressem o que pretendem atingir e não atuar de forma passiva adaptando-se às situações econômicas;

4) desenvolvimento pessoal: a empresa deve compor de forma a produzir melhor os recursos que ela possui, entendendo que a soma das partes é que forma o todo. Para Drucker os recursos passíveis de ampliação são os humanos, pois considerá-los passivos, sem responsabilidades ou participação seria o mesmo que considerá-los mais um recurso material;

5) descentralização administrativa: aperfeiçoamento da estrutura organizacional com o máximo de descentralização para obter um melhor desempenho. No entanto, Humble (1970) sugere cuidado neste processo, dado que a descentralização não pode ser realizada de modo indiscriminado, sem que sejam avaliados os pontos fortes e fracos, objetivos de longo prazo, formação de equipes, criação de formas de controles de resultados e correta distribuição de atividades;

6) multiplicidade de objetivos: é irracional ter uma única fórmula, um único objetivo de negócio posto que reduz a capacidade de alcance de resultados enquanto que ter um maior número de alternativas disponíveis permite uma base mais sólida de análise da estratégia para um empreendimento comercial;

7) autocontrole: caracteriza-se por controlar seu próprio desempenho para dirigir com mais eficiência o seu próprio trabalho. Drucker enfatiza nesta questão que um dos maiores benefícios da gestão por objetivos é a substituição da *administração pela dominação* pela *administração por meio do autocontrole*;

8) autoridade e liderança: a gerência deve ser um entre os vários grupos de liderança. Ela necessita reconhecer os grupos existentes, estabelecer uma relação que permita ser legitimada por eles, caso contrário não terá sua autoridade reconhecida e favorecerá a emergência de grupos ditatoriais.

Um aspecto importante pouco discutido pela escola de gestão por objetivos, enfatizado por Ferreira, Reis e Pereira (2016), é o fato de que a participação também pode gerar conflito dos objetivos dos gerentes (enquanto seres humanos com aspirações pessoais e diversas) em relação aos objetivos financeiros da organização. E por mais eficaz que a administração por objetivos possa ser, ainda é insuficiente para explicar o quadro global das relações entre empresas e ambiente.

A administração estratégica e seus pressupostos ganharam evidência a partir da década de 80, em que o enfoque no planejamento estratégico ganhou “amplitude, profundidade e complexidade” (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2016, p. 103).

Deste modo, os administradores, que já consideravam em suas práticas a administração por objetivos, entenderam que sustentar suas práticas de gestão, a partir de uma definição clara da missão e estratégias empresariais, possibilitaria a demonstração de resultados de modo mais facilitado, o que certamente fortaleceria a prática da gestão por resultados ou administração por objetivos.

Segundo Dill (1979), a empresa necessita enfrentar três desafios para implantar uma administração estratégica, quais sejam: 1) convencer as gerências a

pensar de modo estratégico, sobretudo no que deve ser alterado; 2) garantir a resposta organizacional, estabelecendo métodos de controle e acompanhando o desenvolvimento das etapas planejadas; 3) enfrentar o ambiente, para além de si própria, considerando aonde ela se encontra e a multiplicidade dos agentes que a compõem, também conhecidos por *stakeholders* ou partes interessadas, discutidas nas seções anteriores.

Ferreira, Reis e Pereira (2016) ainda colocam que a administração estratégica, diante das constantes alterações de contexto, promovidas por alto nível de turbulência ambiental, sobretudo aquelas que estão situadas em países que enfrentam instabilidade econômica, têm dificuldades para prever a melhor estratégia de longo prazo, pois, um plano de longo prazo exige um grau razoável de previsibilidade de comportamento de variáveis do setor ou atividade que a empresa atua ou desenvolve.

Segundo Ansoff (1990), as empresas defendem que o planejamento estratégico é uma ferramenta para enfrentar os desafios do mundo dos negócios e isso requer competências e culturas gerenciais cada vez mais capazes de traduzir pensamento em ação estratégica.

2.5 A RESPONSABILIDADE SOCIAL

O tema responsabilidade social tem sido discutido a partir de diferentes perspectivas teóricas. Embora não seja possível definir um consenso acerca da melhor abordagem teórica, estudos nessa área oferecem diferentes critérios de análise, considerando o papel da empresa, a autonomia gerencial ou o nível de análise a ser investigado (KLONOSKI, 1991; SECCHI, 2007; FRYNAS; STEPHENS, 2015), o que tem contribuído para refletir sobre a sua operacionalização nas organizações.

Frynas e Yamahaki (2016) contribuem com esse assunto trazendo a visão de Garriga e Melé (2004) que justifica a adoção da Responsabilidade Social Corporativa (RSC), na perspectiva do *marketing* relacionado a causas socioambientais, à cidadania corporativa e ao desenvolvimento sustentável. Lee (2008) considera que a RSC está vinculada a conceitos relacionados ao desempenho social corporativo (DSC). No entanto, há outras teorias que afirmam que as mudanças sociais devem

ser entendidas e observadas, dentro e fora da organização, em diferentes níveis de análise (AGUILERA et al., 2007).

Por outro lado, num processo iterativo, as teorias também são enriquecidas pelas práticas. A observação das mudanças sociais em diferentes níveis de análise⁶ pode contribuir para revisões da literatura e produzir importantes *insights*. Os diferentes níveis de análise são complementares e devem ainda contemplar a perspectiva da RSC dentro e fora da organização, os denominados *drivers*⁷ externos e internos (AGUINIS; GLAVAS, 2012; FRYNAS; STEPHENS, 2015).

Para Frynas e Yamahaki (2016), existem diferenças fundamentais entre teorias de *drivers* externos e *drivers* internos em RSC. As teorias de *drivers* externos tendem a se concentrar nas relações entre a empresa e a sociedade, na qual a RSC é concebida como o resultado das relações e normas sociais. A partir dessa visão, o conceito de legitimidade social é importante para todas as teorias consideradas no âmbito da responsabilidade social corporativa: *stakeholder*, institucional, legitimidade e visão baseada em recursos. Essas teorias enfatizam, principalmente, que atores externos podem influenciar as práticas organizacionais.

As teorias dos *drivers* internos concentram-se nos processos internos das organizações, na qual a RSC é menos ou mais conceituada, a partir dos resultados que podem ser gerados sob seus impactos econômicos ou ganhos reputacionais. Sob essa perspectiva, o arcabouço conceitual assume que a RSC deve gerar valor econômico ou responder às crenças e interesses individuais das empresas, em contraste com teorias que assumem que ela deve atender às expectativas, interesses e crenças da sociedade em geral.

Os estudos de Frynas e Yamahaki (2016) demonstram que, nas de investigações sobre RSC preponderam as teorias relacionadas aos condutores de

⁶Para a organizarem a análise em múltiplos níveis, Bies et al. (2007) e Hitt et al. (2007), consideraram três níveis diferentes de análise: 1) micro (envolvendo bases psicológicas entre os indivíduos); 2) médio (envolvendo questões relacionais nas organizações) e, 3) macro (envolvendo políticas mais amplas, dinâmicas econômicas e sociais).

⁷A visão de *drivers* externos abrange perspectivas definidas como relacional, política ou integradora, incluindo teoria dos *stakeholders*, teoria institucional e teoria da dependência de recursos que se concentram na análise da natureza das relações entre a empresa e o meio ambiente. Eles são particularmente adequados para informar os condutores externos, mediadores, moderadores e analistas de RSC. Enquanto que as perspectivas econômicas e gerenciais, assim como as teorias éticas, enfocam análise de *drivers* internos. Eles são particularmente adequados para analisar dinâmicas internas no endereçamento de preocupações sociais e ambientais, uma vez que se concentram em entender tanto a gestão corporativa quanto valores sociais dos indivíduos dentro das organizações.

RSC, particularmente as teorias dos *stakeholders* e institucional. No que diz respeito às teorias relacionadas aos *drivers* internos de RSC, essas permanecem subdesenvolvidas, fornecendo, até o presente, explicação parcial sobre o papel de processos internos dentro das organizações.

Este trabalho de pesquisa é suportado pela teoria dos *stakeholders* numa perspectiva institucional. A teoria dos *stakeholders* refere-se aos grupos, também chamados de partes interessadas, que podem ajudar ou prejudicar a empresa, incluindo aquelas com quem ela mantém relações contratuais como, por exemplo, funcionários, clientes, fornecedores, e com o público mais amplo, governos, organizações não-governamentais, associações comunitárias. Para Freeman (1984), segundo Machado Filho (2006), a gestão fundamentada nesta teoria precisa considerar os impactos da alocação de recursos nesses grupos de interesse. Eles são diferenciados como primários - os acionistas e credores, entendendo que estes possuem os direitos legais estabelecidos nos recursos organizacionais - e secundários. Nestes, incluem-se as comunidades, funcionários, consumidores e outros, em que os recursos organizacionais são menos estabelecidos em lei e a disponibilização de recursos fundamenta-se em critérios de lealdade ou obrigações éticas.

Machado Filho (2006) também observa que por meio desta teoria ações corporativas podem ser desenvolvidas em resposta às pressões de diferentes partes interessadas, justificadas pela dependência de poder ou alegação de demandas legítimas e urgentes.

A identificação e a priorização das partes interessadas são um desafio para as organizações. Mitchell, Agle e Wood (1997) propuseram que o impacto das partes interessadas dependia de três atributos: poder (capacidade de um *stakeholder* ou de um grupo de *stakeholders* de impor sua vontade sobre outros indivíduos ou grupos; legitimidade (direito e poder que uma parte interessada possui de fazer frente às reivindicações junto a empresa por mandato); e urgência (o grau de capacidade de chamar atenção imediata sobre as reivindicações das partes interessadas).

Frynas e Yamahaki (2016) avançaram em diferentes interpretações e classificações da teoria dos *stakeholders* (DONALDSON; PRESTON, 1995; GRAY et al., 1996; HENDRY, 2001; KALER, 2003; STEURER, 2006; EGELS-ZANDÉN; SANDBERG, 2010; COTS, 2011), que se distinguem pela integração entre perspectivas descritivas e normativas (DONALDSON; PRESTON, 1995; GRAY et al.,

1996). Segundo Treviño e Weaver (1999), respaldados por outros autores, uma integração das perspectivas descritivas e normativas das partes interessadas é questionável.

Em consonância com revisões recentes de RSC (FRYNAS; STEPHENS, 2015; MELLAHI et al., 2016), a teoria descritiva das partes interessadas pode ser utilizada para explicar os *drivers*, processos e resultados de RSC. Nessa visão, Frynas e Yamahaki (2016) citam estudos que têm fornecido rica evidência empírica para o impacto relativo de diferentes atributos das partes interessadas em estratégias de RSC e como as pressões das partes interessadas impactam nas atividades (BRAMMER; MILLINGTON, 2004; LAMBERTI; LETTIERI, 2009; SURROCA et al., 2013), nas políticas e estratégias (CHRISTMANN 2004, DARNALL et al., 2010), na divulgação ambiental (ROBERTS, 1992; NEU et al., 1998; ELIJIDO-TEN et al., 2010) e na filantropia corporativas (BRAMMER; MILLINGTON, 2003, 2004; MOIR; TAFFLER 2004).

A perspectiva normativa torna a forma de priorização dos *stakeholders* apontada por Freeman (1984) menos relevante, porque parte do pressuposto de que os interesses legítimos de todas as partes interessadas devem ser levados em conta pelas organizações (perspectiva "ética"), pois elas têm responsabilidade perante todas as partes interessadas. De acordo com Donaldson e Preston (1995), essa concepção assume que o modelo *stakeholder* descreve a corporação como uma constelação formada por interesses cooperativos e competitivos, e mais do que isso, descreve como ela realmente gerencia relacionamento com as partes interessadas.

No entanto, Frynas e Yamahaki (2016) corroboram com a abordagem de Harrison e Freeman (1999) que lamenta o fato de que a maioria dos estudos sobre as partes interessadas não conseguiram dar ao relacionamento geral o *status* de um fenômeno multifacetado, multi-objetivo e complexo e não contribuíram trazendo visões refinadas sobre cada grupo que as compõe. Essa contribuição permitiria um entendimento mais refinado sobre a variação dos interesses e atitudes individuais dentro dos próprios grupos e, da mesma forma, às variações existentes nas relações entre os diferentes grupos (WOLFE; PUTLER, 2002; CORDANO et al., 2004; SOBCZAK, SOBCZAK; HAVARD, 2015).

A teoria institucional sugere que as empresas precisam se conformar às normas sociais, em um determinado ambiente de negócios porque elas não podem sobreviver sem certo nível de aprovação social externa (legitimidade) (MEYER;

ROWAN, 1977; DIMAGGIO; POWELL 1983). Entretanto, Frynas e Yamahaki (2016) também observam que, com frequência, as empresas estabelecem processos de gestão que promovem a conformidade às normas sociais, não porque os atores externos sejam poderosos, mas porque certas práticas são consensadas (SCOTT, 2001).

Frynas e Yamahaki (2016) afirmam que a teoria institucional colabora para a explicação das diferenças na natureza da RSC, de acordo com o contexto local de atuação das empresas (MATTEN; MOON, 2008; SISON, 2009; XU; YANG, 2010; JAMALI; NEVILLE, 2011). Seguidas investigações apontam que as estratégias adotadas nas práticas de RSC das empresas são mais complexas, ou não, a depender das pressões institucionais locais. Um exemplo dessa diversidade são as multinacionais que operam em múltiplos contextos institucionais competitivos e enfrentam, às vezes, pressões conflitivas (JAMALI, 2010a; AGUILERA-CARACUEL et al., 2012, HAH; FREEMAN, 2014; MARANO; KOSTOVA, 2015).

Para responder às múltiplas questões e pressões contraditórias que combinam elementos de adaptação e resistência, as empresas podem desconsiderar ou modificar algumas das suas práticas de RSC ou tentar mudar os ambientes institucionais. Esse movimento gerado pelas empresas, e observado pela Academia, sugere a perspectiva de que um novo institucionalismo aplicado à RSC e que vem ganhando força entre os pesquisadores (BICE, 2017; BRAMMER et al., 2012).

Bice (2017) observa que, entre os novos estudos institucionalistas, há uma coerência conceitual geral e uma concordância em torno da definição de RSC, entendida como um padrão identificável de atividades influenciadas por normas sociais relativas aos impactos sociais, ambientais e econômicos das empresas e que, por meio das ações nesta área, essas preocupações estão refletidas de modo implícito ou explícito (MATTEN; MOON, 2008). No entanto, ela observa que a RSC é mais do que conformidade de regras, pois a corporação é um ator "multi-camadas", influenciado por fatores sociais, normas e pressões (MEYER, 2010) capazes de variar em graus de conformidade (DACIN et al., 2002; OLIVER, 1991).

Os novos estudos institucionalistas têm colocado o foco nas questões de RSC relacionado às pressões macro ou ao fornecimento de evidência de institucionalização (BONDY et al., 2012). Nestes estudos, as empresas estão posicionadas dentro da estrutura, de um contexto social mais amplo. Portanto, agir por interesse próprio, inclui ter responsabilidade para com os outros (MEYER;

JEPPERSON, 2000). Eles demonstram diferentes níveis de gestão das organizações (TEMPEL; WALGENBACH, 2007), desde aquelas empresas que respondem às pressões para a conformidade em relações a visão de isomorfismo (AGUILERA et al., 2007; CAMPBELL, 2007; GARDBERG; FOMBRUN, 2006) até aquelas em que a RSC ocupa um papel altamente estratégico.

Outro foco que vem sendo investigado diz respeito às ligações entre a ação corporativa e a legitimidade em relação aos mecanismos ou "pressões de institucionalização" (KING et al., 2005; TERLAAK, 2007; DACIN et al., 2002). Nesse sentido, a perspectiva institucionalista (THELEN, 1999) instrumentaliza a investigação sobre as pressões que moldam a RSC em termos de sua normatização. A partir disso, esta abordagem, desenvolve estudos que exploram a proliferação de padrões de gerenciamento, como ISO 14.001 ou ISO 26.000, Pacto Global das Nações Unidas ou Conselho Internacional de Mineração e Metais (ICMM), os 10 Princípios para o Desenvolvimento Sustentável, entre outros instrumentos e normativas internacionais (BICE, 2017).

Muitos autores olham para influenciadores de nível macro, examinando as maneiras pelas quais os padrões e focos de RSC são moldados por instituições de nível nacional (MATTEN; MOON, 2008) ou "variedades de capitalismo" (KANG; MOON, 2012). Aqueles teóricos que classificam instituições públicas/privadas ou centralizadas/descentralizadas, muitas vezes situam respostas firmes a considerações não financeiras como parte de comportamentos estratégicos (OSTROM, 2014; INGRAM; SILVERMAN, 2002; KING et al., 2005). As investigações focadas nessas preocupações demonstram como os padrões voluntários de RSC podem influenciar, ou ser influenciados, pelo comportamento da empresa, mesmo onde as normas não introduzem a importância do desacoplamento entre "mitos racionalizados" (MEYER; ROWAN, 1991) e prática (TERLAAK, 2007).

Finalmente, Bice (2017) também apresenta estudo desenvolvido para identificar os mecanismos sociais que institucionalizam a RSC na indústria de mineração. Ela contribui para esta discussão apresentando, em sua visão, os principais mecanismos sociais, considerados como institucionalizadores da RSC, são eles: o discurso, a mimese, a aprendizagem normativa e a coerção. Embora as afirmações apresentadas pela autora não sejam totalmente generalizáveis – e nem pretendem ser - eles permitem "generalizações analíticas" (YIN, 2016), que contribuem para as reflexões propostas por esse trabalho.

O discurso é um mecanismo que, segundo Schmidt (2008), não se refere apenas às palavras, mas inclui o estilo utilizado na sua construção, o propósito que se pretende com sua utilização, a forma como ele é entendido e até as estruturas da organização, nas quais ele é implantado e os agentes que o utilizam.

O discurso desempenha um papel importante na maneira, pela qual as instituições são traduzidas nos diferentes contextos em que estão inseridas (CAMPBELL; PEDERSON, 2001), e está, portanto, mergulhado em aspectos culturais, históricos e circunstâncias substantivas (SCHMIDT, 2008). Isso significa que o discurso é, talvez, o mecanismo mais visível, através do qual a RSC é institucionalizada, especialmente entre nações e culturas (HUTCHINS et al., 2005; JENKINS, 2004).

O discurso também opera em múltiplos níveis com os órgãos da indústria, consagrando princípios de desenvolvimento sustentável, nas relações com as comunidades, nas operações e nos relatórios de sustentabilidade (BICE, 2013). No nível das indústrias, os construtos discursivos contemporâneos de RSC, as políticas e abordagens de gestão podem diferir entre as empresas (BICE, 2012).

A institucionalização do discurso de RSC ocorre em grande parte através da proliferação consciente ou inconsciente de linguagens como "sustentabilidade e desenvolvimento" e "além da conformidade" (HUTCHINS et al., 2005). Em todos os países e ambientes operacionais, as obrigações de RSC são consistentemente referidas em termos de "ser um bom cidadão corporativo" ou detentora de uma "licença social para operar" (YAKOVLEVA, 2005), principalmente nas empresas extrativistas. Nos últimos anos, o discurso de uma licença social para operar tem sido particularmente importante na institucionalização da RSC, e é predominante em vários níveis dentro da indústria (BICE, 2014; BICE; MOFFAT, 2014; PRNO, 2013), sobretudo no que se refere à ameaça de perda da licença regulamentar para operar. Essa perspectiva é corroborada por órgãos públicos, como os ambientais, por exemplo, que afirmam a preocupação de assegurar e manter uma licença social para operar (IBAMA, 2012). No nível organizacional, empresas individuais usam o termo para representar a importância da identificação dos impactos que elas têm sobre o contexto social e das consequências das mudanças sociais sobre as empresas (JOYCE; THOMSON, 2000; OWEN; KEMP, 2013).

O discurso também sinaliza as estruturas institucionais de poder inerentes e sua flexibilidade para a mudança institucional (SCHMIDT, 2008). Os diferentes

usuários e a adaptação das linguagens usadas sobre RSC, portanto, desempenham um papel considerável na relevância do conceito. Onde a RSC não for capaz de adaptar-se linguisticamente à mudança das expectativas das partes interessadas e do desenvolvimento corporativo, sua vida útil será limitada. Além disso, o discurso necessariamente opera para uma padronização das diferentes organizações sociais. Por exemplo, ao apresentar uma ampla visão sociocultural e suas implicações, os sistemas capitalistas (JONES, 1999) restringem a formação de uma identidade individual (FOUCAULT, 1987).

Bice (2017) acrescenta que, quando as empresas adotam uma linguagem de RSC, esse discurso se espalha a depender da difusão, da tradução e dos compromissos que os agentes da corporação têm com as políticas da sede corporativa e, da mesma forma, resulta de como a utilizam na linguagem diária do pessoal de relações comunitárias. Isso também significa que, na RSC, a linguagem pode ser alterada para se adequar aos atores ou organizações em questão. O discurso sempre será reconhecido (CAMPBELL, 2004), pois a linguagem sempre estará ligada por estruturas nacionais e internacionais, regulamentos ou instituições que promovem o discurso da RSC.

Bice (2017) ainda destaca que onde tais estruturas existem, práticas socialmente responsáveis são mais provavelmente adotadas e incorporadas (JONES, 1999). Como o discurso de RSC é moldado e remodelado através dessa estruturação, a própria instituição é transformada (GIDDENS, 1984). Tais processos são visíveis através de mudanças no discurso de RSC ao longo do tempo. Por exemplo, da filantropia corporativa para a *performance* social corporativa, gestão de *stakeholders* para cidadania global corporativa (CARROLL, 2008). Adaptações discursivas como estas desempenham um papel substantivo na forma como a RSC é interpretada, adotada e implementada por organizações em diferentes ambientes em momentos diferentes.

Outro exemplo de alteração de linguagem pode ser demonstrada na expressão "licença social". Esta terminologia/expressão foi implantada pela indústria de mineração no início dos anos 2000 (JOYCE; THOMSON, 2000). Sua aceitação generalizada revela uma importante mudança em toda a indústria que, até então, centrava-se na saúde, segurança e meio-ambiente em uma abordagem pseudo-regulamentar, a linguagem de licenciamento (BICE, 2014). Ao adotar tal conceituação, as indústrias refletem as tendências globais contemporâneas de

regulação voluntária (VOGEL, 2008) e das expectativas dos *stakeholders* sobre as responsabilidades das empresas para com as comunidades (PRNO; SLOCOMBE, 2012).

Para Bice (2017), os mecanismos discursivos também enfatizam a normativa e o esquema cognitivo que moldam uma realidade social compartilhada (SCOTT, 1991). Segundo Berger e Luckman (1967), o discurso desempenha um papel importante na "realidade socialmente construída" que molda organizações e instituições (MEYER; ROWAN, 1977). De fato, o discurso geralmente serve como o primeiro ponto de contato com qualquer instituição e isso vale para RSC. As indústrias globais, por exemplo, têm utilizado os relatórios de sustentabilidade para apresentar seus discursos sobre sustentabilidade, responsabilidade corporativa, relacionamento com comunidades. Um exemplo interessante, trazido por Bice (2014), é que embora as empresas de mineração enfatizem em seus relatórios de sustentabilidade a importância de uma licença social para a RSC, pouco é feito para definir os critérios pelos quais tal licença é concedida. Mesmo assim, o discurso tornou-se tão poderoso que é aproveitado por membros da comunidade como um meio de responsabilizar as empresas de mineração (MOFFAT; ZHANG, 2014).

A adoção de um discurso compartilhado em múltiplos níveis da indústria global, para Bice (2017), está intimamente ligada por pressões isomórficas para a institucionalização da RSC. São mecanismos da *mimesis*, da aprendizagem normativa e da coerção que contribuem para isomorfismo.

Em relação à RSC, as pressões isomórficas fundamentam uma convergência global para a teoria das políticas e práticas de RSC (BICE, 2017; MATTEN; MOON, 2008; CAMPBELL, 2007; JAMALI; NEVILLE, 2011). Isso porque o mimetismo estimula o estabelecimento de modelagens de gestão entre os atores na intenção de diminuir a incerteza (DIMAGGIO; POWELL, 1991). Portanto, é mais influente durante os primeiros estágios do desenvolvimento da RSC. Na visão de Bice (2017), a aprendizagem normativa também contribuiu substancialmente para a institucionalização da RSC. Normalmente voltada para profissionais de RSC, o aprendizado normativo engloba esforços para definir condições e métodos de trabalho que estabeleçam os processos para a implantação das RSC nas organizações (MAGGIO; POWELL, 1991).

Na indústria de petróleo global, a situação não é diferente. Para tanto, basta observar as principais organizações que atuam no sentido de normatizar as práticas

de RSC do setor, a saber: 1) a *International Petroleum Industry Environmental Conservation Association* (IPIECA), lançada em 1974, que atua em nível global; 2) a Associação Regional de Empresas do Setor de Óleo, Gás e Biocombustíveis na América Latina e no Caribe (ARPEL), atuante desde o início do ano 2000; 3) o Instituto Brasileiro de Petróleo e Gás e Biocombustíveis (IBP), por meio da Comissão de Responsabilidade Social, criada em 2002; e a 4) Iniciativa pela Transparência nas Indústrias Extrativas (EITI) também criada em 2002 (FERREIRA, 2016).

Outros componentes importantes desse movimento normatizador incluem o estabelecimento de programas de treinamento e estímulo para que profissionais de diferentes áreas busquem conhecimento e domínio dos processos normativos, de modo a obter oportunidades de trabalho junto às empresas que buscam especialistas capacitados a ocupar funções como diretores, gerentes, consultores e técnicos de responsabilidade ambiental e social ou de saúde e segurança.

Para a RSC, tais processos podem também ser vistos nas ofertas das principais escolas de negócios, como Harvard e Wharton (Universidade de Harvard; Instituto Aspen: Centre for Business Education), que ensina RSC dentro dos principais módulos de liderança, para citar exemplos norte-americanos. E, para citar exemplos brasileiros, na Fundação Getúlio Vargas (FGV), a Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), a Fundação Dom Cabral (FDC) e nas Universidades Federais como a própria Universidade Federal Fluminense, por meio do Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios e Meio Ambiente (UFF/Latec), onde também é crescente a oferta de cursos de formação, especialização, mestrado e doutorado.

Bice (2017) considera que a coerção se dá por meio das pressões formais e informais exercidas sobre as organizações por outras instituições, das quais elas dependem e pelas expectativas na sociedade, dentro da qual essas entidades estão inseridas (DIMAGGIO; POWELL, 1991). Assim, pode-se dizer que a coerção, muitas vezes, acontece por meio de regulamentação, que não se limita àquela codificada em lei, pois os mecanismos regulatórios coercitivos incluem os códigos e leis formais e as diretrizes voluntárias, indicadores de desempenho e princípios ou estruturas que estabelecem padrões para o desempenho da RSC. Na prática, a regulamentação voluntária é talvez mais fortemente associada à RSC do que a sua contrapartida mais formal (EIGEN, 2007).

É recorrente o debate da regulação da RSC ser obrigatória ou voluntária (SETHI, 2003; EIGEN 2007; HESS, 2007; SADLER, 2009). Uma nova perspectiva dessa discussão sugere que, independentemente da regulação ser legislada pelo estado ou introduzida por organizações privadas ou sem fins lucrativos, sua proliferação e absorção por parte das corporações é o que deve ser considerado mais importante (CAMPBELL, 2007). Na medida em que mais empresas optam por adotar princípios regulatórios, mais e mais empresas o farão. Esta prática difunde valores, discursos e expectativas por toda a indústria e aumenta a coercitividade e as pressões isomórficas (GALASKIEWICZ, 1991). Estudos como o de Özen e Küskü (2009) sugerem que, onde as indústrias são altamente concentradas e a concorrência é alta, a regulamentação voluntária é mais provável de ser adotada como um meio de legitimação.

Na prática, a forma voluntária global mais comum relativa à RSC inclui o *Global Reporting Initiative* (GRI), os Princípios do Pacto Global e a Norma ABNT NBR ISO 26.000, além de requisitos formais para avaliações de impacto (BICE, 2017). Seguindo Power (1997), o GRI como uma ferramenta de auditoria pode ser visto como um "produto institucionalizado", que é usado para "legitimação externa". Tais normas regulamentadas garantem credibilidade aos esforços de RSC das empresas mineiradoras, disseminação de um discurso global de RSC, ligando padrões de homogeneização de comportamento socialmente responsável por meio do esforço de pressão institucional.

A coerção também está intimamente ligada às expectativas da sociedade e ao exercício do poder coercitivo, em oposição à autoridade, como na regulação (SCOTT, 1991). Tal coerção via pressões sociais é evidenciada na adoção histórica de RSC. No informal nível organizacional, as respostas das empresas às pressões das comunidades ilustram o papel e a capacidade das partes interessadas em influenciar a adoção e perpetuação de RSC (DELMAS; TOFFEL, 2004).

Agências intergovernamentais e padrões internacionais, tais como os formulados pela Organização das Nações Unidas (ONU), Banco Mundial, Corporação Financeira Internacional (IFC), por exemplo, desempenham papel influenciador importante na formulação de referências mínimas, códigos e normas para a RSC das empresas. Esse nível de atuação e influência visa estabelecer consistência de abordagem, para melhorar a comparabilidade entre empresas e indústrias, e construir credibilidade e legitimidade (BICE, 2017). No entanto, em relação ao isomorfismo, um

estudioso da cultura organizacional pode afirmar que a adoção de normas ou práticas específicas não é coercitivo, mas é, em vez disso, um meio de formar uma identidade organizacional lucrativa (HATCH; SCHULTZ, 2002) ou para estabelecimento de marcas corporativas (HATCH; SCHULTZ, 2003).

2.5.1 A gestão de responsabilidade social

Azevedo, Ende e Wittmann (2016) destacam que as empresas operam ao longo de um *continuum* de responsabilidade social, cuja postura pode se alterar entre reativa e proativa. Sendo assim, a posição assumida se estabelece pelo grau e tipo de estratégias que uma empresa utiliza para atender a essa responsabilidade. O atendimento à conformidade de códigos e normas em RSC caracteriza um esforço mínimo e reativo para atender às demandas dessa área. E essa postura, no entendimento de Tenório (2004), não significa que as empresas estejam agindo de forma irresponsável. Significa apenas que elas não observam a questão como uma possibilidade de vantagem competitiva e de benefícios econômicos que justifique as despesas discricionárias, ou seja, não obrigatórias de caráter voluntário (TENÓRIO, 2004).

De fato, o clima de competitividade nos negócios faz com que as organizações enfrentem crescente pressão, no sentido de tomarem para si suas responsabilidades sociais. Há, neste sentido, um interesse crescente dos mercados para saber se, de fato, a adoção da responsabilidade social como parte das estratégias das empresas efetivamente apoia o desenvolvimento econômico, social e ambiental e se contribui positivamente para a geração de vantagem competitiva e desempenho superior.

Esta questão propõe uma reflexão sobre a convergência e a divergência entre os discursos e as práticas em RSC. Wickert, Scherer e Spence (2016) argumentam que a distinção entre o que se fala e como caminha a responsabilidade social, ética e ambiental em um contexto de negócios (BERLINER; PRAKASH, 2015; HAACK et al., 2012) se configura como uma questão central no debate da RSC.

Para Wickert, Scherer e Spence (2016), esses elementos – *Talk e Walking* - coletivamente assumidos como um compromisso de RSC define um conceito abrangente de como as empresas combinam as duas principais dimensões desse processo: 1) a documentação voltada principalmente externamente para as

responsabilidades corporativas; e 2) a implementação de estratégias, estruturas e procedimentos no *core business*, processos dentro e por meio de divisões, funções, cadeias de valor, entre outros, que facilitam a responsabilidade.

A RSC *Talk* engloba os vários canais de comunicação implantados pelas organizações para se comunicarem com seus *stakeholders* (BALMER; GREYRSC, 2006), tais como: relatórios de RSC, sites corporativos, publicidade e rotulagem de produtos (DU et al., 2013). A RSC *Walking* engloba ações de gestão substanciais, como por exemplo, mudança em determinados métodos de produção para reduzir os impactos ambientais ou aprimoramento das relações de trabalho das empresas e em toda a sua cadeia de valor (AGUILERA et al., 2007, p. 836).

Os autores argumentam que as empresas são frequentemente criticadas por não *andarem* como *falam* (LYON; MONTGOMERY, 2015; MCDONNELL; KING, 2013). E estabelecem uma correspondência com "*greenwashing*" (BOWEN, 2014; DELMAS ; BURBANO, 2011) ou "desacoplamento" (HAACK et al., 2012; MARQUIS; QIAN, 2014). As pesquisas existentes negligenciam a influência do tamanho da empresa nos padrões de engajamento em RSC (AGUILERA et al., 2007; CAMPBELL, 2007; SCHERER; PALAZZO, 2011; SCHERER; RASCHE; PALAZZO, 2016). Destaca-se também que muitas abordagens sobre o tema são realizadas com base em princípios orientadores comportamentais implícitos, ao invés de estruturas formais e códigos de conduta comuns em grandes empresas (JENKINS, 2004; WICKERT, 2014).

Wickert, Scherer e Spence (2016) argumentam que as motivações das diferenças entre o discurso e a prática de RSC estão relacionadas aos custos da implementação da RSC. Os autores destacam três motivos amplos, e não mutuamente exclusivos, que justificam tal envolvimento: 1) a perspectiva econômica argumenta que a RSC é impulsionada por motivos instrumentais e que as empresas se envolvem com a temática porque tentam obter benefícios financeiros ou aumentar sua competitividade; 2) a perspectiva relacional ou institucional argumenta que a RSC é impulsionado por demandas externas. As empresas respondem às expectativas das partes interessadas e se envolvem em atividades consideradas socialmente aceitáveis e legítimas, atendendo a influências socioeconômicas; 3) a perspectiva ética argumenta que a motivação ocorre na medida em que o comportamento de RSC pode ser explicado por considerações morais, dos gerentes, por exemplo.

Para os autores, a discussão sobre o descompasso entre a caminhada e a fala da RSC, possui três limitações: 1) o custo-benefício que resulta em formas diferentes de engajamento; 2) o tamanho da empresa, pois esta variável assume características importantes organizacionais no controle e envolvimento da RSC; 3) a presunção de benefícios estratégicos da RSC, em particular o aumento do desempenho financeiro, negligencia a importância dos custos do envolvimento na temática. Em ressonância com a perspectiva da teoria da firma, a dimensão de custo da RSC geralmente mostra que as corporações investem neste quesito desde que os benefícios excedam ou, pelo menos, igualem os custos de sua implantação.

Embora seja de senso comum o entendimento de que as empresas têm a obrigação de se envolver em RSC, muitos estudiosos se preocupam com o fato de que as experiências na implantação de ações nesta área ainda são inconclusivas quanto a análise real da relação custo-benefício (DELMAS et al., 2013; TANG et al., 2012), portanto, impossíveis de serem positivamente afirmadas na relação econômica. Wickert, Scherer e Spence (2016) observam que, com a implantação de um processo de gestão em RSC, espera-se que as empresas reorganizem suas cadeias de valor (por exemplo, deixem de trabalhar com empresas que não possuem boas práticas nas relações de trabalho), alterem suas tecnologias de produto ou processos de produção (por exemplo, evitar substâncias tóxicas, empregar tecnologias verdes) ou gastem recursos em questões de políticas públicas (por exemplo, investir em educação pública, saúde pública ou infraestrutura). Porém, estudos sobre a relação entre o alcance destes quesitos e as práticas organizacionais ainda podem avançar.

Outro aspecto, apresentado por Wickert, Scherer e Spence (2016), refere-se ao tamanho das empresas e à estrutura organizacional que a implantação da RSC exige. Quanto maior a empresa, maior deve ser o controle e a coordenação, se analisado sob a literatura da teoria burocrática. A necessidade de controle e coordenação é diferente, de acordo com as tarefas administrativas, sobretudo naquelas que são organizadas pela área corporativa (portanto, centralizadas) e naquelas que são realizadas pelas áreas de aquisição, produção, comercialização, entre outras (portanto, descentralizadas).

Estudos sugerem que os gestores de RSC em grandes empresas, responsáveis pela implementação da mentalidade e suas práticas correspondentes em unidades de negócios descentralizadas, vêm apontando dificuldades e resistência

entre seus funcionários para aceitar novas formas de trabalho que os afastam de suas rotinas habituais. Desta forma, pode-se concluir que a coordenação interna de processos de gestão torna-se cada vez mais complexa e onerosa, medida em que aumenta a organização (WILLIAMSON, 1967; BLAU, 1970; KLATZSKY, 1970; KIMBERLY, 1976).

Wickert e Bakker (2015) constataram que os gestores de RSC próximos à sede da empresa são geralmente os responsáveis pelo desenvolvimento de uma agenda de RSC e pelo seu desdobramento em políticas corporativas correspondentes e, ainda, que devem alcançar e literalmente persuadir os empregados que ocupam posições gerenciais (que podem ter interesses altamente divergentes) a fim de obterem êxito na implantação das práticas de RSC.

Pinkse, Kuss e Hoffmann (2010) fornecem um bom exemplo de que a coordenação e implementação de uma estratégia ambiental pode ser extremamente dispendiosa. Eles mostram que altos níveis de capacidade de absorção são necessários para lidar com a complexidade interna, diversidade geográfica e heterogeneidade cultural. Para dar conta dessa demanda, a defesa de um processo de capacitação dos gestores numa visão generalista facilita a difusão de práticas de gestão ambiental. Porém, eles descobriram que, devido à alta complexidade e especificidade da matéria e das implicações do contexto, esta capacitação torna-se inócua, exigindo envolvimento de outros especialistas. Isso sugere que os custos para coordenar a caminhada da RSC aumentam, conforme a complexidade e o tamanho da empresa.

Por outro lado, Wickert, Scherer e Spence (2016) explicam que, enquanto os custos para implementar a RSC tendem a aumentar quanto maior a empresa se torna, os custos que envolvem questões associadas a este tema tendem a diminuir. McWilliams e Siegel (2001) argumentaram que as economias de escopo advêm da provisão conjunta de atributos de muitos produtos diferentes. Em outras palavras, empresas grandes e altamente diversificadas podem gerar redução de custos, se a impressão que eles pretendem criar com a fala RSC é atribuída a um alto número de produtos ou serviços. Isso porque o *goodwill* (ativo intangível), gerado a partir de uma possível relação entre RSC e determinadas marcas pode ser aproveitado pela empresa.

Empresas maiores têm menores custos médios de comunicação externa de RSC e geralmente têm mais recursos para oferecer diferentes linhas de produtos e

sofisticadas estratégias de diferenciação de produtos, por meio de pesquisa e desenvolvimento associado ao marketing. No entanto, quanto maior for a visibilidade dada pela empresa a seus produtos, mais ela será cobrada (CHIU; SHARFMAN, 2011). Por causa disso, maior sofisticação de relatórios de RSC tornou-se uma prioridade para muitas grandes empresas (CASTELLÓ; LOZANO, 2011; DU et al., 2013).

Wickert, Scherer e Spence (2016) ainda argumentam que grandes empresas, no entanto, podem construir com relativa facilidade uma fachada de RSC, estabelecendo um departamento de relações públicas que lide com as solicitações das partes interessadas e seja formalmente responsável por relatar suas atividades. Isto pode ocorrer também porque, muitas vezes, é "difícil para os consumidores e outras partes interessadas avaliar um verdadeiro desempenho social da empresa" (SIEGEL; VITALIANO, 2007, p. 775). As grandes empresas podem projetar imagens, aproveitando-se da assimetria de informação entre processos internos e externos.

Apesar da relação de custo-benefício ser difícil de demonstrar, como tratado anteriormente, Wickert, Scherer e Spence (2016) sugerem que, surpreendentemente, os mercados concedem recompensas para empresas que relatam seus processos de RSC, tais como compromissos e declarações para melhorar o desempenho ambiental, ao invés de seus resultados, como redução efetiva de emissões ou liberações tóxicas (DELMAS et al., 2013). Isso cria um incentivo adicional para a discussão da RSC entre as grandes empresas.

Para as empresas que relatam a RSC pode ser financeiramente benéfico concentrar as informações nos investimentos realizados uma vez que os custos que envolvem suas práticas de gestão são intangíveis e difíceis de medir. As empresas têm utilizado esta prática ao promoverem sua participação no Pacto Global das Nações Unidas ou no Índice Dow Jones de Sustentabilidade – e por isso muitas delas têm sido repetidamente acusadas de gerirem RSC como um exercício de relações públicas (BERLINER; PRAKASH, 2015).

Wickert, Scherer e Spence (2016) argumentam que, do ponto de vista estratégico, as grandes empresas se concentram mais em "discursar" sobre RSC do que efetivamente investirem em práticas mais robustas. Por outro lado, exigências institucionais de RSC em torno das grandes corporações, muitas vezes legais, abrangem a priorização de práticas de RSC que resultem em melhor *performance* para, por exemplo, maximizar o retorno sobre o investimento dos

acionistas. Outro aspecto importante a ser considerado é a necessidade que a empresa tem de manter um relacionamento estável com as partes interessadas e isso implica “andar conforme fala”.

Wickert, Scherer e Spence (2016), defendem ainda que, grandes empresas, com cadeias globais de suprimentos e redes de produção complexos, estão simultaneamente enfrentando interesses legítimos e divergentes das partes interessadas a nível global (SCHERER et al., 2013), tanto internamente, por exemplo, seus funcionários em subsidiárias, quanto externamente, como comunidades em que operam. Isto representa um grande obstáculo para a sistemática integração das preocupações das partes interessadas externas no processo de implementação da RSC. No entanto, as grandes empresas podem estar inclinadas a evitar altos custos do envolvimento substancial das partes interessadas e, em vez disso, ao invés de dialogar, preferem meramente informar sobre as atividades de RSC (BANERJEE, 2008).

Na visão de Wickert, Scherer e Spence (2016), as demandas das partes interessadas e as respostas das empresas promoveram a progressiva institucionalização da RSC (BONDY et al., 2012), como um "*must-have*", ao invés de uma escolha estratégica. Como resultado, a maioria das grandes empresas se sente pressionada a se engajar na RSC independente de benefícios financeiros tangíveis. Como as atividades de RSC, em particular das grandes empresas, são cada vez mais padronizado (HAACK et al., 2012; MARANO; KOSTOVA, 2015), isso pode conduzir a uma maior erosão das vantagens competitivas, geradas pelo envolvimento da RSC, por exemplo, como um meio de diferenciação dos concorrentes.

Em particular, quando se olha para as intensamente regulamentadas indústrias extrativistas, há evidências substanciais de que as mais severas alegações são apresentadas exatamente contra grandes empresas como Shell, BP, Rio Tinto ou Anglo-American (LYON; MONTGOMERY, 2015), que são acusadas de posicionarem-se como sustentáveis e afogam os leitores de seus relatórios em dados técnicos, mas não fazem mais do que cumprir as leis ambientais básicas (SCHERER; PALAZZO, 2011).

Para Wickert, Scherer e Spence (2016), estes fatores contextuais podem causar impactos nos custos, tanto na comunicação quanto na implementação de RSC. Para as grandes empresas, a diferença relativa aos custos da prática e ao discurso da RSC pode mudar com a atuação das partes interessadas. As ONGs que

geralmente focam suas ações no controle e no combate a indústrias altamente poluidoras, estão mais bem equipadas para detectar *greenwashing* e podem exigir que as empresas desenvolvam ações mais substantivas de RSC, por exemplo. Pode-se razoavelmente supor que algumas atividades como gestão ambiental e responsabilidade social da cadeia de fornecedores, por exemplo, são mais sensíveis aos custos operacionais do que programas de voluntariado corporativo ou filantropia. Pode-se então depreender que, para a gestão da RSC atender às prerrogativas que exigem das empresas, o ajuste de práticas e procedimentos tem implicações de custo relativamente altos.

Estas considerações são importantes para refletir sobre a compreensão contemporânea dos papéis e responsabilidades das empresas na sociedade, onde a atenção se distanciou de como o dinheiro é gasto (filantropia sem ajustes dispendiosos nas principais operações comerciais) para como o dinheiro é feito (integração dos princípios de RSC na estratégia e nas principais operações) (SCHERER; PALAZZO, 2011), ou seja, de como desenvolver processos de gestão de RSC que dêem respostas tanto para as organizações quanto para a sociedade.

2.5.2 Sistemas de Gestão de Responsabilidade Social Corporativa (RSC)

2.5.2.1 Sistema de gestão de responsabilidade social corporativa da ARPEL

O Sistema de Gestão da Responsabilidade Social Corporativa da ARPEL possui um conjunto de documentos que apresenta a base conceitual e os princípios que regulamentam a sua implantação nas empresas. Ele está desenhado de maneira que possa ser utilizado indistintamente do tamanho ou estrutura interna da organização, porque é um instrumento flexível e de fácil adaptação que aprofunda as questões relativas à responsabilidade social, na medida em que se integra nas políticas, práticas e cultura das empresas. Este modelo foi desenvolvido de forma alinhada com as principais referências internacionais, tais como: a) Organização Internacional ISO – ISO 26000; b) *Global Reporting Initiative* (GRI) – Suplemento do Setor de Óleo e Gás; c) Iniciativa de Transparência do Setor Extrativista (EITI); d) Pacto Global da ONU, e) Responsabilidade Social 8000 – SA 8000; f) Normas Sociais e Ambientais da Corporação Financeira Internacional (IFC); g) Normas de Saúde

Ocupacional e Segurança – OHSAS 18001; h) Guias e princípios da Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE); i) Convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT); j) Princípios Orientadores para Empresas em Direitos Humanos, entre outros, conforme figura 2 a seguir.

	Princípios	Políticas	Diagnóstico	Planejamento	Ação	Monitoramento	Reporte
RSC Geral	UNGG	ISO 26000					GRI E SUPLEMENTO
Ética e Valores Corporativos		EO100					
Governança	EITI						
Relacionamento com Grupos de Interesse			AA 1000				
	IFC Indicadores de Performance						
Direitos Humanos	AI	Princípios Direcionadores da ONU de	SA 8000		SA 8000		SA 8000
Práticas Trabalhistas		VPs					VPs
	OHSAS 18001						OHSAS 18001
Responsabilidade na Cadeia de Valor		OCDE					
Comunicação e Reporte		Diretrizes					

Figura 2 - Normas, marcos, guias e princípios da RSC

Fonte: Sistema de Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa, Publicación ARPEL 2016. Adaptado e traduzido pela autora.

O Sistema ARPEL foi utilizado neste trabalho por que se apoia em uma família de documentos inter-relacionados – marcos, manuais temáticos e ferramentas – que possibilita a introdução, aplicação e treinamento no Sistema. Os documentos que suportam o Sistema estão demonstrados no Quadro 2 a seguir:

Quadro 2 - Documentos de referência do Sistema de gestão em RSC da ARPEL

Documento No.	Título do Documento
1	Sistema de Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: Marco do Sistema
2	Política e Compromissos de Responsabilidade Social Corporativa: Documento Suporte
3	Protocolo de Avaliação: Documento Suporte
4	Ferramenta de Avaliação de Riscos: Documento Suporte
5	Manual de Ética e Valores Corporativos: Documento Suporte
6	Manual de Governança Corporativa: Documento Suporte
7	Manual de Direitos Humanos: Documento Suporte
8	Manual de Práticas Trabalhistas: Documento Suporte
9	Manual de Relacionamento com os Grupos de Interesse: Documento Suporte
10	Manual de Responsabilidade na Cadeia de Valor: Documento Suporte
11	Manual de Comunicação e Reporte: Documento Suporte
12	Ferramenta de Voluntariado: Documento Suporte
13	Ferramenta de Capacitação: Documento Suporte

Fonte: Sistema de Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa, Marco de Referência. 2016. Adaptado e traduzido pela autora.

Observando o quadro 2 acima referido, observa-se que o primeiro documento, sobre normas e marcos referenciais apresenta o marco conceitual para todo o Sistema. As empresas necessitam considerá-lo como o fundamento teórico para progredir no enfoque da responsabilidade social, este é composto por duas partes principais: a) marco conceitual: trata dos conceitos relevantes para incorporar progressivamente a RSC nas empresas, descrevendo os aspectos corporativos que servirão como plataforma para implementar e gerir seus processos e monitorar os resultados de RSC; 2) marco de implementação do Sistema de Gestão de RSC: apresenta guias que apoiam a implementação do Sistema efetivamente, com passos específicos, os quais as empresas devem seguir para incorporar a RSC em suas atividades.

A implementação do Sistema de RSC está estruturada de acordo com os quatro elementos do sistema operacional utilizado pelas empresas e segue o ciclo de: Planejar – Fazer – Verificar – Atuar (PHVA, sigla em espanhol), mais conhecido no Brasil como PDCA do inglês: Plan - Do - Check – Act- um método iterativo de

gestão de quatro passos, utilizado para o controle e melhoria contínua de processos e produtos.

O segundo documento, exposto no Quadro 2, é o manual de política e compromissos de RSC. Este documento orienta as empresas para que elas definam ou validem sua política e seus compromissos com respeito a todos os temas de RSC para com os grupos de interesse priorizados e que após este processo, implementem a política e os compromissos em cada tema, considerando políticas, práticas e cultura.

Há também, à disposição da organização, o “protocolo de evolução” um documento de suporte, elaborado com o intuito de auxiliar as empresas na identificação de brechas (*gaps*) de desempenho em temas de RSC e na priorizaçãodos temas em que se devem dar foco. As principais questões de cada tema e os critérios de evolução utilizados para avaliar foram organizadas a partir de uma série de princípios de gestão de RSC, internacionalmente reconhecidos e adotados como diretrizes e padrões, entre os quais a ISO 26000 e a GRI. O protocolo oferece uma série de critérios para que as empresas desenvolvam uma autoavaliação de seu enfoque em RSC.

Os critérios de avaliação, organizados por meio de perguntas, estabelecem uma evolução do desempenho com respeito à gestão, ações, prestação de contas e percepção do desempenho em RSC (em política, prática e cultura) para cada um dos assuntos. Com base nas respostas obtidas, as empresas poderão definir quais as suas prioridades no tratamento dos temas de RSC. Ainda que as empresas obtenham uma pontuação que lhes permita verificar o avanço obtido nas questões relacionadas à política, prática e cultura de RSC de um modo mais amplo, o protocolo de evolução permite que a empresa se defina claramente o ponto que a empresa se encontra e o ponto onde ela pretende chegar. As prioridades identificadas são insumos que devem ser considerados na análise de riscos.

Uma ferramenta para avaliação de riscos também proporciona à empresa para identificar e gerenciar riscos e oportunidades em áreas prioritárias de RSC. A metodologia é a mesma utilizada em procedimentos de avaliação de riscos corporativos, os quais identificam, avaliam e priorizam os riscos que as empresas enfrentam. A análise permite identificar riscos e oportunidades e gerenciar recursos para monitorar e controlar a probabilidade ou a possibilidade de criar impactos positivos ou negativos e otimizar recursos para tratamento. Este processo deve ser

aplicado de forma consistente para que os gestores integrem efetivamente a análise de riscos corporativos, juntamente com as demais matérias observadas pelas organizações.

Os manuais, identificados na tabela do número cinco a onze representam os temas e assuntos-chave selecionados pela ARPEL. Esses manuais permitem que as empresas possam estabelecer metas de progressão dos objetivos de melhoria contínua e promover o seu alinhamento, integração e coerência de RSC, conforme o tema abordado da seguinte maneira:

- a) Política e compromissos de RSC: permite às empresas definir e validar sua política e compromissos de RSC, segundo suas prioridades;
- b) Ética e valores corporativos: focaliza os valores e princípios da empresa, seu código de ética e em políticas, práticas e cultura de integridade (sem suborno e corrupção);
- c) Governança corporativa: desenvolve boas práticas de governabilidade na empresa e na liderança na medida em que integra RSC;
- d) Direitos Humanos: propõe valorizar e respeitar direitos humanos, assegurando comportamentos apropriados entre todos os empregados, contratados, subcontratados e outros grupos de interesse;
- e) Práticas Laborais: estimula a prática de RSC nesta temática de modo exemplar aos empregados; fixa padrões de respeito nas relações entre a empresa e seus empregados no que se refere a modalidades de emprego, saúde e segurança, aos direitos do trabalho e às oportunidades de desenvolvimento profissional e pessoal;
- f) Relacionamento com os grupos de interesse: identifica e propõe o relacionamento com os grupos de interesse desde o início do planejamento e concepção dos projetos e a prosseguir com este comportamento durante todo o ciclo de vida; para estabelecer este relacionamento é necessário informar os grupos de interesse, escutar seus interesses, expectativas e inquietações; entendê-los e torná-la partícipes da tomada de decisão, criando iniciativas conjuntas como aliados estratégicos, sempre que seja possível;
- g) Responsabilidade na cadeia de valor: propõe gerar na cadeia de valor da indústria de petróleo e gás, práticas e ações de RSC em todos os aspectos das operações;

- h) Comunicação e reporte: estimula a comunicar efetivamente acerca de RSC, internamente e externamente, utilizando canais existentes e novos para distribuir a informação por meio dos recursos próprios das organizações, os disponíveis da cadeia de valor e os que estão na área pública em geral.

Os itens doze e treze apresentam Kits de Ferramentas. Existem dois kits que oferecem guias sobre maneiras de avançar em RSC, na relação com os empregados da empresa por meio de voluntariado e na capacitação na aplicação do Sistema de Gestão da ARPEL.

A ferramenta de voluntariado ajuda a identificar programas em que os empregados possam ser voluntários, analisando o impacto de cada programa para orientar as atividades, os esforços dos empregados e os aportes das empresas.

A ferramenta de capacitação ajuda as empresas a entenderem o conteúdo, o uso do Sistema de Gestão de RSC e os documentos que o suportam para instrumentalizar os profissionais que promoverão a capacitação e a liderança para a difusão da RSC na organização.

Os documentos de 1 a 4 constituem a base do Sistema de Gestão de RSC. A ordem de utilização dos manuais pode alterar, pois dependem das prioridades, metas e enfoques da empresa. O marco de implementação do sistema proporciona um guia geral sobre a trajetória que as empresas devem perseguir para a utilização dos manuais para a implantação do sistema.

O sistema de gestão propõe, com sua implantação, um alinhamento da política de RSC da empresa tanto a nível corporativo como em todas as dependências e unidades de negócio de modo a integrá-las na gestão da empresa desde o planejamento estratégico, passando pelos procedimentos, práticas, sistemas, processos e projetos, entre outros.

Pode-se dizer resumidamente que o Sistema de Gestão de RSC da ARPEL apoia as empresas a desenvolver as seguintes ações: 1) fazer um autodiagnóstico de seu desempenho em RSC e definir suas prioridades e metas estratégicas nesta temática; 2) identificar e fechar brechas, minimizando os riscos e maximizando oportunidades; 3) desenhar estratégias e avançar na formulação de políticas e práticas de RSC; medir, monitorar e avaliar a efetividades dos resultados, estabelecendo mecanismos de prestação de contas; e, por fim e não menos

importante, tomar as ações corretivas necessárias para assegurar que as metas sejam atingidas em um processo de melhoria contínua.

Por estas razões e pelo alinhamento às principais referências da RSC, conforme demonstrado na Figura 1, este Sistema foi escolhido para fundamentar a elaboração do questionário de entrevista. Além disso, a ARPEL é uma instituição que congrega os gestores das empresas de óleo e gás da América Latina e Caribe, constituindo-se em elemento propulsor na adoção de práticas de gestão da RSC.

2.5.2.2 ABNT NBR ISO 26000

Em 2010, foi publicada a Norma Internacional ISO 26000, em Genebra na Suíça, com o propósito de estabelecer diretrizes sobre responsabilidade social. Ela foi elaborada pelo ISO/TMB *Working Group on Social Responsibility* por meio de um processo multipartite, reunindo mais de 90 países e 40 organizações internacionais ou com ampla atuação regional, envolvida com os mais diferentes aspectos da responsabilidade social.

A ABNT NBR ISO 26000 é a versão brasileira da Norma, elaborada por uma comissão especial que contou com os representantes brasileiros na formulação da Norma Internacional ISO 26000. Ela é idêntica em conteúdo técnico, estrutura e redação com alterações mínimas para adequação aos padrões brasileiros.

Segundo os organizadores, a norma expressa um posicionamento das organizações, no sentido de incorporar questões socioambientais em seus processos decisórios e a responsabilizar-se pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente.

Este posicionamento implica estara responsabilidade social integrada nos processos de gestão das organizações e suas práticas levarem em consideração os interesses dos *stakeholders*. A norma é de aplicação voluntária, destinada a todos os tipos de organizações, independentemente do tamanho ou localização.

A visão geral da norma permite entender seu escopo, os termos e definições, apresenta os contextos históricos e contemporâneos relacionados aos temas de responsabilidade social, conforme se apresenta no Quadro 3.

Quadro 3 – Estrutura da ABNT NBR ISO 26000

Título da Seção	Número da Seção	Descrição do conteúdo da Seção
Escopo	Seção 1	Define o escopo desta Norma e identifica certas limitações e exclusões.
Termos e definições	Seção 2	Identifica e fornece a definição de termos-chave de importância fundamental para a compreensão da responsabilidade social e o uso desta Norma.
Compreensão da responsabilidade social	Seção 3	Descreve os fatores e condições importantes que influenciaram o desenvolvimento da responsabilidade social e que continuam a afetar sua natureza e prática. Descreve também o próprio conceito de responsabilidade social – seu significado e aplicação em organizações. A Seção inclui orientações para organizações de pequeno e médio portes sobre o uso desta Norma.
Princípios da responsabilidade social	Seção 4	Introduz e explica os princípios da responsabilidade social.
Reconhecimento da responsabilidade social e engajamento de partes interessadas	Seção 5	Aborda duas práticas de responsabilidade social: o reconhecimento da organização de sua responsabilidade social e a identificação e engajamento de suas partes interessadas. Fornece orientações sobre a relação entre uma organização, suas partes interessadas e a sociedade, sobre o reconhecimento dos temas e questões centrais de responsabilidade social e sobre a esfera de influência da organização.
Orientações sobre temas centrais da responsabilidade social	Seção 6	Explica os temas centrais e questões associadas referentes a responsabilidade social (ver Tabela 2). Para cada tema central, são fornecidas informações sobre seu escopo, sua relação com a responsabilidade social e respectivos princípios e considerações, ações e expectativas.
Orientações sobre a integração da responsabilidade social em toda a organização	Seção 7	Fornece orientações sobre como colocar a responsabilidade social em prática em uma organização. Isso inclui orientações relacionadas a: compreender a responsabilidade social da organização, integrar a responsabilidade social em toda a organização, comunicar sobre responsabilidade social, melhorar a credibilidade da organização em relação à responsabilidade social, analisar o progresso, melhorar o desempenho e avaliar iniciativas voluntárias em responsabilidade social.

Fonte: ABNT NBR ISO 26000 (2010,p. 8)

A Norma está organizada em sete seções intituladas: 1) escopo; 2) termos e definições; 3) compreensão da responsabilidade social; 4) princípios da responsabilidade social; 5) reconhecimento da responsabilidade social e engajamento de partes interessadas; 6) orientações sobre temas centrais da responsabilidade social; 7) orientações sobre a integração da responsabilidade social em toda a organização.

As seções descrevem a definição do escopo da Norma (seção 1), apresentando os principais termos-chave que possibilitam a compreensão da responsabilidade social (seção 2) e o uso da Norma, quais os fatores e as condições que influenciam o desenvolvimento da responsabilidade social (seção 3) a partir do conceito, princípios para aplicação nas organizações (seção 4), fornece orientações para o relacionamento com as partes interessadas (seção 5).

Para a definição do escopo da responsabilidade social desejada por uma organização, a Norma propõe identificar questões relevantes e estabelecer prioridades organizadas a partir de temas centrais (seção 6): 1) governança organizacional; 2) direitos humanos; 3) práticas de trabalho; 4) meio ambiente; 5) práticas leais de operação; 6) questões relativas ao consumidor; 7) envolvimento e desenvolvimento da comunidade. Cada tema possui um conjunto de questões que organizam a reflexão dos temas e que permite que as organizações estabeleçam equilíbrio entre os temas e os interesses da organização, considerando o ciclo de vida de seus produtos e serviços e suas partes interessadas ou cadeia de valor.

Uma vez entendidos os princípios e identificados os temas centrais e as questões relevantes, a organização deve buscar a integração de responsabilidade social em todas as suas decisões e atividades (seção 7). Para isto, a responsabilidade social deve fazer parte de suas políticas, cultura organizacional, estratégias e operações; desenvolver competências internas na temática, comunicar interna e externamente sobre responsabilidade social e avaliar periodicamente suas práticas.

Na Figura 3, a ABNT NBR ISO 26000 apresenta uma visão geral da Norma, ilustrando o exposto.

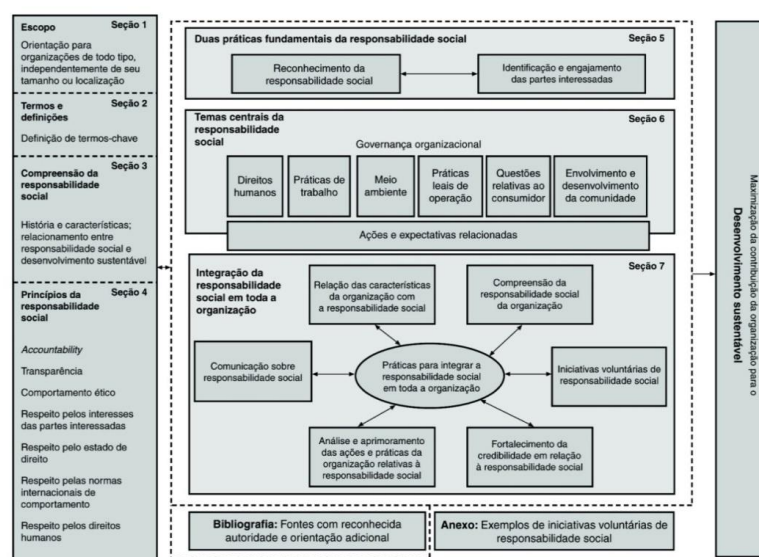


Figura 3 - Visão geral esquemática da ABNT NBR ISO 26000
Fonte: ABNT NBR ISO 26000 (p. XI)

A Norma NBR ISO 26000 contém uma série de orientações que ajudam as organizações a entenderem o seu uso e indica um passo a passo para sua aplicação. Ela não se constitui como um sistema de gestão. Visa orientar às organizações quanto à responsabilidade social, de modo que estas possam trilhar o caminho do

desenvolvimento sustentável, considerando-o no processo decisório e na forma de fazer negócios.

2.5.2.3 Global Reporting Initiative (GRI)

A *Global Reporting Initiative* (GRI) é uma organização não governamental, sem finalidades lucrativas, criada em 1997, com sede em Amsterdam, que se constitui por consultores multidisciplinares, de todas as partes do mundo que tem por missão oferecer uma estrutura confiável para a elaboração de relatórios de sustentabilidade, que possa ser utilizada por organizações de diferentes portes, setores e localidades.

A Instituição entende que os desafios do desenvolvimento sustentável impõem uma nova maneira de fazer e comunicar como se faz negócios. Parte da premissa que a transparência sobre os impactos econômicos, ambientais e sociais é componente fundamental para o relacionamento com os *stakeholders*, para as decisões sobre investimento e para outras relações com o mercado.

A primeira versão dos documentos orientadores desta iniciativa foi lançada em 1999 e já passou por quatro atualizações. A última foi publicada em 2013, GRI – G4.

As diretrizes para elaboração de relatórios de sustentabilidade da GRI são compostas por princípios que definem o conteúdo e a garantia da qualidade das informações relatadas. Elas são apresentadas em duas partes: 1) princípios para o relato e conteúdos padrão; 2) manual de implementação.

Os princípios organizam os conteúdos e os critérios, de modo a garantir o alinhamento com a iniciativa. Enquanto que, o manual instrui quanto à aplicação dos princípios para o relato, sobre os conceitos apresentados e outras informações operacionais para formulação do relatório.

Ao aderir este modelo, a organização deverá indicar claramente quais os princípios que elegerá para a elaboração do relatório. Ela poderá iniciar de forma mais conservadora e, ao longo do tempo, ampliar gradativamente àqueles preteridos.

Os princípios para definição de conteúdos são: 1) inclusão de *stakeholders* – identificar os públicos de relacionamento e suas expectativas e como estas são atendidas ou respondidas; 2) contexto da sustentabilidade – descrever o desempenho da organização no contexto da sustentabilidade; 3) materialidade -descrever os impactos econômicos, ambientais e sociais significativos ou parâmetros que possam

impactar, de forma relevante, as avaliações e decisões de *stakeholders*; 4) completude – dimensões de escopo, limite e tempo dos efeitos da materialidade, diz respeito também às práticas de coleta de informações e apresentação adequada dos dados.

Os princípios para assegurar a qualidade do relatório são: 1) equilíbrio – deve trazer aspectos positivos e negativos da organização para que se possa fazer uma avaliação equilibrada de seu desempenho; 2) comparabilidade e 3) exatidão – para que se possa comparar e analisar o desempenho da organização; 4) tempestividade, que se define a regularidade da publicação dos relatórios para que os *stakeholders* possam considerá-las na tomada de decisão; 5) clareza – informações claras e compreensíveis; 6) confiabilidade - que diz respeito à forma estruturada do relatório que permita rastreabilidade, a partir da qualidade e materialidade das informações.

Os conteúdos padrão gerais e específicos estão assim organizados: Conteúdos padrão gerais: 1) estratégia e análise; 2) perfil organizacional; 3) aspectos materiais identificados e limites; 4) engajamento com *stakeholders*; 5) perfil do relatório; 6) governança e 7) ética e integridade. Conteúdos - padrão específico são: 1) informações sobre a forma de gestão; 2) indicadores.

Esta forma de gestão permite à organização relatar como os impactos econômicos, ambientais e sociais relacionados a aspectos materiais são geridos e estas informações fornecem o contexto para o desempenho relatado por indicadores.

Os indicadores refletem desempenho ou impacto e estão organizados em três categorias – Econômico, Ambiental e Social. A categoria econômica ilustra o fluxo de capital entre os diferentes *stakeholders* e os principais impactos econômicos da organização sobre a sociedade como um todo. A categoria ambiental se refere aos impactos da organização sobre ecossistemas e abrange aqueles relacionados a insumos (energia e água) e saídas (emissões, efluentes, resíduos). Também abrange aspectos relacionados à biodiversidade, aos transportes, aos produtos e serviços, à conformidade em relação às leis e regulações ambientais e aos gastos com investimentos na área ambiental, entre outros. Por fim, a categoria social diz respeito aos impactos das organizações sobre os sistemas sociais onde atuam. Esta categoria se subdivide em subcategorias que são práticas trabalhistas e trabalho decente, direitos humanos, sociedade e responsabilidade pelo produto.

As questões que envolvem as categorias, as subcategorias e os aspectos estão compreendidas no Quadro 4.

Quadro 4 - Categoria e aspectos das diretrizes – como usar as diretrizes – Manual do GRI – G4

Categoria	Económica	Ambiental		
Aspectos ^V	<ul style="list-style-type: none"> Desempenho Económico Presença no Mercado Impactos Económicos Indiretos Práticas de Compra 	<ul style="list-style-type: none"> Materiais Energia Água Biodiversidade Emissões Efluentes e Resíduos Produtos e Serviços Conformidade Transportes Geral Avaliação Ambiental de Fornecedores Mecanismos de Queixas e Reclamações Relacionadas a Impactos Ambientais 		
Categoria	Social			
Sub-categorias	Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente	Direitos Humanos	Sociedade	Responsabilidade pelo Produto
Aspectos ^V	<ul style="list-style-type: none"> Emprego Relações entre Trabalhadores e Empregadores Saúde e Segurança no Trabalho Treinamento e Educação Diversidade e Igualdade de Oportunidades Igualdade de Remuneração entre Mulheres e Homens Avaliação de Fornecedores em Práticas Trabalhistas Mecanismos de Queixas e Reclamações Relacionadas a Práticas Trabalhistas 	<ul style="list-style-type: none"> Investimentos Não discriminação Liberdade de Associação e Negociação Coletiva Trabalho Infantil Trabalho Forçado ou Análogo ao Escravo Práticas de Segurança Direitos Indígenas Avaliação de Fornecedores em Direitos Humanos Mecanismos de Queixas e Reclamações Relacionadas a Direitos Humanos 	<ul style="list-style-type: none"> Comunidades Locais Combate à Corrupção Políticas Públicas Concorrência Desleal Conformidade Avaliação de Fornecedores em Impactos na Sociedade Mecanismos de Queixas e Reclamações Relacionadas a Impactos na Sociedade 	<ul style="list-style-type: none"> Saúde e Segurança do Cliente Rotulagem de Produtos e Serviços Comunicações de Marketing Privacidade do Cliente Conformidade

Fonte: Manual de Implementação G4 Diretrizes para relatório de Sustentabilidade (Global Reporting Initiative, GRI. 2013, p. 64).

O Manual de Implementação orienta as organizações sobre como o processo de elaboração do relatório deve ser realizado, detalha sobre a aplicação de cada um dos princípios, como as informações podem ser testadas e divulgadas, além de interpretar os diversos conceitos estabelecidos nas diretrizes. Além de outras referências, fontes de informações e outros documentos que também colaboram para a elaboração do relatório.

O método utilizado para o desenvolvimento do relatório pode variar de acordo com cada organização. As questões são relacionadas ao modelo de negócios, contexto do setor, geográfico, cultural e legal, estrutura societária, porte da organização, natureza dos impactos influenciam na identificação dos tópicos materiais a serem relatados.

Baldissera e Mourão (2015) ressaltam que as informações positivas ou negativas dos impactos das organizações nas questões sociais, ambientais e econômica permitem que a sociedade possa acompanhar suas práticas e questioná-las caso não estejam conformes sobre o prisma da sustentabilidade.

As economias, cada vez mais são globalizadas, tem oportunidades para gerar oportunidades e qualidade de vida, compartilhando conhecimento e acesso à tecnologia. No entanto, estas oportunidades nem sempre estão acessíveis para uma população crescente com condições ambientais cada vez mais vulneráveis.

É hora de inovar, pensar diferente, abrir-se para novos conhecimentos em inovações tecnológicas, políticas públicas que promovam direitos universais e desafiem as organizações a repensarem os impactos de suas operações, produtos, serviços e atividades sobre as economias, as pessoas e o planeta. Isto é o chamamento que a GRI se propõe a fazer pelos caminhos da Responsabilidade Social Corporativa.

2.5.2.4 Considerações acerca das três ferramentas de gestão da RSC

As informações referentes às ferramentas de gestão apresentadas anteriormente possibilitam uma reflexão de que o Sistema de Gestão de RSC proposto por ARPEL apresenta uma proposta de gestão que reúne as orientações contidas nas Normas ISO 26000 e as preocupações da iniciativa GRI, no que se refere a demonstrar, avaliar e informar por meio de relatórios de sustentabilidade.

O modelo ARPEL propõe portanto, a gestão da responsabilidade social corporativa de modo mais robusto, por meio de uma metodologia comum: a linguagem das organizações que planeja, desenvolve, acompanha e avalia, estabelecendo um processo de melhoria contínua. Ele incorpora uma matriz de risco social que permite as organizações estabelecer as prioridades na gestão da responsabilidade social para a integração da temática nas decisões e práticas diárias, o que sugere, permitirá realizar relatórios alinhados à ISO 26000 e aos princípios do GRI. Sendo assim, pensou-se que o estudo propostopoderia nos apresentar a efetiva contribuição do Sistema de Gestão de Responsabilidade Social Corporativa da ARPEL neste processo.

A incorporação de temática da responsabilidade social é o desafio do momento, considerando a escassez de recursos, a disputa interna por aprovação de projetos por parte das lideranças e o estabelecimento de relações mais justas e cordiais entre as organizações e a sociedade, com vistas ao pretendido desenvolvimento sustentável.

2.6 PESQUISA BIBLIOMÉTRICA

A pesquisa bibliométrica que compõe este trabalho foi concebida, de modo a complementar e atualizar o referencial teórico necessário ao seu desenvolvimento. Procurou-se verificar a produção acadêmica disponível para discutir os temas centrais desta pesquisa, a partir de palavras-chave aderentes à proposta central deste estudo com vistas à formação de um Portfólio Bibliográfico (PB). Tendo isto em consideração, no Quadro 5 pode se verificar que foram definidos cinco eixos para a pesquisa.

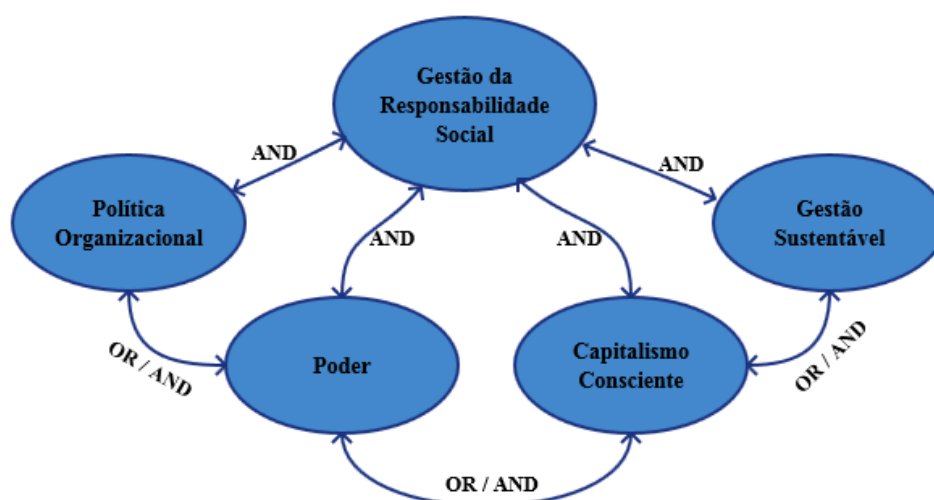
Para atingir o objetivo de selecionar os textos científicos mais aderentes à temática proposta, foram utilizadas palavras-chave específicas, claras e objetivas, a fim de encontrar publicações relevantes no âmbito da revisão. Inicialmente, recorreu-se à questão da pesquisa para a derivação dos principais termos, seus sinônimos e grafias. Sequencialmente, as palavras-chave foram definidas por meio do quadro C-I-M-O, do inglês *Context* (contexto), *Intervention* (intervenção), *Mechanism*(mecanismo), *Outcome* (resultado) (BRINER; DENYER, 2012; GARZA-REYES, 2015), a fim de determinar os critérios de inclusão/exclusão dos termos de busca.

Quadro 5 - Eixos temáticos da pesquisa

Política Organizacional	Gestão Sustentável	Capitalismo consciente	Gestão da Responsabilidade e Social	Poder
<i>Organizational Policy</i>	<i>Sustainable Management</i>	<i>Conscious Capitalism</i>	<i>Social Responsibility Management</i>	<i>Power</i>
<i>Political System</i>	<i>Sustainable tool</i>	<i>Ethic</i>	<i>CSR</i>	<i>Power Relations</i>
	<i>Sustainability Management tools for sustainability</i>	<i>Business Ethics</i>	<i>Corporate Social Responsibility</i>	
	<i>Environmental Management</i>	<i>Varieties Of Capitalism</i>	<i>Social Management</i>	
			<i>Political Corporate Social Responsibility</i>	
			<i>Societal responsibility</i>	

Fonte: elaborado pela autora

Essas palavras-chave foram combinadas para formar todos os agrupamentos possíveis para a coleta de artigos. Com o intuito de verificar o estado da arte e alcançar o maior número de estudos aderentes ao assunto nas bases de dados, buscou-se a relação entre as palavras-chave presentes dentro de cada eixo: “Política Organizacional”, “Poder”, Capitalismo Consciente” e “Gestão Sustentável” e os operadores booleanos “AND” e “OR”, sendo que “Gestão da Responsabilidade Social” foi considerada eixo primário e os demais, secundários apresentados na Figura 4.

**Figura 4** - Relações entre eixos temáticos e booleanos

Fonte: Elaborado pela autora.

Com a permutação das possibilidades de palavras-chave em cada eixo e o operador booleano "AND" puderam ser geradas até 480 combinações. Assim, a fim de delimitar o escopo da pesquisa, nas buscas realizadas só foram consideradas combinações destas palavras nos títulos, resumos e palavras-chave de artigos dos bancos de dados selecionados. Esse conjunto de palavras-chave e operadores booleanos deram origem à seguinte combinação de caracteres de busca: *(TITLE-ABS-KEY ("Social Responsibility Management" OR "CSR" OR "Corporate Social Responsibility" OR "Social Management" OR "Political Corporate Social Responsibility" OR "Societal responsibility") AND TITLE-ABS-KEY ("Organizational Policy" OR "Political System") OR ("Sustainable Management" OR "Sustainable tool" OR Sustainability OR "Management tools for sustainability" OR "Environmental Management") OR ("Conscious Capitalism" OR "Ethic" OR "Business Ethics" OR "Varieties of Capitalism") OR (Power OR "Power Relations"))*.

Além de critérios de linguagem em geral, disponibilidade do texto completo, disciplina de pesquisa, indústria e data de publicação, a decisão sobre a relevância do que diz respeito ao conteúdo do artigo foi particularmente essencial. No Quadro 6 são detalhados os critérios de inclusão e exclusão usados para determinação dos estudos que deveriam ser considerados na literatura científica. Neste trabalho, focou-se em analisar as relações de poder, política organizacional responsável e a gestão da responsabilidade social, em nível micro (processos, projetos, programas e organizações), bem como em um nível macro (as indústrias). Assim, buscou-se aderência do foco da pesquisa à escolha dos critérios de seleção de artigos.

Quadro 6 - Critérios de seleção da revisão bibliográfica

Sequência	Critérios	Inclusões	Exclusões
1	Período de tempo	2006 até 2016*	Qualquer estudo publicado antes de 2006.
		*Observação: A pesquisa foi inicialmente desempenhada em agosto de 2016 e verificada / complementada em outubro de 2016, mas possui com artigos que serão publicados em 2017	
2	Área do assunto	Ciências Físicas ou Ciências Sociais & Humanas	Qualquer outra área
3	Área do conhecimento	Ciência Ambiental; Engenharia; Negócios, Gestão e Contabilidade; Ciência Social; Multidisciplinar	Qualquer outra área
4	Disciplina da pesquisa	Gestão / Administração de Empresas ou Engenharia ou Desenvolvimento Sustentável	Qualquer outra disciplina
5	Tipo de publicação	Revista acadêmica revisada por pares (artigos)	Qualquer outro tipo de publicação (ex: livros, contribuições para volumes editados, documentos de conferências, publicações periódicas, documentos de trabalho)
6	Linguagem	Inglês, espanhol ou português	Qualquer outra linguagem
7	Disponibilidade	Disponível <i>on-line</i> como texto completo	Não disponível <i>on-line</i> como texto completo *
			*Observação: Este foi às vezes o caso de artigos mais antigos. Não foi utilizado um serviço de entrega de documentos para receber cópias digitalizadas dos referidos artigos

Fonte: Elaborado pela autora.

Após a seleção dos critérios, os bancos de dados selecionados foram *Scopus*, *Science Direct* e *Springer Lick* e os termos de busca foram inseridos nas bases de dados, havendo adaptação de acordo com os requisitos de cada base.

Quadro 7 - Caracteres de Busca x Total Bruto

Banco de Dados	Termos de busca	Quantidade Bruta
Scopus	((TITLE-ABS-KEY ("Social Responsibility Management" OR "CSR" OR "Corporate Social Responsibility" OR "Social Management" OR "Political Corporate Social Responsibility" OR "Societal responsibility") AND TITLE-ABS-KEY ("Organizational Policy" OR "Political System") OR ("Sustainable Management" OR "Sustainable tool" OR sustainability OR "Management tools for sustainability" OR "Environmental Management") OR ("Conscious Capitalism" OR "Ethic" OR "Business Ethics" OR "Varieties of Capitalism") OR power OR "Power Relations")) AND DOCTYPE (ar) AND SUBJAREA (mult OR chem OR comp OR eart OR ener OR engi OR envi OR mate OR math OR phys OR mult OR arts OR busi OR deci OR econ OR psyc OR soci) AND PUBYEAR > 2005) AND (power AND policy) AND (LIMIT-TO SUBJAREA, "BUSI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA, "SOCI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA, "ENVI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA "ENGI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA, "MULT")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE, "ar")) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE, "English") OR LIMIT-TO (LANGUAGE, "Spanish") OR LIMIT-TO (LANGUAGE, "Portuguese")) AND (LIMIT-TO (SRCTYPE, "j") AND (power AND policy)	1406
Science Direct	pub-date > 2005 and (TITLE-ABS-KEY ("Social Responsibility Management" OR "CSR" OR "Corporate Social Responsibility" OR "Social Management" OR "Political Corporate Social Responsibility" OR "Societal responsibility") AND TITLE-ABS-KEY ("Organizational Policy" OR "Political System") OR ("Sustainable Management" OR "Sustainable tool" OR Sustainability OR "Management tools for sustainability" OR "Environmental Management") OR ("Conscious Capitalism" OR "Ethic" OR "Business Ethics" OR "Varieties of Capitalism") OR (Power OR "Power Relations")) [All Sources (Business, Management and Accounting, Engineering, Environmental Science, Social Sciences)].	1055
Springer Link	(ALL ("Social Responsibility Management" OR "CSR" OR "Corporate Social Responsibility" OR "Social Management" OR "Political Corporate Social Responsibility" OR "Societal responsibility")) AND (ALL ("Organizational Policy" OR "Political System") OR ("Sustainable Management" OR "Sustainable tool" OR Sustainability OR "Management tools for sustainability" OR "Environmental Management") OR ("Conscious Capitalism" OR "Ethic" OR "Business Ethics" OR "Varieties of Capitalism") OR (Power OR "Power Relations")) ' within Social Sciences Business & Management Business for Professionals Applied Ethics & Social Responsibility Article 2006 – 2017	1943

Fonte: Elaborado pela autora.

A base com maior retorno em pesquisas foi a Springer e aquela que gerou o menor retorno foi a *Science Direct*. O processamento dos estudos foi feito inicialmente no software Mendeley, que possibilitou eliminar duplicidades e realizar uma filtragem interna por títulos e resumos. Em seguida, no Microsoft Office Excel 2010, foi feita a catalogação dos estudos e a geração de gráficos a serem analisados posteriormente. Com isso, observou-se que o número de artigos localizados em todas as bases de dados, excluindo-se duplicidades foi de 3.851.

Na sequência foi realizada a etapa de seleção de artigos brutos que consistiu em apagar os artigos que, de alguma forma, compuseram os 3.851 artigos de banco de dados bruto, mas que não estão em conformidade com os interesses de pesquisa. Para assegurar uma abrangência completa, em uma etapa posterior do processo, foram identificados estudos acadêmicos adicionais por meio de triagem manual de referência cruzada. Todo o processo desta pesquisa é apresentado na Figura 5.

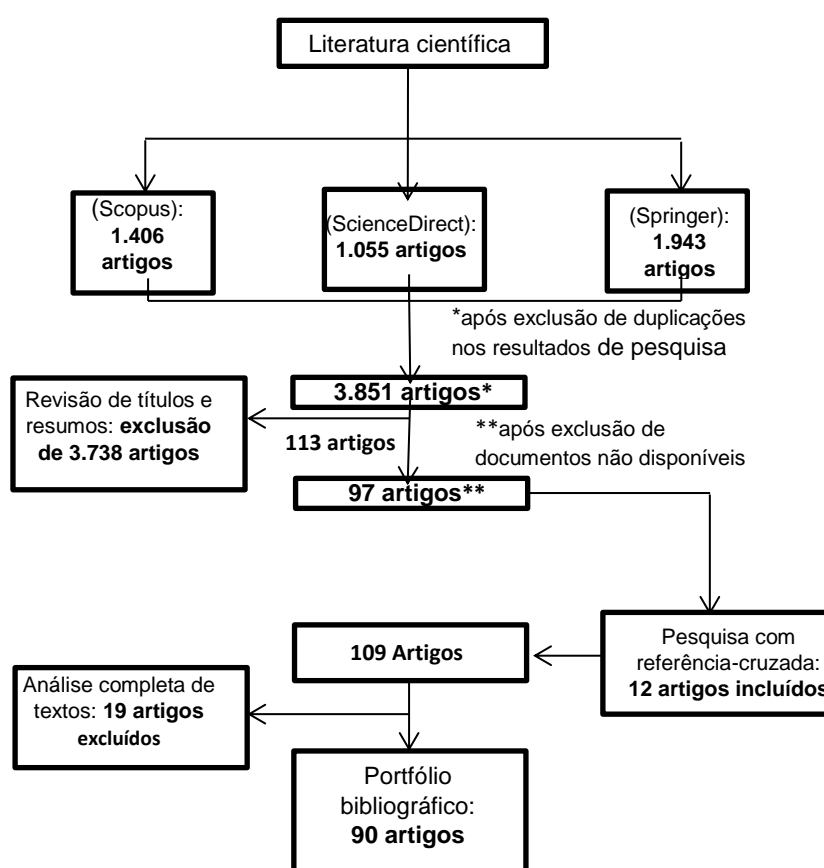


Figura 5 - Mapeamento de pesquisa da literatura científica

Fonte: Adaptado de Schulze *et al.* (2015).

Originalmente, iniciou-se com uma base de dados de 3.851 artigos que foi reduzida em primeiro lugar, com base em análise de título (3.523 excluídos) e resumos (215 excluídos). Com base nos critérios de filtragem, 113 artigos foram escolhidos. A partir dos artigos selecionados foram excluídos 16 artigos não disponíveis e incluídos 12 estudos acadêmicos através de triagem manual adicional por referência cruzada para assegurar uma cobertura completa. Estes 109 artigos foram analisados em profundidade (análise completa de texto) em um processo iterativo, gerando a amostra do portfólio bibliográfico, composta de 90 artigos científicos, considerados elegíveis para a revisão bibliográfica.

O portfólio bibliográfico representa a percepção e as delimitações da autora, bem como a representatividade dos artigos, que vem das citações de artigos que ocorreram, demonstrando o reconhecimento científico de artigos para a comunidade acadêmica.

Depois de identificar os artigos relevantes, um formulário de extração de dados foi construído e os dados foram exportados para uma planilha do Microsoft Excel. Os artigos foram codificados, de acordo com características bibliográficas de título, autores, ano e periódico em que foi publicado (A amostra de artigos do portfólio bibliográfica que pode ser verificado no Apêndice A).

Com isso, a partir do PB, buscou-se analisar, por meio de um estudo bibliométrico, os artigos de maior relevância para os assuntos abordados e fornecer as seguintes informações: principais áreas de conhecimento ligadas ao assunto, os anos de maior publicação, os autores com o maior número de documentos publicados, os periódicos que possuem interesse em publicações na área delimitada pelo estudo, com análise do SJR e do índice H destes, e os países que mais se interessam pelo assunto. Acrescenta-se a isso, as sínteses temáticas desenvolvidas, a partir da análise do resumo dos artigos na forma de *nuvem de palavras* e mapa conceitual.

A bibliometria consistiu-se de uma análise quantitativa das características relevantes do conteúdo de textos científicos e tecnológicos, principalmente através de um conjunto de publicações de pesquisa (KINNEY, 2007).

Além disso, Garza-Reyes (2015) afirma que um Mapa Conceitual seria uma forma indutiva e clara de visualizar, organizar, categorizar e estruturar as áreas de concentração e limitação dos temas da pesquisa, indicando até mesmo o número de artigos publicados por categoria (correntes de pesquisa), de acordo com o foco/conteúdo temático e estrutura de categorização do mapa.

2.6.1 Análise bibliométrica

2.6.1.1 Análise por áreas de conhecimento

A Figura 6 determina a distribuição das publicações em relação às áreas de conhecimento abordadas nas pesquisas.

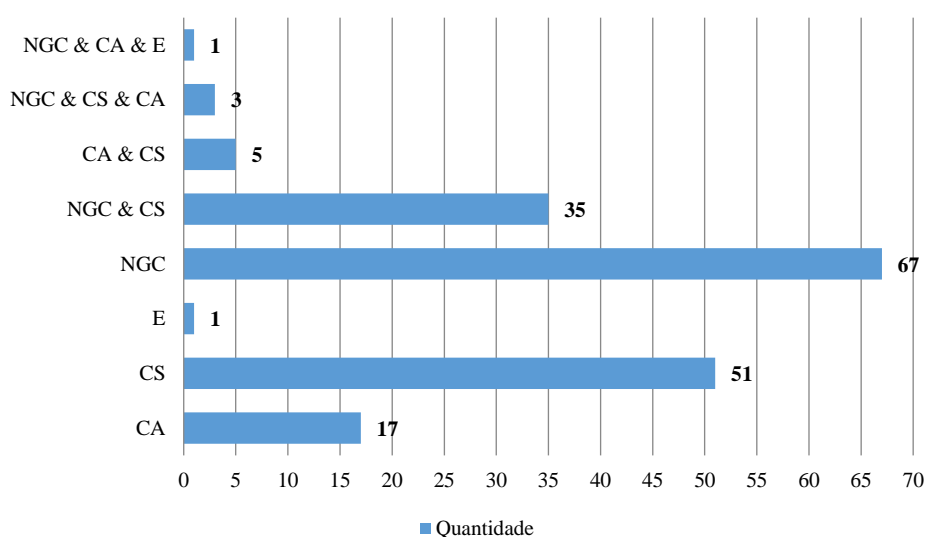


Figura 6 - Quantidade de Publicações por Áreas de conhecimento
Fonte: Elaborado pela autora.

Na Figura 6, é possível constatar que as quatro principais áreas de conhecimento das pesquisas são Engenharia (E), Ciência Ambiental (CA), Ciência Social (CS) e Negócios, Gestão e Contabilidade (NGC), o que mostra forte aderência às palavras-chave definidas para a pesquisa nas bases. Percebe-se que a maior parte dos artigos é da área de Gestão (74% do PB), da área de Ciências Sociais (57% do PB) ou da união das duas áreas (39% do PB). A Figura 7 representa um Diagrama de Venn com o agrupamento dessas quatro áreas na forma de conjuntos, a fim de demonstrar possíveis pontos de interdisciplinaridade a serem explorados na pesquisa.

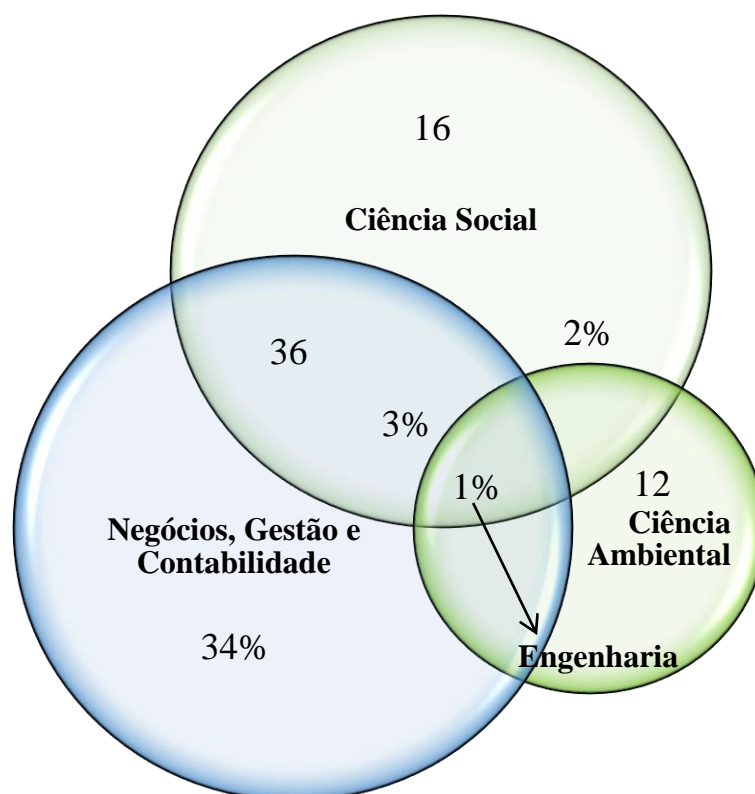


Figura 7 - Diagrama de Venn com Áreas de conhecimento
Fonte: Elaborado pela autora

A Figura 7 evidencia a existência de estudos com ao menos duas áreas distintas em 42% do portfólio de artigos analisados, o que demonstra a multidisciplinaridade do assunto. Por outro lado, em apenas 3% das pesquisas selecionadas é abordada a área de Gestão junto com as áreas de ciência social e ciência ambiental e em apenas 1% relaciona-se Gestão, Engenharia e Ciência Ambiental, o que demonstra uma lacuna de pesquisas interdisciplinares que busquem, à luz de diferentes olhares, gerar um diálogo entre os saberes dessas quatro áreas de conhecimento distintas para atender a resolução de problemas complexos como a questão levantada neste trabalho.

2.6.1.2 Número de documentos publicados por ano

A Figura 8 tem como objetivo tornar clara a visualização de como os 90 artigos encontrados se comportam em relação ao ano de sua publicação. Ressalta-se aqui que houve delimitação temporal nos mecanismos de busca porque houve a intenção de reunir somente os artigos da última década, que envolvessem relações de poder,

políticas de RS e gestão da RS, voltados para as etapas de planejamento, implantação, monitoramento ou aprendizado contínuo.

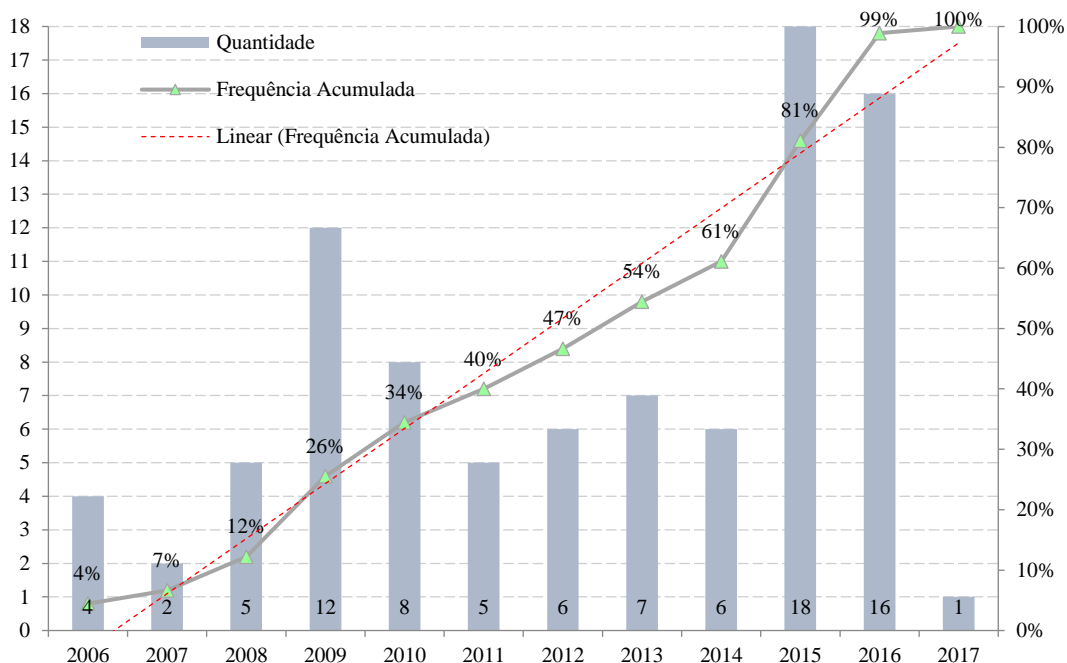


Figura 8 - Publicações por ano

Fonte: Elaborado pela autora.

A Figura 8 permite verificar que as publicações que envolvem a temática proposta estão desconcentradas ao longo do período, havendo uma tendência crescente na última década, sobretudo com “picos” de maior publicação em 2009, 2015 e 2016. O número de pesquisas científicas nesse tema vinha aumentando rápido até 2009, diminuiu um pouco em 2010, mas continuou com baixo crescimento até 2014 e voltou a subir em 2015. Cabe lembrar que o ano de 2010 foi marcado pela publicação da Norma Internacional de Diretrizes sobre Responsabilidade Social, ISO 26000, fato que pode ter contribuído para manter o interesse de pesquisadores no assunto. E, em 2015, foram acordados os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), em Nova York, EUA por 193 países, o que propôs uma nova agenda de desenvolvimento pós-2015, tornando o papel das empresas e do setor privado ainda mais importante para o financiamento dos novos ODS e incentivando novas pesquisas sobre gestão da responsabilidade social, um assunto bastante estratégico para as organizações.

Assim, de forma geral, a Figura 8 indica que os trabalhos que abordam o assunto são recentes e estão ganhando notoriedade com o passar do tempo.

Destaca-se que, no biênio 2015-2016, houve mais de 37% (34 artigos) de publicações aderentes ao tema objeto desse estudo, o maior número de documentos desde então.

2.6.2 Distribuição dos documentos por veículo de publicação

A Figura 9 mostra o percentual de publicação encontrado para cada tipo de veículo de publicação e visa organizar os periódicos que possuem maior interesse na temática abordada, considerando a fonte de pesquisa, na qual os artigos foram submetidos.

A partir disso, objetivou-se mostrar os periódicos considerados mais relevantes (55% do total do PB), optando por ilustrar apenas aqueles que apresentaram um número mínimo de duas publicações.

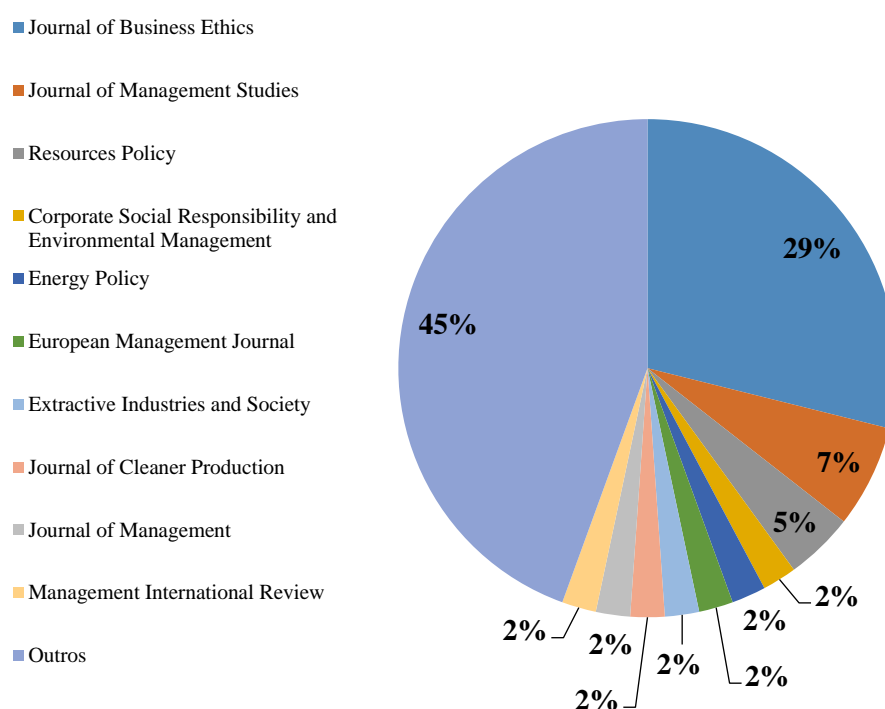


Figura 9 - Principais periódicos com publicações sobre o Tema
Fonte: Elaborado pela autora.

Pela análise, observou-se que alguns dos principais periódicos são: “*Journal of Business Ethics*”, “*Journal of Management Studies*”, “*Resources Policy*” e “*Journal of Cleaner Production*”. Posteriormente, como análise complementar, classificaram-se os periódicos, de acordo com dois indicadores importantes, o índice H e o *SCImago Journal Rank (SJR)*, ilustrados nas Figuras 10 e 11 respectivamente.

O índice H, originalmente criado por Jorge Hirsch em 2005, é uma medida baseada no número total de artigos publicados e no número de citações de cada artigo e objetiva descrever a produtividade científica e o impacto de um pesquisador, sendo que, independentemente de onde o trabalho foi publicado, quanto maior o número de artigos importantes, maior será o índice H. Enquanto que o SJR é uma medida da influência científica de revistas acadêmicas, uma métrica baseada na ideia de que todas as citações não são criadas iguais, pois o campo de assunto, a qualidade e a reputação da revista tem um efeito direto sobre o valor de uma citação. É contabilizado tanto o número de citações recebidas por uma revista como a importância ou o prestígio das revistas em que constam tais citações.



Figura 10 - Periódicos com maior índice H

Fonte: Elaborado pela autora.

Pela análise dos periódicos com maior índice H, destacam-se: “*Management Science*”, “*Journal of International Business Studies*” e “*Journal of Management Studies*”.



Figura 11- Periódicos com maior SJR

Fonte: Elaborado pela autora.

Por outro lado, pela análise por SJR, percebe-se que os periódicos mais bem avaliados são “*Journal of Management*”, “*Management Science*” e “*Accounting, Organizations and Society*”. Assim, observa-se que nem sempre um periódico com bom índice H terá um bom SJR, pois enquanto a primeira medida foca mais no impacto do pesquisador para a revista, a segunda considera exclusivamente o poder de influência da revista. Pela análise, o periódico mais bem avaliado pelos dois índices foi o “*Management Science*”.

2.6.3 Síntese temática por meio de nuvem de palavras-chave

Com a utilização da ferramenta on-line *Tagcrowd*⁸, foram contadas as cinquenta palavras que mais se repetem nos títulos e resumos dos artigos do PB,

⁸tagcrowd.com

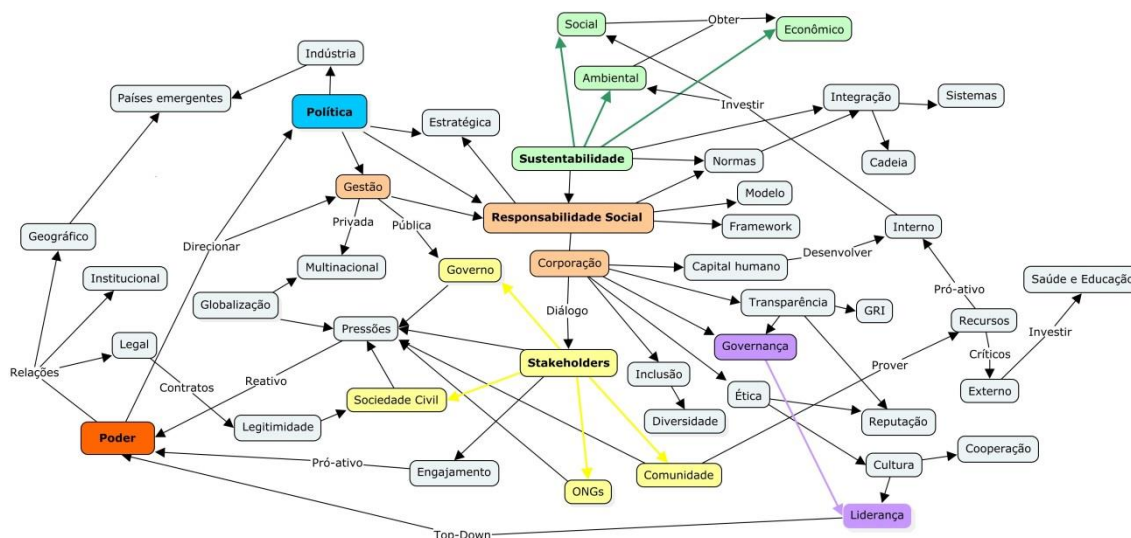


Figura 13 - Mapa conceitual

Fonte: Elaborada pela autora.

A construção do mapa acima permite a compreensão da relação entre os principais temas relacionados aos cinco eixos da pesquisa. Percebe-se que a temática da RSC é explorada junto a diferentes assuntos como sustentabilidade, governança corporativa, políticas de RS e gestão de *stakeholders*. Geralmente, busca-se desenvolver um modelo ou propor um *framework* (quadro conceitual) de RSC com base em diferentes abordagens como: a teoria dos *stakeholders*, a teoria da legitimidade, a teoria baseada em recursos ou a teoria da agência.

Pelo mapa conceitual, observam-se algumas relações entre os temas poder, políticas de RS e a RSC. São também ilustradas possíveis dimensões que afetam a responsabilidade social como: cultural, geográfica, legal, institucional, ambiental, social, econômica e de governança.

A definição dos artigos incluídos nesse estudo considerou dois critérios, não excludentes: 1) artigos publicados no período de 5 anos; 2) artigos que trouxessem em sua síntese aspectos considerados, pela autora, relevantes para o estudo em desenvolvimento. Além disso, foram incluídos autores que não constam do PB, mas que compunham o referencial teórico de alguns dos autores selecionados. Foram, então, estudadas 14 publicações, oriundas da pesquisa bibliométrica e outras 11 publicações por citação dos autores estudados.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Para a constituição do método desta pesquisa, foram consideradas etapas sequenciais que nortearam a evolução desse trabalho que estão apresentadas nesta seção desde as opções metodológicas adotadas para a operacionalização da pesquisa, a característica da amostra, o instrumento de pesquisa adotado e o processamento das informações obtidas em resposta ao questionário que permitiram a apresentação e discussão dos resultados.

3.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS E OPÇÕES METODOLÓGICAS

Na Figura 14, são descritas as sete etapas que compõem o método da pesquisa empreendida.

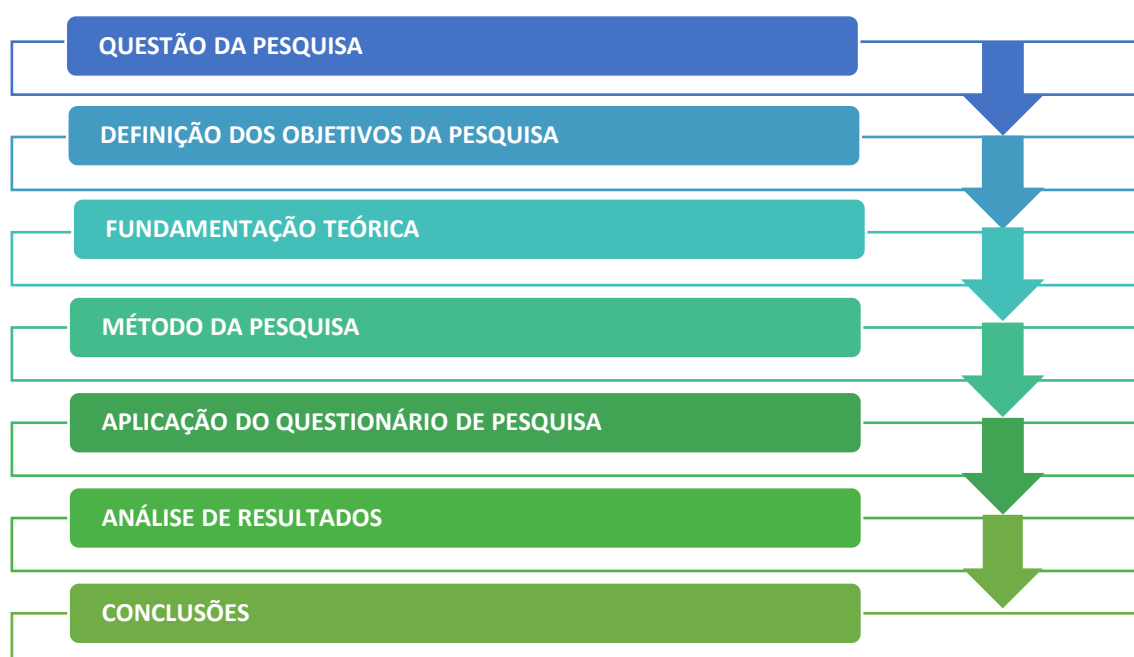


Figura 14 – Etapas do desenvolvimento da pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora.

A etapa inicial desta pesquisa descritiva priorizou a análise conceitual sobre poder, a sociologia das relações de poder nas organizações e a evolução e tendências observáveis na gestão empresarial para o tratamento da responsabilidade social. Esta reflexão se mostrou tanto necessária quanto imprescindível à investigação pormenorizada sobre como o conceito e a prática de gestão de

responsabilidade social se materializa no contexto das empresas selecionadas para essa pesquisa.

A pesquisa foi desenvolvida junto a organizações de petróleo e gás que atuam no Brasil, conforme já descrito, portanto se caracteriza em um ambiente organizacional.

Tendo em vista as múltiplas funcionalidades de seus resultados, as pesquisas em contextos organizacionais têm merecido particular destaque. Gray (2012) aponta que a pesquisa organizacional permite promover a gestão nas organizações, calcular riscos e benefícios ao desenvolver relações com mercados e cadeias de fornecimento. De toda maneira, em que pese os aspectos favoráveis sobre seus resultados, esse autor também adverte que a pesquisa organizacional por ser muito prática e buscar soluções para problemas específicos, pode tornar tais resultados mais difíceis de serem utilizados em contextos diferentes.

Uma segunda advertência de Gray (2012, p. 10) é que “a pesquisa organizacional não é tarefa fácil”, inicialmente por que não existe um campo único nesta área. Para a sua realização, é necessário considerar outros campos de pesquisa, tais como a sociologia, antropologia e a comunicação, e, no caso desse estudo, acrescenta-se a psicologia, a administração e a gestão.

Outros aspectos importantes salientados por Gray (2012) estão relacionados à complexidade das organizações, ao tempo escasso das pessoas que nelas atuam e ao volume muito grande de informações sigilosas e, por isto, não disponibilizadas. Esses aspectos se confirmaram na condução do presente estudo.

A abordagem de pesquisa utilizou o método qualitativo, que permite avaliar uma série de tópicos em termos simples e cotidianos. Permite também maior liberdade na seleção dos temas de interesse da pesquisadora e possui características que envolvem questões como, por exemplo: representar as visões e as perspectivas dos participantes de um estudo; as condições contextuais – sociais, institucionais e ambientais - em que as vidas das pessoas se desenrolam; ser guiada pelo desejo de explicar acontecimentos existentes ou emergentes (YIN, 2016).

Souza et al. (2016) observam que estudiosos positivistas do campo da administração consideram como uma limitação da pesquisa qualitativa a generalização de seus resultados, portanto, eles não podem ser transferidos ou replicados para outros contexto e circunstâncias. Para eles, os métodos de pesquisa que apresentam resultados precisos e lógicos, fundamentados por análises

mensuradas de forma métrica e estatística, são capazes de dar soluções mais adequadas e replicáveis às problemáticas do mundo organizacional. No entanto, a pesquisa qualitativa, contraria o pensamento positivista, na medida em que traz contribuições importantes para a reflexão dos pesquisadores, propondo uma forma humanizada de entender os fenômenos sociais e organizacionais (RODRIGUES FILHO, 2004), extremamente complexos, imprevisíveis e mutáveis (DEMO, 1989).

Embora Souza e Lima (2011), tenham consultado inúmeros estudiosos sobre a generalização nos resultados da pesquisa qualitativa, um aspecto interessante de salientar é de que “em pesquisa qualitativa a generalização não é ou não deveria ser o interesse principal do investigador”. As autoras observam que a generalização no âmbito da pesquisa qualitativa, “corresponde à inferência de qualidades de casos singulares ou de unidades de análise circunscritas, para outros casos [...] que, de fato, não foram objetos de observação e análise” (SOUZA; LIMA, 2011, p. 2). A generalização dos resultados da pesquisa pode ser validada, quando permitem aos pesquisadores compará-los com os de outros estudos semelhantes. Assim, a generalização dos resultados se desloca do pesquisador que desenvolveu o estudo para outros pesquisadores que desejam aplicá-los ou transferi-los para outros contextos (LINCOLN; GUBA, 1985; ALVEZ-MAZZOTI, 2006; MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

A segunda etapa metodológica adotada nessa pesquisa foi a da análise de conteúdo referenciada por Bardin (1977) porque o seu arcabouço conceitual permite considerar as distintas etapas do processo de investigação como, por exemplo, a pré-análise, a exploração do material coletado e o tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Como sublinhado por Caregnato e Mutti (2006), a análise de conteúdo em sua abordagem qualitativa permite e enriquece a leitura dos dados coletados a partir dos questionários. Complementando, segue-se a observação de Mozzato e Grzybovski (2011) que, segundo Chizzotti (2006), afirmam que “o objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas” (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011, p. 734).

3.2 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA E CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA

Considerando o escopo temático dessa pesquisa, que trata da gestão da responsabilidade social nas empresas de óleo e gás atuantes no Brasil, optou-se por acionar a Comissão de Responsabilidade Social do Instituto Brasileiro de Petróleo e Gás e Biocombustíveis (CRS do IBP) para o estabelecimento de contato com as empresas desse setor e seu envolvimento no processo de investigação.

O IBP é uma instituição privada que, desde a sua criação em 1957, tem por missão promover o desenvolvimento do setor de petróleo, gás natural e biocombustíveis. Visando à apoiar uma indústria competitiva, ética e socialmente responsável, advoga que a prática de sustentabilidade deve estar alinhada à proteção do meio ambiente e ao desenvolvimento social e que, para atingir esses objetivos, deve estabelecer parcerias e intercâmbio de informações e experiências com entidades nacionais e internacionais em assuntos relacionados à responsabilidade social.

Como declarado em seu site, para o IBP a prática da sustentabilidade “tem reflexo no valor das ações das empresas” e inclui desde “o patrocínio voluntário a projetos sociais ao engajamento com as comunidades em que os projetos da indústria são implantados”. Indo mais além, essa declaração pública sublinha que: “a comunicação transparente e o diálogo dão legitimidade às soluções implementadas pelas empresas para mitigar os impactos socioambientais de seus empreendimentos” (IBP, 2018).

Entre vários órgãos colegiados, o IBP também possui uma Comissão de Responsabilidade Social. Criada em 2002, essa Comissão destaca, em sua declaração pública, o interesse em promover a interatividade dos associados do Instituto com os públicos de interesse do setor de petróleo e gás, identificando assuntos que, por sua relevância junto à sociedade e à economia do setor, devam ser endereçados às empresas que operam no Brasil. Menciona-se o interesse em disseminar conceitos, identificar boas práticas e desenvolver ferramentas que promovam o compartilhamento de conhecimentos, informações e experiências que, efetivamente, contribuam para sustentabilidade desse segmento da indústria.⁹

⁹ Sobre o histórico de atuação da Comissão de Responsabilidade Social do IBP, ver https://www.ibp.org.br/personalizado/uploads/2017/04/IBP092_anuario_comissoesA4H03_final.pdf Anuário - Comissões IBP 2016/2017 , em 31.01.2018).

Efetivamente, é possível pensar no próprio IBP como um centro de poder na discussão e disseminação das políticas e práticas de RS para o setor industrial de interesse deste estudo.

Participam da CRS do IBP as seguintes Empresas e Instituições¹⁰: AkerSolutions, Barkerhughes, BP Energy, Chevron, Comunicarte, ERM, Firjan, IBP, Ipiranga, KRITERIA, Odebrecht Oil & Gas, Petrobras, Petrobras Distribuidora, Petrogal, Petrório, Prumo Logística, QGEP, QGOG, RJT Consulting, Repsol Sinopec, Riovoluntário, Shell, Statoil, Supergasbras, TechnipFmc, TN Petróleo, Transpetro, UFF/LATEC, Wilson Sons.

Dentre as 29 empresas e instituições, mencionadas que integram a CRS do IBP, foram selecionadas vinte empresas que operam no setor de óleo e gás. Nota-se que, nesse caso, foram excluídas as empresas de consultoria e instituições de natureza diversa.

A amostra por conveniência adotada deve-se ao fato das empresas de óleo e gás terem sido fornecedoras, em 2014, de 52,9% de energia primária no Brasil e de 57% no mundo, pelo impacto social e econômico que estas empresas promovem no país e pelo fato da pesquisadora ter tido acesso à Comissão de RSC do IBP e ela ter demonstrado interesse na proposta do estudo.

No processo de aproximação junto às empresas, foram realizados diversos contatos e negociações com a Gerência de Responsabilidade Social do IBP que, em alinhamento com a Coordenação e Vice-Coordenação da Comissão de Responsabilidade Social, sugeriram a apresentação da pesquisa e seus objetivos na pauta de uma de suas reuniões regulares, com a finalidade de obter a anuência quanto à sua aplicação.

Após a anuência da Comissão de Responsabilidade Social do IBP, foram enviados e-mails às empresas solicitando a sua participação, incluindo o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), no qual foram estabelecidos os termos de confidencialidade e os objetivos da pesquisa. Salienta-se, neste aspecto, que a garantia oferecida pela pesquisadora em relação ao sigilo das informações foi aspecto crucial para a adesão das empresas à pesquisa. Das vinte empresas convidadas obteve-se adesão de doze delas.

¹⁰Relação de empresas que constam da Lista de presença da reunião de 05.04.2017. Documento interno IBP.

3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA

O instrumento de coleta de informações de dados utilizado nesse trabalho junto às empresas que integram a CRS do IBP foi um questionário endereçado aos profissionais das áreas de responsabilidade social, apresentado no APÊNDICE B. As perguntas elaboradas tomaram como constructo os referenciais elaborados pela ARPEL, no que diz respeito às suas oito dimensões, a saber: Política e Compromisso de RSC, Ética e Valores Corporativos, Governança Corporativa, Direitos Humanos, Práticas Trabalhistas, Relacionamento com Partes Interessadas, Gestão da Cadeia de Valor e Comunicação e Relatos. As perguntas elaboradas tomaram como constructo os referenciais elaborados pela ARPEL, no que diz respeito às suas oito dimensões, a saber: Política e Compromisso de RSC, Ética e Valores Corporativos, Governança Corporativa, Direitos Humanos, Práticas Trabalhistas, Relacionamento com Partes Interessadas, Gestão da Cadeia de Valor e Comunicação e Relatos. Esta ferramenta utilizou perguntas fechadas e abertas e foi estruturado em 6 blocos temáticos. O primeiro deles teve por objetivo obter informações básicas sobre o perfil dos respondentes representantes das empresas que integram a CRS do IBP – sexo, idade, escolaridade, cargo, tempo de atuação na empresa e na área de responsabilidade social.

O segundo bloco, composto exclusivamente de perguntas abertas, teve por objetivo identificar a compreensão dos respondentes sobre poder nas organizações, a interferência das relações de poder na escolha de temas considerados prioritários na implementação do sistema de gestão de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e as dificuldades na implementação de um processo de sistema de gestão em RSC.

O terceiro bloco estabeleceu perguntas diretamente relacionadas aos processos de tomada de decisão e sistema de gestão em RSC. Nesse caso, as questões elaboradas buscavam apreender informações sobre as relações entre sistema de gestão em RSC, processos de tomada de decisão e a identificação de públicos beneficiados com o estabelecimento dessas políticas e procedimentos. Esse bloco contou com perguntas abertas e fechadas.

O quarto bloco teve por objetivo identificar quais as dimensões e temas considerados prioritários pela empresa na gestão da RSC. O conjunto de perguntas buscava apreender, então, as relações estabelecidas entre essas dimensões de

responsabilidade social, identificadas como prioridades por parte das empresas e seus temas correlacionados por ordem de importância.

A cada um dos respondentes foi solicitado que atribuísse, numa graduação de 1 a 8, a prioridade das dimensões de RSC em sua empresa. A partir dessa orientação, foi solicitado aos respondentes que ordenassem os temas relacionados a cada uma dessas dimensões também por ordem de prioridade – do mais importante para o menos importante. E para que o questionário não se tornar exaustivo, foram aprofundadas nas questões subsequentes somente as dimensões priorizadas na ordem de 1 a 4. Nesta seção entre o total de 12 empresas, duas foram excluídas porque seus respondentes não seguiram as instruções estabelecidas no questionário.

O quinto bloco teve um amplo conjunto de objetivos. Nele, buscou-se identificar as dimensões em RSC com maior barreira para a implementação (1); as áreas responsáveis por conduzir essas ações, incluindo as tarefas/etapas de monitoramento e prestação de contas (2); os tipos e formas participação/envolvimento de áreas e níveis hierárquicos na formalização, acompanhamento e desempenho do sistema de gestão de RSC (3); e, finalmente, os resultados alcançados nas ações empreendidas (4). Ou seja, buscou-se, nesse bloco, identificar os indícios de materialidade do sistema de gestão que incluíam tanto os processos de tomada de decisão como os resultados alcançados.

Nesse bloco, buscou-se mensurar a percepção dos respondentes das empresas no que tange a sua avaliação sobre implementação dos temas relacionados às dimensões de responsabilidade social, priorizadas por suas empresas. Para essa avaliação, utilizou-se a Escala *Likert* com cinco marcadores de concordância e discordância frente a um conjunto de assertivas apresentadas.

O questionário foi disponibilizado na Plataforma Typerform, entre os dias 10 de outubro de 2017 a 27 de novembro de 2017 e incluiu o aceite à participação na pesquisa.

3.4 PROCESSAMENTO DAS INFORMAÇÕES OBTIDAS EM RESPOSTAS AO QUESTIONÁRIO

Na etapa de processamento das informações dos questionários – questões fechadas e abertas – foram utilizados diferentes modelos de análise de dados: quantitativo, qualitativo. As questões fechadas foram processadas de duas formas.

Uma delas ordena as frequências das ocorrências, da maior para a menor, permitindo a priorização dos problemas. A outra forma de tratamento esteve relacionada utilização da Escala Likert nos termos de referencial teórico expresso por Sampieri, Collado e Lúcio (2006). Nesse caso, adotou-se interpretação positiva ou favorável onde os respondentes qualificaram positivamente a afirmação relacionada. Quanto maior a concordância maior a pontuação, conforme apresentado na Figura 15.

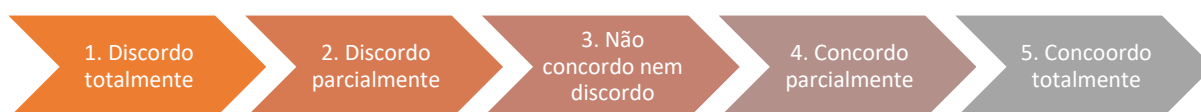


Figura 15 – Escala de Concordância

Fonte: Elaborado pela autora.

As pontuações da Escala Likert foram obtidas por meio de uma escala aditiva, na qual para cada conjunto de itens apresentados, foi somado seu valor total recebido e dividido pelo número de respondentes. As médias individuais de cada afirmação foram somadas de forma a obter-se a média do conjunto. Foi atribuído o mesmo peso para todos os itens:

- Pontuação μ do enunciado = Valor Resp 1 + Valor Resp 2 + Valor Resp n) / N^o de Resp;
- Pontuação μ do conjunto de enunciador (bloco) = Valor enunciado 1 + Valor enunciado 2 + Valor enunciado n / N^o enunciados.

Para ilustrar o nível de concordância dos respondentes com cada bloco ou conjunto de questões, foi adotado o uso de porcentagem para aferir esse grau de adesão e gerar o Cálculo do Índice (coeficiente) de concordância (IC), conforme a equação:

$$IC = [PT - (NR \times NE)] / [PM - (NR \times NE)]$$

PM: pontuação máxima do bloco

PT: pontuação total obtida no bloco

NR: número de respondentes

NE: número de enunciados/afirmações

A Figura 16 apresenta o escopo de análise realizada para a qual foi aplicada a Escala Likert:

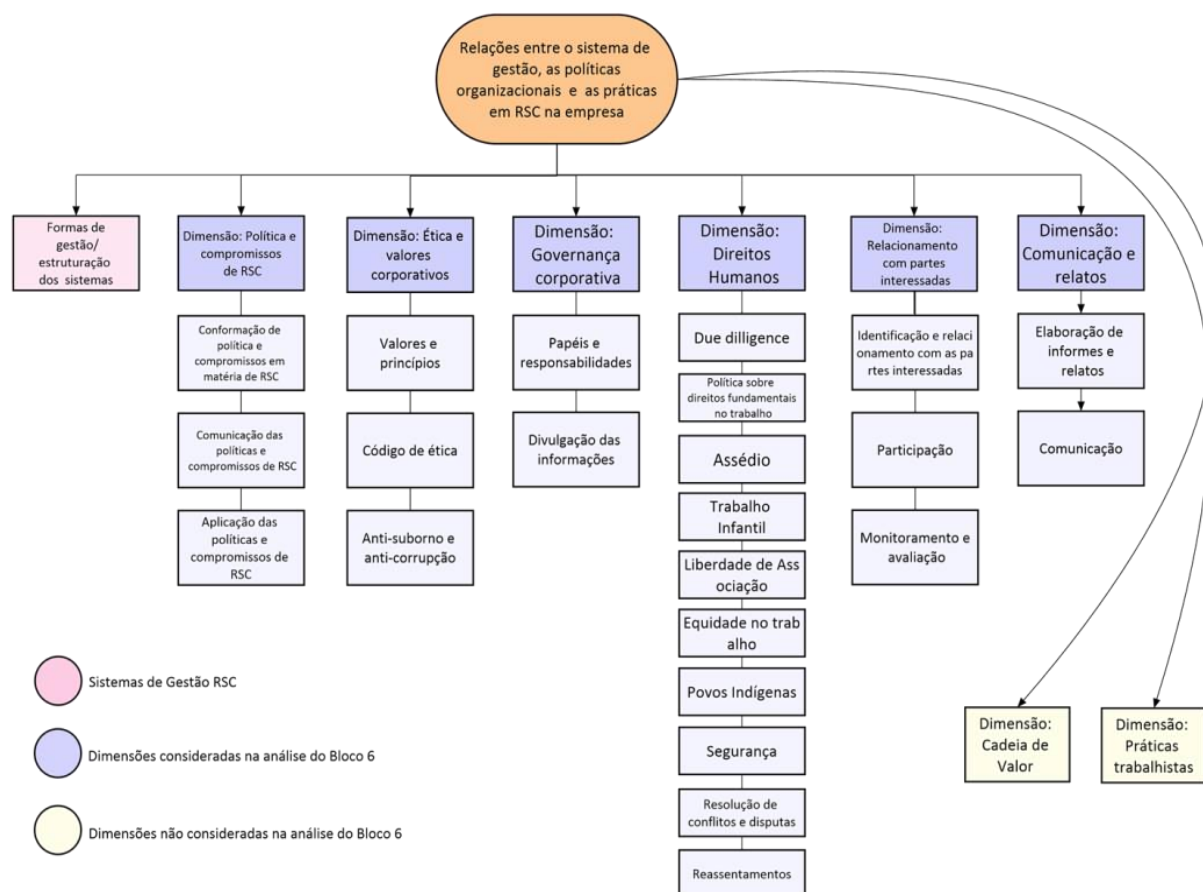


Figura 16 – Escopo de análise das questões aplicadas à Escala de Likert
 Fonte: Elaborado pela autora.

Para o tratamento dos dados qualitativos, foram consideradas as concepções de Bardin (1977) e Caregnato e Mutti (2006) no que diz respeito ao emprego da análise de conteúdo como arcabouço conceitual aplicável em distintas fases do processo de tratamento dos resultados de uma pesquisa.

A análise das questões abertas cumpriu as etapas de codificação, classificação e da preparação da análise. Nesse caso, as sugestões conceituais e metodológicas apontadas por Bardin (1977) se constituíram como referência porque se cumpriram as etapas de pré-análise: tornando-o operacional e sistematizado às ideias iniciais; considerou-se a exploração do material quanto à definição de categorias e significados atribuídos; e deu-se tratamento aos resultados com a elaboração de inferências e interpretação, cumprindo as etapas preliminarmente citadas, à análise reflexiva das empresas envolvidas na pesquisa.

Como referência conceitual complementar ao tratamento das questões abertas, que também se utilizam da análise de conteúdo, fez-se uso das recomendações de que o processo de codificação retenha as características relevantes do conteúdo de uma mensagem e estas se transformam em unidades que permitam descrição e análises precisas. Sampieri, Collado e Lúcio (2006, p. 344) advertem que “para codificar é necessário definir o universo, as unidades de análise e as categorias de análise”.

Nessa pesquisa, o universo das mensagens aborda as respostas dadas pelos representantes das empresas às questões abertas; a unidade de análise corresponde ao tema a que se referia à questão; e as categorias de análise foram aquelas definidas pela interpretação das respostas, *vis-à-vis* o referencial teórico utilizado no trabalho e os conteúdos das mensagens. No próximo capítulo são observadas com que frequência essas categorias apareceram nas mensagens, com objetivo de quantificar as tendências de conteúdos para análise em relação às categorias definidas.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 PERFIL DOS REPRESENTANTES DAS EMPRESAS¹¹

O questionário da pesquisa foi endereçado a 20 representantes de empresas do setor de óleo e gás integrantes da Comissão de Responsabilidade Social do Instituto Brasileiro de Petróleo (IBP), e entre esses, 12 responderam. O recorte por gênero do grupo informa a presença de 8 mulheres e 4 homens, 50% com idades entre 31 e 40 anos e 33% com idades entre 51 e 60 anos. No que diz respeito aos níveis de escolaridade, todos informaram possuir, além da graduação, algum tipo de formação especializada como pós-graduação, mestrado, doutorado, MBA. Quanto ao cargo ocupado nas empresas nas quais atuam, verificou-se a presença de 8 consultores/coordenadores, 3 gerentes e 1 em cargo de direção.

Finalmente, foi indagado tanto o tempo de atuação na empresa quanto a atuação especificamente na área de responsabilidade social, conforme demonstrado no Gráfico 1.

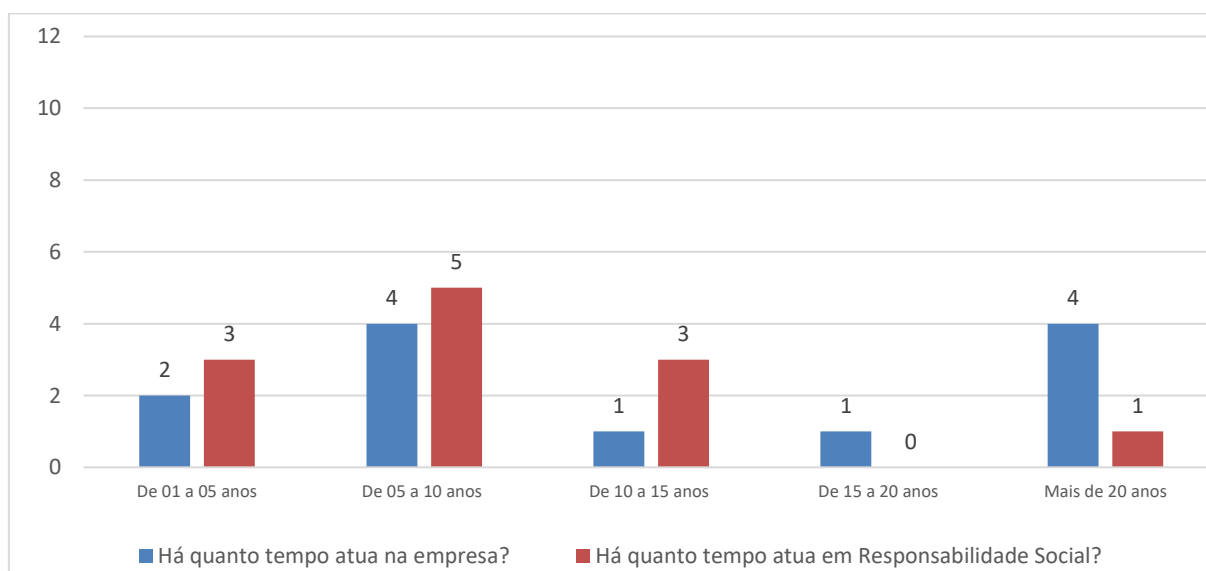


Gráfico 1 - Tempo de atuação na empresa versus tempo de atuação em responsabilidade social

Fonte: Elaborado pela autora.

¹¹ Capítulo 4.1 refere-se ao Bloco 1 do questionário – Perfil do Respondente – ver em Apêndice B – Questionário de Pesquisa.

O levantamento do perfil dos respondentes indica que existe um equilíbrio no tempo de atuação na empresa – 4 com atuação entre 5 e 10 anos e outros 4 com atuação de mais 20 anos na empresa. No que se refere ao tempo de atuação em responsabilidade social, 8 mencionaram experiência entre 5 e 15 anos e apenas 3 com experiência entre 1 e 5 anos.

Em síntese, o perfil da amostra indica que os respondentes possuem funções de gestão nas empresas pesquisadas, qualificação acadêmica e que atuam, em sua maioria, há menos de 15 anos em RS. Por outro lado, é importante salientar que este período corresponde ao tempo em que esta matéria também se estrutura do ponto de vista teórico e prático junto às empresas brasileiras, com o surgimento do Instituto Ethos em 1998, do GRI em 1999 e da Norma ISO 26000 em 2010, para citar alguns exemplos.

4.2 PODER E TOMADA DE DECISÃO NAS EMPRESAS PESQUISADAS¹²

Entre o conjunto de informações solicitadas aos participantes da pesquisa estão àquelas relacionadas à compreensão sobre poder e as relações de poder nas organizações, além de associações que eles fazem sobre a gestão de responsabilidade social nas empresas em que atuam. No questionário, esses assuntos foram abordados a partir de perguntas abertas e respondidas por todas as 12 empresas envolvidas na pesquisa¹³.

A primeira pergunta apresentada na abordagem desses temas buscou conhecer qual o significado de poder para o respondente, e esse assunto foi desdobrado na pergunta subsequente que buscou apreender em que medida as relações de poder e política interferem na definição de prioridades no processo de gestão de RSC.

¹²Capítulo 4.2 refere-se ao Bloco 2 do questionário – Impressões Pessoais – ver em Apêndice B – Questionário de Pesquisa. Conforme descrito no capítulo 3.5, para a análise das questões abertas fez-se uso das recomendações de Sampieri, Collado e Lúcio (2006, p 344) organizando-as em Unidades de Análise, Categorias de Análise e Frequência – Ver mais em Apêndice C – Categorias de Unidades de Análise, Categoria de Análise e Frequência.

¹³ As compilações do tratamento das respostas abertas estão sintetizadas e podem ser verificadas em Apêndice C – Unidade de Análise – Categorias – Subcategorias – Frequência.

No que diz respeito aos significados de poder, a análise das respostas obtidas teve duas direções. A primeira delas, e com a maior frequência, significou “poder” no sentido de autoridade – “Poder é o direito de deliberar, agir, mandar e, dependendo do contexto, exercer sua autoridade, soberania, a posse de um domínio, da influência ou da força”. (Respondente 12)

Nesse caso, o conceito de poder expresso pelos respondentes aproxima-se das reflexões de Cleg, Hardy e Nord (2001) expostas nesse trabalho, que fundamentados em Marx, Weber e Foucault, discutem o poder relacionando-o ao mando, à dominação econômica e à disputa.

A outra direção de análise das respostas obtidas, e a segunda com maior frequência, o “poder” foi manifesto no sentido de decisão com algumas características, por exemplo, como capacidade de liderar, assumir responsabilidade, influenciar – “Nível de capacidade em decidir ou influenciar decisões” (Respondente 6). Essa forma de compreensão do “poder” associando-as as características foram abordadas por Marsch e Olsen (2008), Cleg (1996), Srour (2012) e Braga (1987). Para essa última autora, a decisão é resultado de escolhas que podem ser tomadas em níveis individuais (objetivos próprios), níveis de grupo (consenso) e, em níveis mais altos (com estabelecimento de estratégias organizacionais e metas para atingi-las).

A sequência da análise incluiu compreender a percepção dos representantes sobre as relações de poder na organização e, mais especificamente, a interferência delas nas escolhas dos temas considerados prioritários na implementação de um processo de gestão de RSC. Para essa compreensão, solicitou-se que respostas a essa indagação fossem justificadas.

O primeiro destaque no tratamento desse assunto é que todos os 12 representantes das empresas afirmaram que, sim, as relações de poder interferem nessas escolhas e definições. Nas justificativas apresentadas para essa afirmação, destacam-se, em maior frequência, que, para os respondentes, as escolhas retratam quem tem ou está no poder, ou seja, na posição de poder na empresa, alinhando-se em considerável medida à percepção de autoridade apresentada para a definição de poder nas situações de tomada de decisão. Também percebem que ocupar posição de poder é resultado de alianças destinadas ao exercício do poder:

[...] existem linhas gerais corporativas, que também foram determinadas por relações de poder, mas as peculiaridades e prioridades carregam o retrato

de quem tem o poder, e de como se relacionam os atores nas interações (Respondente 1).

[...] Em geral, o decisor não consegue se desprender das alianças firmadas e dos interesses em jogo, mas acredito que quanto mais maduro for o gestor (decisor), maior será a influência de seus valores na escolha dos temas (Respondente 9).

A outra abordagem apresentada pelos respondentes, e de segunda maior frequência, evidenciou instâncias da organização pelas quais são pautados temas de responsabilidade social até que eles alcancem a esfera de tomada de decisão. Nessa abordagem, percebe-se certa compreensão de percurso no processo de decisão:

[...] A avaliação final da estratégia é feita pelo último nível de "poder" da empresa (Respondente 2).

[...] Se uma área exerce uma influência maior em quem detêm o poder, acaba incluindo temas ligados à sua percepção de prioridade (Respondente 4).

Cabe destacar também a observação de um dos respondentes, em argumento também abordado por Clegg (1996) sobre as tensões intrínsecas às relações de poder, quando pontua que “[...] Quando não há um alinhamento quanto ao direcionamento neste sentido [das escolhas], os conflitos e as divergências empurram a implantação de um sistema de gestão para um lado, nem sempre produtivo ou mesmo eficiente” (Respondente 5).

Baseado em sua vivência profissional, solicitou-se aos participantes que identificassem as maiores dificuldades encontradas na implantação de um processo de gestão em RCS. Nesse caso, os respondentes tenderam a ser mais objetivos e, ao mesmo tempo, mais diversos na identificação dessas dificuldades.

As respostas apresentadas mostraram os conflitos de convivência entre processos políticos da cultura interna e da implantação da cultura de RSC, visivelmente inserida nos modelos de gestão da excelência – objetivos, metas, mensuração de resultados, entre outros.

Evidenciar e mensurar o impacto efetivo das ações de RSC para o negócio e, assim, justificar o investimento. Ter uma política suficientemente robusta que norteie a decisão da liderança de maneira a evitar arbitrariedades (Respondente 2).

Encontrar decisores com valores alinhados à RS e RA (sustentabilidade). (Respondente 9).

Divergências de formas de gestão e de políticas internas versus as premissas no âmbito da Responsabilidade Social Corporativa. (Respondente 5).

Falta de clareza de qual é o objetivo final de uma empresa: atuar com responsabilidade social é uma dificuldade que já vi em diversas empresas. Também devemos considerar que os indivíduos envolvidos têm suas convicções, que muitas vezes não estão alinhadas com os objetivos das empresas (Respondente 8).

O conteúdo das respostas dos respondentes corrobora com os estudos de Azevedo, Ende, Wittmann (2016) que destacam a postura reativa e proativa que as empresas assumem na gestão da RSC, de Tenório (2004) quanto ao fato das empresas não identificarem, nos processos de gestão de RSC, uma vantagem competitiva e de Winckert, Scherer e Spence (2016) que discutem a forma distinta como as empresas se referem e de como trabalham com RSC no contexto dos negócios (BERLINER; PRAKASH, 2015; HAACK et al., 2012).

4.3 PROCESSOS DE TOMADA DE DECISÃO E SISTEMA DE GESTÃO DE RSC¹⁴

Entre as 12 empresas respondentes, pode-se verificar que apenas 4 possuem um sistema de gestão específico para RSC e entre essas, 2 utilizam como referência os indicadores do GRI, ISO 26.000 e o Sistema de Gestão de RSC da ARPEL (Gráfico 2).

Cabe salientar, que o fato das empresas não possuírem um Sistema de Gestão específico de RSC, não significa que não realizam processos de gestão de RS. Estes processos podem estar em estágios ainda não sistematizados ou terem seus requisitos integrados a outros sistemas de gestão, como o de SMS, por exemplo.

¹⁴ Capítulo 4.3 refere-se ao Bloco 3 do questionário – Processos de tomada de decisão e Sistema de Gestão em RSC – ver em Apêndice B – Questionário de Pesquisa.

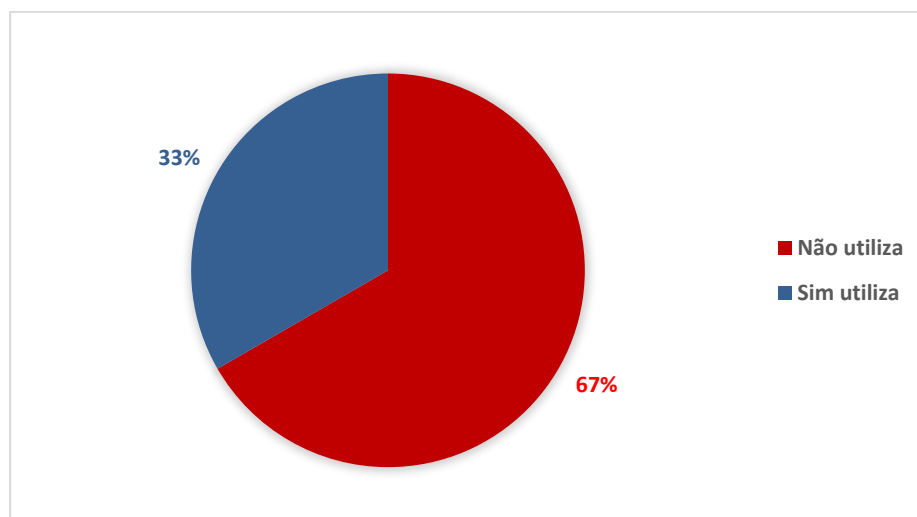


Gráfico 2 - Utilização de Sistema de Gestão Específico para RSC

Fonte: Elaborado pela autora.

No que diz respeito aos públicos beneficiados pela aplicação do Sistema de RSC, os públicos “funcionários” e “comunidades locais” foram aqueles identificados com maior incidência (Gráfico 3). As informações obtidas nesta questão indicam que os funcionários e as comunidades locais são os maiores beneficiados pelas ações desenvolvidas no âmbito da gestão de RSC. Porém, estudos sugerem a prevalência dos interesses dos acionistas sobre os dos outros *stakeholders* (CUNHA, 2018).

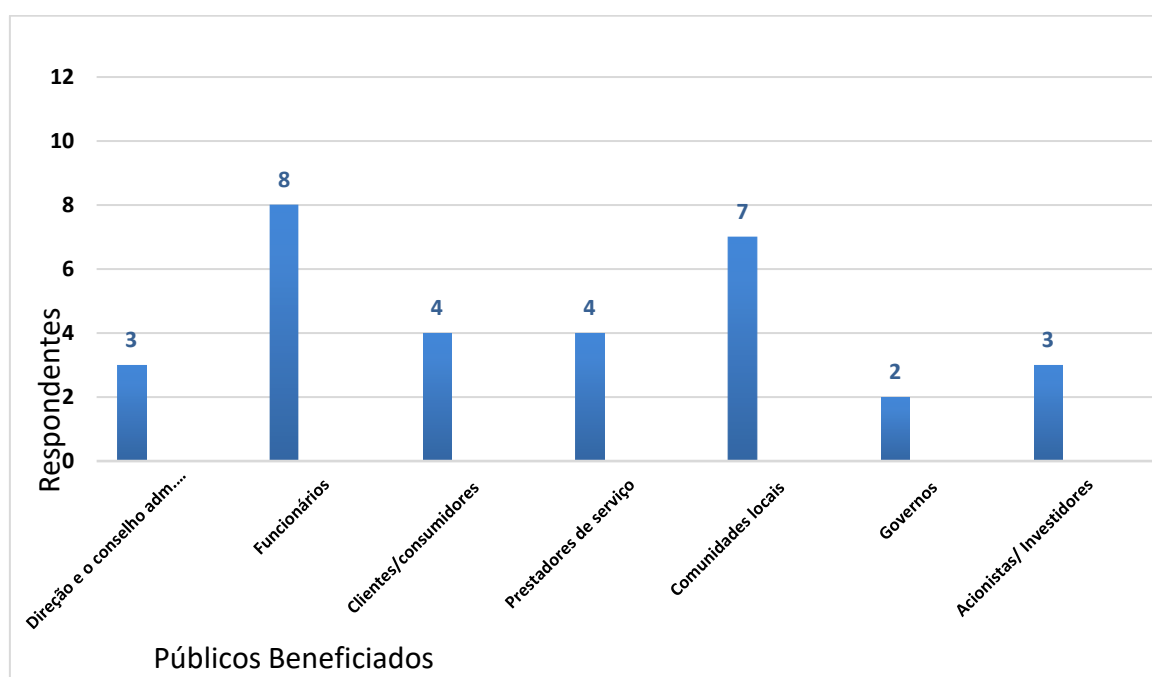


Gráfico 3 - Públicos beneficiados por aplicação de sistema de gestão de RSC

Fonte: Elaborado pela autora.

O Gráfico 4¹⁵ demonstra que, entre as 10 empresas pesquisadas sobre Formas de Gestão/Estruturação dos Sistemas, o índice de concordância quanto a sua aplicação foi de 55%, registra 43% de concordância para a assertiva que discorre sobre a participação dos empregados, da comunidade e de outras partes interessadas internas e externas da empresa para a realização do auto-diagnóstico; 45% de concordância para a assertiva que trata da participação dos empregados, da comunidade e de outras partes interessadas na formulação da Política de RS das empresas.

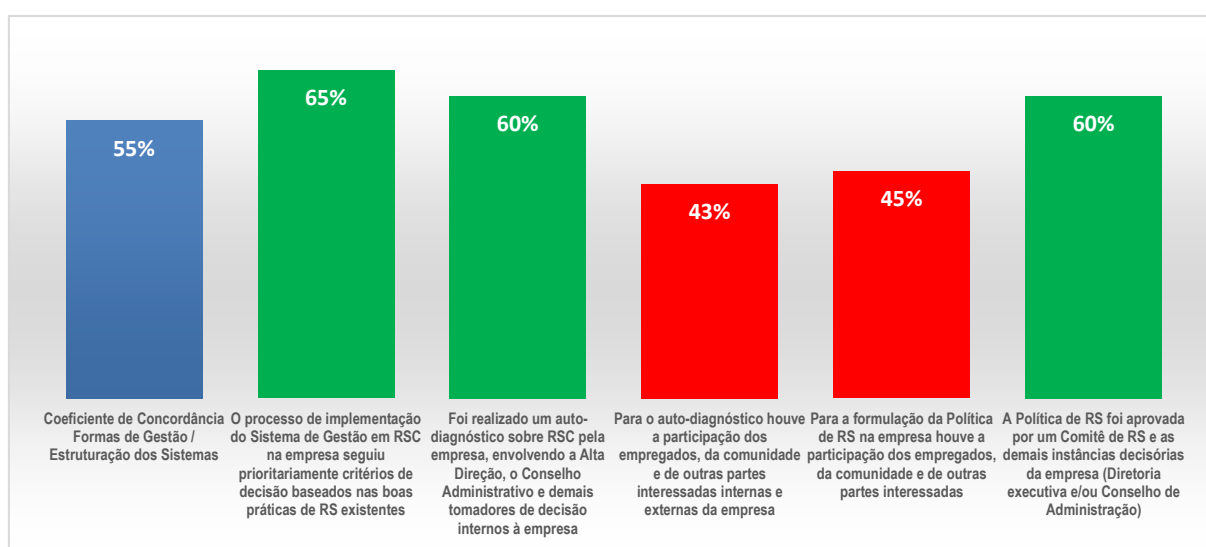


Gráfico 4 – % Concordância Formas de Gestão / Estruturação dos Sistemas¹⁶
Fonte: Elaborado pela autora.

A questão aberta deste tópico pede para que os pesquisados façam a relação entre sistema de Gestão em RSC, políticas organizacionais e processos de tomada de decisão. As respostas apresentadas não atenderam o objetivo da pergunta, pois parecem estar mais associadas às expectativas dos participantes de como deveria ser a relação entre sistema de Gestão em RSC, políticas organizacionais e processo de tomada de decisão e não de como elas de fato são: “Acho que as políticas organizacionais devem estimular a aplicação dos sistemas de Gestão em RSC”

¹⁵ A análise realizada refere-se ao primeiro conjunto de questões apresentadas no Bloco 6 questionário – Relações entre o Sistema de Gestão, as políticas organizacionais e as práticas em RSC na empresa – ver em Apêndice B – Questionário de Pesquisa.

¹⁶ No Bloco 6 – Relações entre o sistema de Gestão, as políticas organizacionais e as práticas em RSC na empresa pode ser verificado o conjunto das assertivas que compõem esta Dimensão - ver em Apêndice B – Questionário de Pesquisa.

(Respondente 4). Somente um respondente a afirmou tratar-se de “relações frágeis, focadas no retorno para a empresa”. (Respondente 1)

Embora as respostas traduzam as expectativas dos respondentes, o resultado pode compreender uma relação com os estudos de Wickert, Scherer e Spence (2016) que evidenciam que o maior desafio da RSC é a diferença entre as políticas e a implementação prática de suas diretrizes. Neste caso, os representantes em sua maioria parecem incorporar um discurso identificado com uma postura organizacional que, na prática, tem dificuldade de ser implementado. Neste caso, as “relações frágeis” revelam a vulnerabilidade do comprometimento dos vários atores com a proposta da RSC. Ou seja, ela fica concentrada na organização, reduzindo a participação coletiva neste processo.

4.4 DIMENSÕES PRIORITÁRIAS E A IMPLANTAÇÃO INTEGRADA NO SISTEMA DE GESTÃO DA EMPRESA¹⁷

A partir da experiência dos respondentes, esta seção analisa as respostas dos responsáveis pelas ações de implantação, a forma de participação das áreas e níveis hierárquicos nesse processo de implantação, as instâncias de formalização do sistema de gestão de RSC, as dimensões de responsabilidade social com maiores barreiras de implantação nas empresas e, por fim, quais os resultados alcançados¹⁸.

Todas as 12 empresas responderam a esse conjunto de questões. No que diz respeito à identificação dos responsáveis por implementar as ações de responsabilidade social, incluindo monitoramento e prestação de contas, todos os participantes da pesquisa apontaram áreas internas da empresa com essas atribuições. A tendência mais frequente foi indicar múltiplas áreas da empresa responsabilizadas por esse conjunto de ações – RS, Sustentabilidade, Comunicação, SMS, Relações Externas, RH. Em dois casos, foram citadas especificamente e exclusivamente as áreas de Responsabilidade Social e Sustentabilidade.

¹⁷ Capítulo 4.4 refere-se ao Bloco 5 do questionário – Em termos da escolha das dimensões prioritárias e sua implantação integrada no sistema de gestão da empresa – ver em Apêndice B – Questionário de Pesquisa. Conforme descrito no capítulo 3.5, para a análise das questões abertas fez-se uso das recomendações de Sampieri, Collado e Lúcio (2006, p 344) organizando-as em Unidades de Análise, Categorias de Análise e Frequência – Ver mais em Apêndice C.

¹⁸ As compilações do tratamento das respostas abertas estão sintetizadas e podem ser verificadas em Apêndice C – Unidade de Análise – Categorias – Subcategorias – Frequência.

Outra informação complementar sobre o processo de implementação do sistema de gestão em RSC identificou uma maior frequência para a participação de níveis hierárquicos diferentes na sua formalização. E nesses casos foram citados, por exemplo, a existência de Comitês, Alta Gerência e Direção, além outras Gerências. Ou seja, desse conjunto de respostas depreende-se que estão em curso várias formas e níveis de participação nesses processos.

No que tange à formalização do sistema de gestão, a maioria dos respondentes apontou que Diretoria e Alta Gerência foram as instâncias responsáveis por essa última etapa de validação. Cabe ressaltar que 2 respondentes mencionaram que suas empresas não possuem sistema de gestão formalizado.

As dimensões com maior barreira para a implantação foram identificadas de modo alinhado às analisadas nessa pesquisa. Entre os respondentes, as dimensões citadas com maior frequência foram: Relacionamento com Partes Interessadas; Direitos Humanos; e Ética e Valores Corporativos. Na dimensão de Direitos Humanos, a barreira foi justificada pela dificuldade de internalização desse assunto. Foram mencionados ainda os temas *povos indígenas* e *reassentamento* pela falta de uma cultura organizacional.

Na dimensão Ética e Valores Corporativos observou-se que as respostas dadasse caracterizaram por “declarações evasivas”, que demonstravam desconforto quando confrontados o “discurso” e “prática”, justificadas pela complexidade do tema.

Cabe enfatizar que 2 respondentes apontaram barreiras de forma mais abrangente e generalizada, sem relação direta às dimensões de RS, como, por exemplo, falta de apoio da Alta Gerência, restrições financeiras, falta de investimento em desenvolvimento profissional e recursos humanos. Estas afirmações são retratadas pelos estudos de Tenório (2004). O autor afirma que muitas vezes os decisores da organização não reconhecem que a RSC pode significar vantagem competitiva e benefícios econômicos que justifiquem investir nela. Também encontram ressonância em Wickert, Scherer e Spence (2016) baseados em Kimberly (1976), Williamson (1967), Blau (1970), Klatzky (1970), que observam que, nas grandes empresas, os responsáveis pela implementação de práticas de RSC enfrentam resistências por parte dos gerentes que, muitas vezes, possuem posições antagônicas às preconizadas pela RSC e dos empregados que resistem em aceitar novas formas de trabalho que os afastam das outras rotinas de trabalho.

Finalmente, levantou-se os resultados alcançados na implementação do sistema de gestão de RSC na empresa. A análise desses resultados indica duas direções: uma que se refere ao próprio processo de gestão de RS – sistematização de processos de relacionamento comunitário, relatório como ferramenta de gestão; e outra de mudanças mais gerais na gestão da empresa que foram compreendidos também como resultados alcançados – simplificação de linha geracional, gerando mais autonomia, criação de Comitê de *Compliance*, maior diversidade em cargos de gestão; para citar alguns exemplos.

Chama a atenção, na análise sobre os resultados alcançados, as respostas de três representantes de empresas – duas por seu caráter evasivo, sem relação objetiva com a pergunta; e uma que não foi respondida.

Este resultado pode estar relacionado às preocupações de estudos tais como os desenvolvidos por Wickert, Scherer e Spence (2016); Delmas et. al. (2013); Tang et. al. (2012), alinhados com o fato de que as experiências com a implantação da RSC não possibilitam análises conclusivas na sua relação custo benefício e, dessa maneira, os respondentes não conseguem mensurar os resultados alcançados.

4.5 DIMENSÕES E TEMAS DE RSC¹⁹

A presente seção analisa as dimensões de responsabilidade social identificadas como prioridades por parte das empresas e seus temas correlacionados por ordem de importância. Essa análise combina também a percepção dos representantes das empresas, no que tange à avaliação sobre a implementação dos temas relacionados às dimensões de responsabilidade social priorizadas.

O Gráfico 5 demonstra que as dimensões classificadas em ordem de prioridade de 1 a 4 foram: Ética e Valores Corporativos – para 8 empresas; Relacionamento com Partes Interessadas – para 7 empresas; Políticas e Compromissos de RSC – para 5 empresas; Direitos Humanos – para 5 empresas; Práticas Trabalhistas – para 5

¹⁹ Seção refere-se ao Bloco 4 – Dimensões e temas de RSC do questionário e Bloco 6 – Relações entre Sistema de Gestão, as políticas organizacionais e as práticas em RSC na empresa, respectivamente – ver em Apêndice B – Questionário de Pesquisa.

empresas; Governança Corporativa – para 4 empresas; Comunicação e Relatos – para 4 empresas e Gestão da Cadeia de Valor – para 1 empresa.

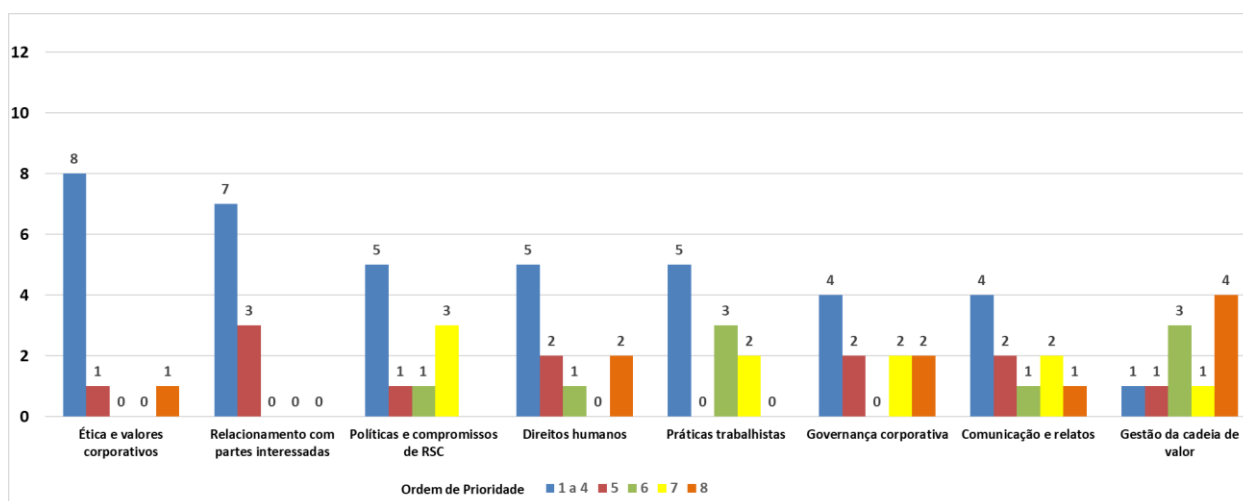


Gráfico 5 – Dimensões de Responsabilidade Social Corporativa por ordem de prioridade

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com o método utilizado no trabalho, pode se constatar que as dimensões priorizadas foram: Políticas e Compromissos de RSC, Ética e Valores Corporativos, Governança Corporativa, Direitos Humanos, Práticas Trabalhistas, Relacionamento com Partes Interessadas e Comunicação e Relatos.

A seguir, na seção 4.5.1, são apresentados os temas que compõem cada dimensão por ordem de importância e a avaliação dos respondentes sobre a sua implementação, traduzidas em índices de concordância.

4.5.1 Dimensão Política e Compromissos de RSC

A dimensão Políticas e Compromissos de RSC foi apontada como prioritária por 5 empresas. No Gráfico 6, demonstra-se como, entre essas empresas, o tema Conformação de Política e Compromissos é aquele de maior importância, seguido por Comunicação da Política e Compromisso de RSC – 2º de maior importância e Aplicação das Políticas e Compromissos de RSC – 3º de maior importância.

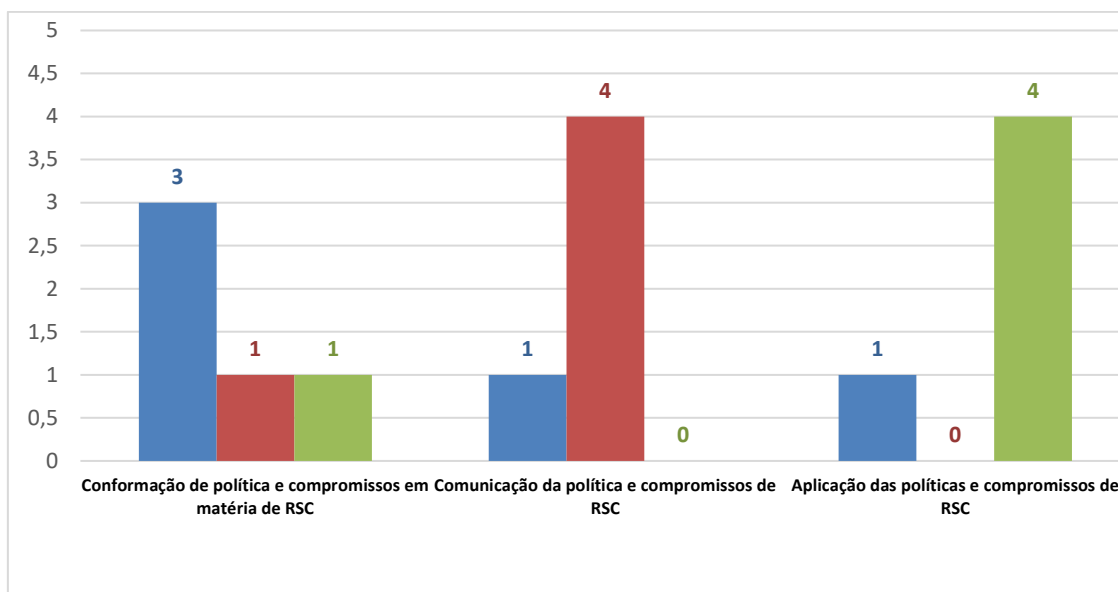


Gráfico 6 – Temas por ordem de importância da Dimensão Política e Compromissos de RSC

Fonte: Elaborado pela autora.

A atribuição de ordem de importância indicada sugere algumas inferências. Por exemplo, que as empresas colocam seus esforços na elaboração da política de RS e seu consequente arcabouço normativo – padrões e procedimentos, e na comunicação da mesma. Esses são processos complexos, pois a transversalidade da temática de RS exige muitos esforços para avançar na sua aplicação de modo que as empresas andem como falem. De fato, este é um importante desafio para as equipes que atuam em RSC.

Esse desafio foi corroborado na avaliação da Dimensão Política e Compromisso de RSC (Gráfico 7), que ainda que tenha obtido, no seu conjunto, um considerável índice de concordância no que tange à sua aplicação (78%), registra 63% de concordância para o tema Aplicação das Políticas e Compromissos de RSC.

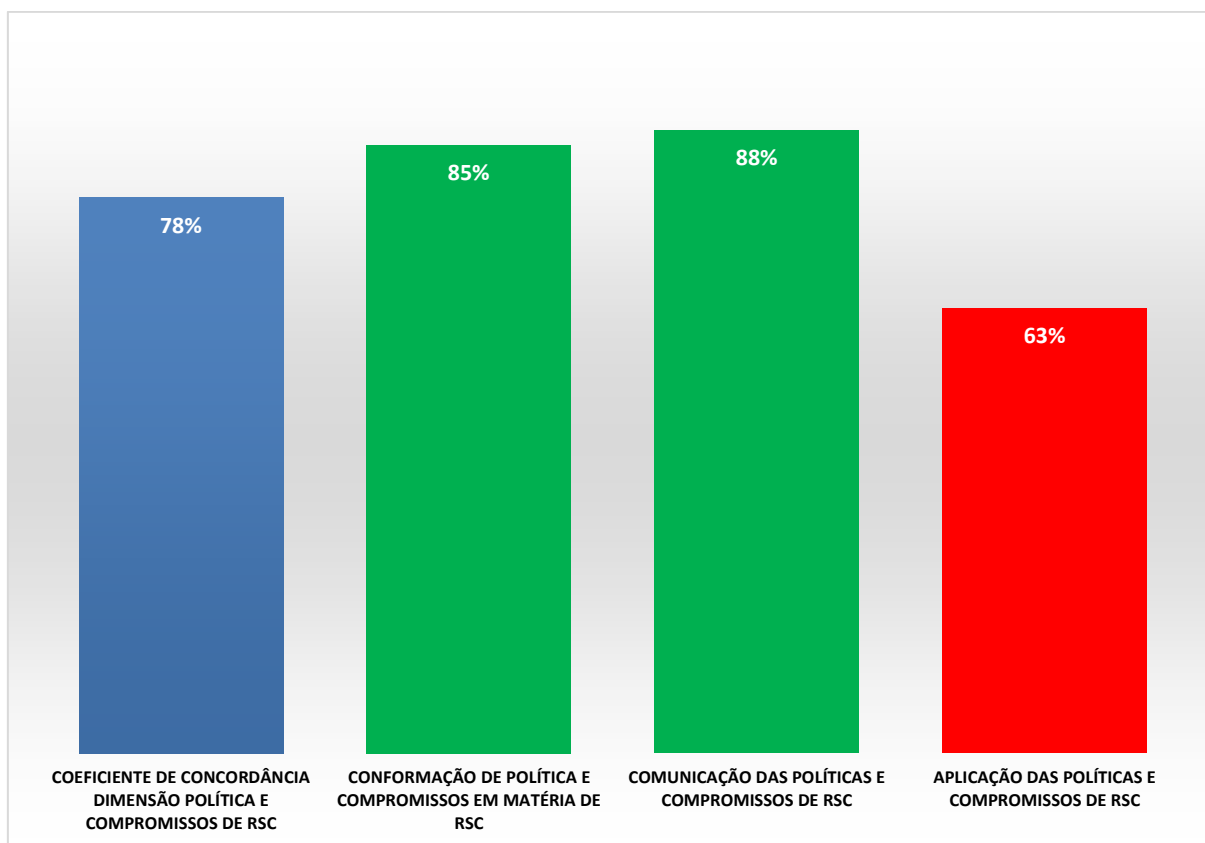


Gráfico 7 – % Concordância: Dimensão Política e Compromissos de RSC²⁰
 Fonte: Elaborado pela autora.

A avaliação de duas assertivas contribuiu para o percentual de concordância registrado no tema Aplicação das Políticas e Compromissos de RSC: uma que se refere à influência da política de RS na estratégia corporativa em todas as unidades de negócio e na conduta dos empregados; e outra se os impactos e resultados da empresa refletem sua política e os compromissos de RSC (2). Ambas tiveram 63% de concordância.

A dimensão Política e Compromissos em Matéria de RSC retrata a maneira como essa questão está inserida nas estratégias das empresas, na medida em que ela apresenta temas que tratam da Conformação, a Comunicação e da Aplicação das Políticas e Compromissos de RSC. Pode-se então dizer que o desafio que as empresas possuem para a melhoria da avaliação apresentada, coaduna com as preocupações do campo do planejamento estratégico, no que diz respeito aos desafios para sua implantação.

²⁰ No Bloco 6 – Relações entre o sistema de Gestão, as políticas organizacionais e as práticas em RSC na empresa pode ser verificado o conjunto das assertivas que compõem esta Dimensão - ver em Apêndice B – Questionário de Pesquisa.

Dill (1979) advertiu que a empresa, para ter êxito na execução do seu planejamento, necessita enfrentar três desafios: convencer as gerências a pensarem de modo estratégico, com especial atenção para o que deve ser alterado; estabelecer métodos de controle e acompanhar o desenvolvimento das etapas planejadas para garantir os resultados pretendidos e considerar a multiplicidade dos agentes que a compõem (seus *stakeholders*), enfrentando o ambiente para além de si própria.

Portanto, pode-se compreender que as dificuldades apresentadas em relação à influência da política de RS na estratégia corporativa em *todas as unidades* de negócio e na *conduta* dos empregados e se os *impactos e resultados* da empresa refletem sua política e os compromissos de RSC, estão relacionadas às dificuldades encontradas pela empresa na execução do seu planejamento estratégico e não a uma questão relativa somente à RSC.

Diante disso, desenvolver competências e culturas gerenciais que sejam capazes de traduzir o planejamento da empresa em ações estratégicas pode ser um caminho a ser percorrido para a gestão de RSC, conforme apontado por Ansoff (1990), defensor do planejamento estratégico como uma ferramenta capaz de enfrentar os desafios dos negócios.

4.5.2 Dimensão Ética e Valores Corporativos

A dimensão Ética e Valores Corporativos foi apontada como prioritária por 8 empresas. No entanto, apenas 7 delas deram prosseguimento ao questionário e elegerem os temas por ordem de importância. No Gráfico 8 demonstra-se como entre essas empresas, o tema Valores e Princípios é aquele de maior importância, seguido por Código de Ética – 2º de maior importância e Anti-suborno e Anti-corrupção – 3º de maior importância.

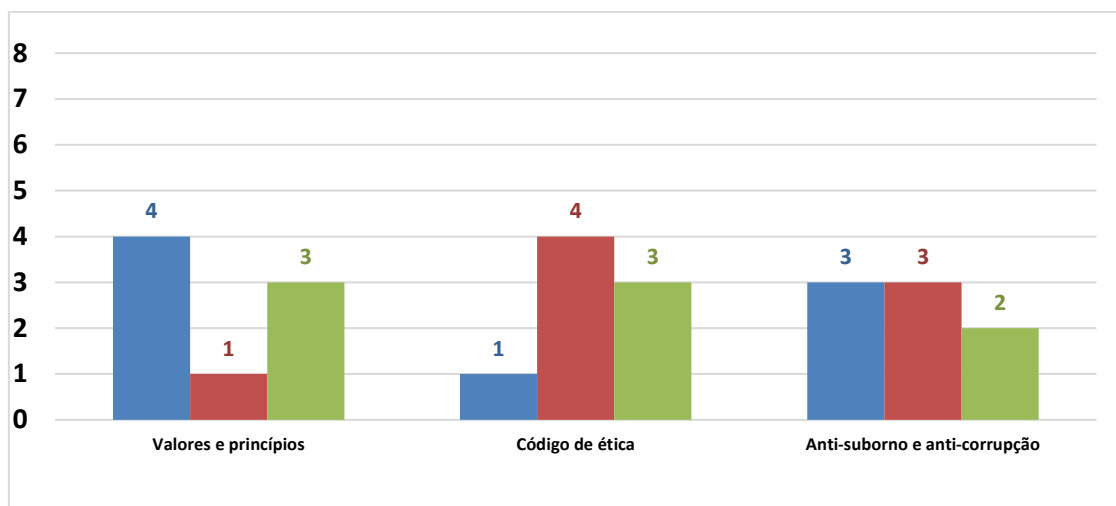


Gráfico 8 - Temas por ordem de importância da dimensão ética e valores corporativos

Fonte: Elaborado pela autora.

A Dimensão Ética e Valores Corporativos obtiveram percentual de concordância de 65% e, ao analisar as avaliações dos seus temas, pode-se verificar suas variações (Gráfico 9).

No tema relacionado ao Código de Ética, as assertivas referentes aos valores e princípios orientarem todas as decisões do negócio como parte da cultura corporativa receberam 81% de concordância. O mesmo aconteceu no tema referente ao tema “Anti-Suborno e Anti-corrupção” na assertiva “A erradicação do suborno e da corrupção encontram-se incorporadas às práticas do negócios”, recebeu 81%, de concordância, seguida de 78% na assertiva “A empresa possui um Código de Ética formal e publicado, disponível para todos” no tema Código de Ética.

As contribuições para a diminuição do índice geral de concordância desta dimensão, vieram do tema Código de Ética com as assertivas assim distribuídas: “Encontra-se o Código de Ética incorporado aos planos estratégicos da empresa e em suas unidades de negócio” (59%). “As partes interessadas reconhecem o Código de Ética como um orientador das decisões do dia a dia em todos os níveis da organização”, (33%) e do tema “Anti-Suborno e Anti-corrupção” com a assertiva “A empresa conta com uma política que torne públicos todos os pagamentos realizados, inclusive pagamentos para a comunidade e a líderes ou autoridades locais” (44%).

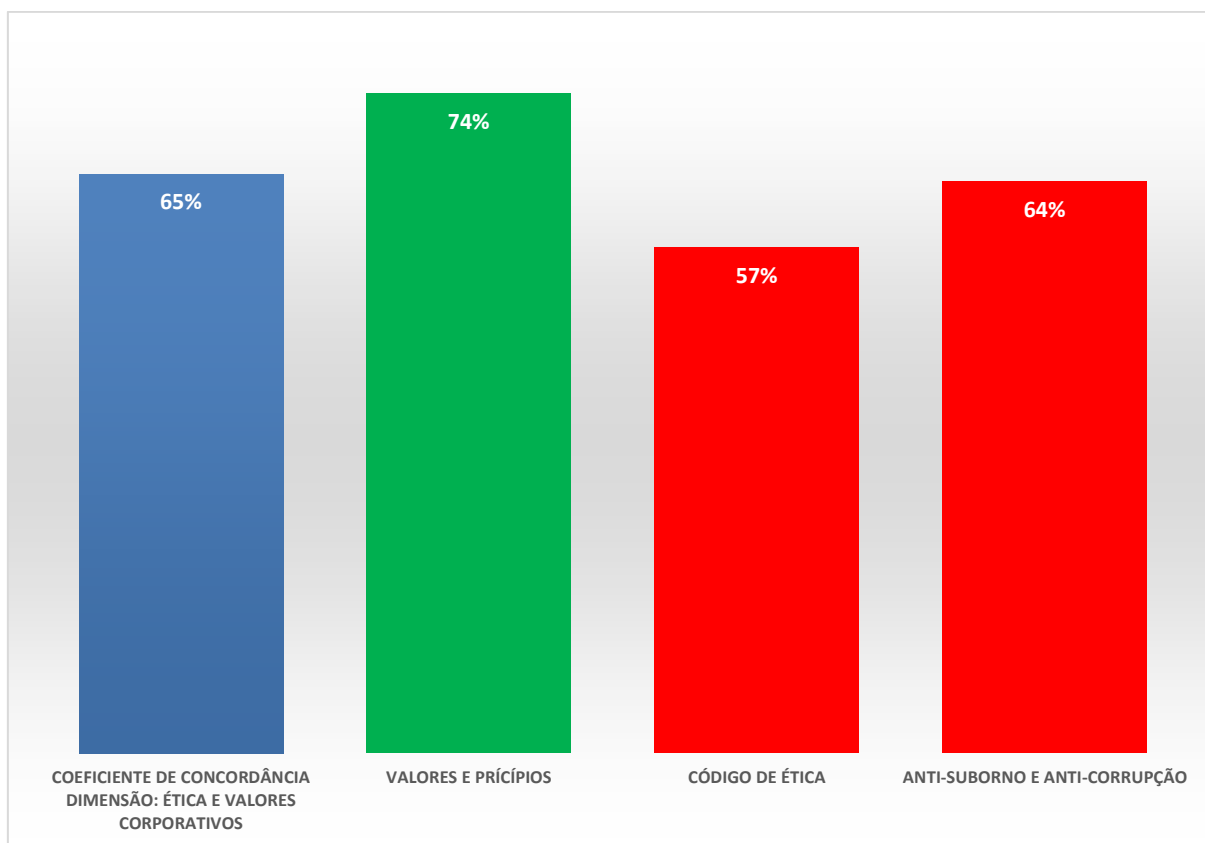


Gráfico 9 –% Concordância: Dimensão Ética e Valores Corporativos²¹

Fonte: elaborado pela autora.

A análise dos dados do Gráfico 9 permite inferir que na percepção dos 8 respondentes que priorizaram esta dimensão, o coeficiente de concordância superou 60% no conjunto dos três aspectos da dimensão ética e Valores Corporativos. Isto demonstra que as empresas têm sido bem-sucedidas no que se refere à construção de documentos orientadores a respeito da gestão da ética corporativa e da disseminação dos princípios e valores que os compõem, mas têm desafios importantes no sentido das partes interessadas os reconhecerem como orientadores em seu cotidiano. Aumenta a complexidade da gestão desta dimensão ao pensar que essas empresas possuem inúmeras unidades de negócios, situadas em diferentes estados e municípios brasileiros e em diversos países, considerando que, em sua maioria, são empresas multinacionais.

Outra reflexão interessante provocada pela análise dos resultados é o fato dos respondentes terem dissociado a publicização dos pagamentos realizados, inclusive

²¹ No Bloco 6 – Relações entre o sistema de Gestão, as políticas organizacionais e as práticas em RSC na empresa pode ser verificado o conjunto das assertivas que compõem esta Dimensão - ver em Apêndice B – Questionário de Pesquisa.

aqueles feitos para a comunidade e líderes e autoridades locais, como uma prática do negócio. Corrobora com esta afirmativa *gap* no percentual de concordância apresentado nessas duas assertivas, de 44% e 81%, respectivamente. Os resultados sugerem uma dicotomia relacional quanto ao uso de recursos, numa tênue linha entre uma prática filantrópica ou do negócio, por parte dos próprios gestores de RSC.

4.5.3 Dimensão Governança Corporativa

A dimensão Governança Corporativa foi apontada como prioritária por 4 empresas. No Gráfico 10 demonstra-se como entre essas empresas o tema Papéis e Responsabilidades é aquele de maior importância, seguido por Divulgação de Informações – o 2º de maior importância.

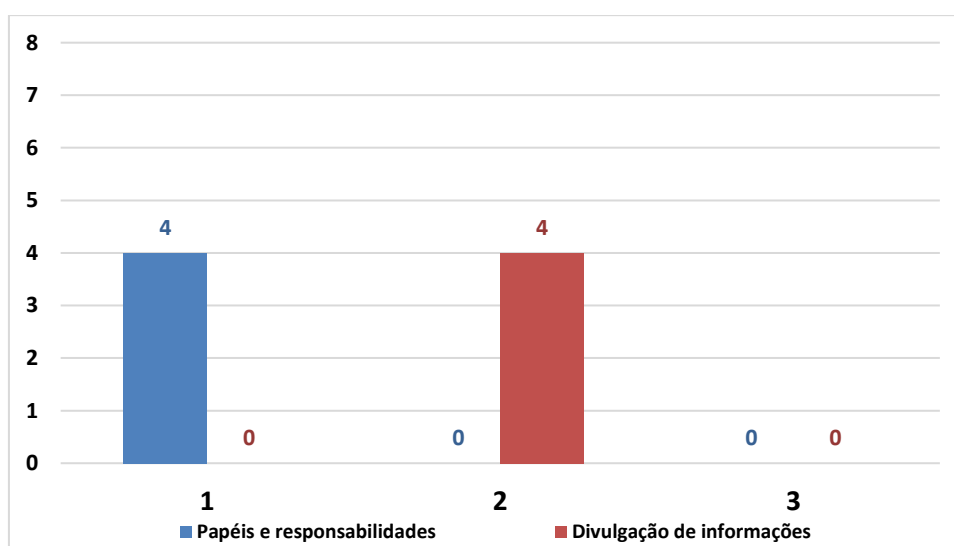


Gráfico 10 - Temas por ordem de importância da Dimensão Governança Corporativa

Fonte: Elaborado pela autora.

O índice de concordância da Dimensão Governança Corporativa alcançou o percentual de 55%, conforme observado no Gráfico 11. A análise desse índice permite verificar que o tema “Divulgações de Informações”, composto por três assertivas, obteve um resultado de 65%. A assertiva “A empresa divulga informações sobre as preocupações ambientais, sociais e econômicas de acordo com suas políticas e compromissos teve uma avaliação de concordância de 81%, sobressaindo-

se de modo importante em relação a duas outras: “São publicadas as diretrizes estratégicas, as políticas, os procedimentos e os compromissos corporativos da RSC”(63%), e “As partes interessadas externas à empresa a reconhecem por sua liderança na divulgação da RSC”(50%).

O tema “Papéis e Responsabilidades”contribuiu para a diminuição do percentual desse indicador e obteve percentual de concordância de apenas 45%. Esse tema é composto de 4 assertivas que sintetizam conceitos e orientações em duas delas: “A Diretoria informa ao Conselho de Administração sobre o cumprimento das políticas e dos procedimentos de RSC” e “Existe uma política (ou políticas) que descreve(m) a composição, os papéis e as responsabilidades dos membros de Conselho de Administração relacionados com os compromissos da RSC”. Elas tiveram percentual de concordância de 56% e de 50% respectivamente. As outras duas foram avaliadas com os menores percentuais de concordância: “O Conselho de Administração conta com algum representante com mandato de RSC ou com um Comitê de RSC” (38%); e “A empresa atinge suas metas de diversidade na composição de seus corpos de governança” (38%).

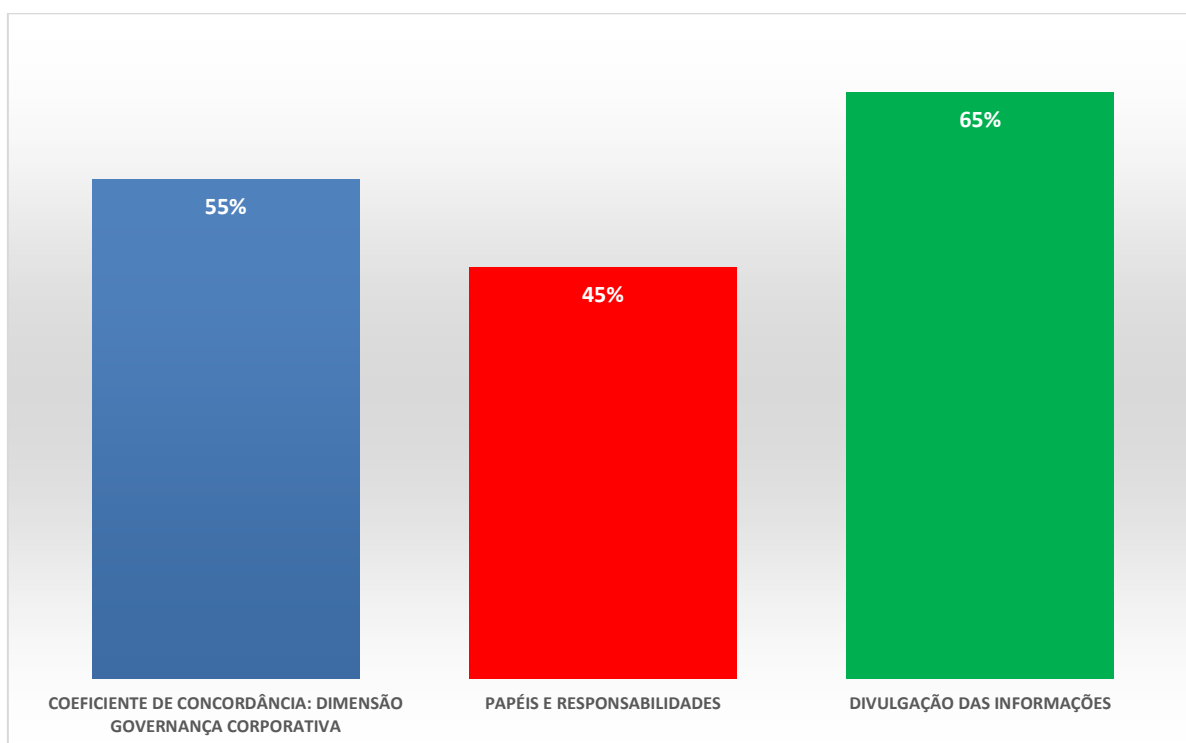


Gráfico 11 – % Concordância Dimensão Governança Corporativa²²

Fonte: elaborado pela autora

²² No Bloco 6 – Relações entre o sistema de Gestão, as políticas organizacionais e as práticas em RSC na empresa pode ser verificado o conjunto das assertivas que compõem esta Dimensão - ver em Apêndice B – Questionário de Pesquisa.

A análise desse indicador demonstra que também na Dimensão Governança Corporativa os desafios da gestão da RS tem importantes desafios. Os dados sugerem que a RS consegue chegar ao nível dos Conselhos de Administração das Empresas, principalmente nas pautas que estão relacionadas aos Relatórios de Sustentabilidade e ao posicionamento das empresas em relação à RSC, por meio de suas políticas e compromissos. Mas, na maioria das empresas, a temática pode não estar pautada. Um indício dessa ausência é o fato de não existirem participantes com mandato de RSC, ou de um Comitê de RSC que subsidie as discussões desse assunto ou a existência de um movimento no sentido de atingir metas (e, talvez até de tê-las) de diversidade na composição de seus corpos de Governança.

Neste sentido, em 2015, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) lançou o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa²³ que, no capítulo referente à composição do conselho de administração, sustenta que a diversidade de perfis é fundamental, pois traz como benefício a pluralidade de argumentos, gerando processos de decisão com maior qualidade e segurança.

Sobre a questão relacionada ao Conselho de Administração contar com algum representante com mandato de RSC ou com um Comitê de RSC, o Código de Melhores Práticas também orienta a criação de Comitês específicos. Nesse caso, eles se constituem, tendo como propósito estudar os assuntos de sua competência e preparar propostas para a avaliação do Conselho. Um dos Comitês destacados é o de Sustentabilidade. Não tendo sido objetivo deste trabalho, não foi possível identificar se existe alguma iniciativa do IBGC para estimular que, de fato, esses Comitês sejam criados no âmbito das organizações ligadas às IBGC.

4.5.4 Dimensão Direitos Humanos

O Gráfico 12 demonstra que a dimensão Direitos Humanos foi apontada como prioritária por 5 empresas e o ordenamento por ordem de importância apresentou dispersão entre os temas, a saber:

²³Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, pesquisa realizada no site do IBGC, em 25/03/2018, http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/2014/files/codigoMP_5edicao_baixa%5b1%5d.pdf

- a) Os Temas indicados como de importância 1: Políticas sobre Direitos Fundamentais do Trabalho, recebeu 2 indicações; Assédio, 1 indicação; Segurança (física e patrimonial), 2 indicações;
- b) Os Temas indicados como de importância 2: *DueDilligence*, 1 indicação; Equidade no Trabalho, 2 indicações; Segurança Física e Patrimonial, 1 indicação e Resolução de Conflitos e disputas, 1 indicação;
- c) Os Temas indicados como de importância 3: Políticas sobre direitos Fundamentais no Trabalho, 1 indicação; Equidade no trabalho, 1 indicação; Povos Indígenas, 1 indicação; Segurança (física e patrimonial), 1 indicação; Resolução de Conflitos e disputas, 1 indicação;
- d) Os Temas indicados como de importância 4: *DueDilligence*, 1 indicação; Políticas sobre Direitos Fundamentais no Trabalho, 1 indicação; Assédio, 1 indicação; Trabalho Infantil, 2 indicações.
- e) Os Temas indicados como de importância 5: Trabalho infantil, 1 indicação; Liberdade de Associação, 1 indicação; Equidade no Trabalho, 1 indicação; Resolução de Conflitos e Disputas, 1 indicação;
- f) Os temas indicados como de importância 6: Assédio, 1 indicação; Trabalho infantil, 1 indicação; Resolução de Conflitos e Disputas, 2 indicações; Reassentamentos (incluindo deslocamentos econômicos e físicos, 1 indicação;
- g) Os Temas indicados como importância 7: *DueDilligence*, 1 indicação; Liberdade de Associação, 1 indicação; Equidade no Trabalho, 1 indicação; Reassentamentos (incluindo deslocamentos econômicos e físicos, 2 indicações;
- h) Os Temas indicados como importância 8: *DueDilligence*, 1 indicação; Políticas sobre direitos Fundamentais no Trabalho, 1 indicação; Assédio, 1 indicação; Liberdade de Associação, 1 indicação; Segurança Física e Patrimonial, 1 indicação;
- i) Os Temas indicados como importância 9: Assédio, 1 indicação; Liberdade de Associação, 1 indicação; Povos Indígenas, 3 indicações;
- j) Os Temas indicados como importância 10: *DueDilligence*, 1 indicação; Trabalho infantil, 1 indicação; Povos Indígenas, 1 indicação;

Reassentamentos (incluindo deslocamentos econômicos e físicos, 2 indicações).

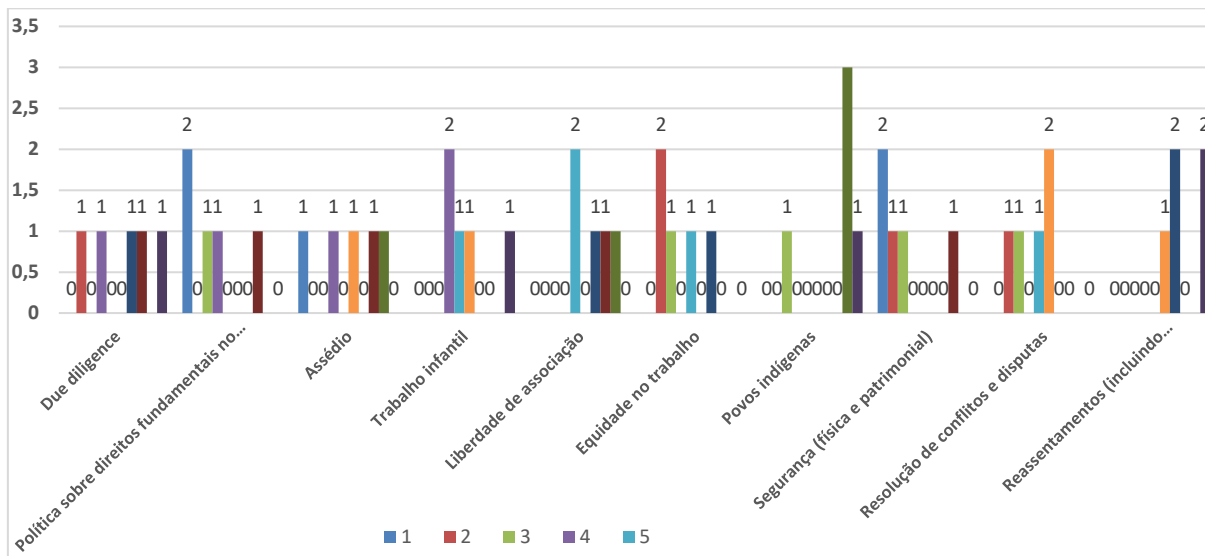


Gráfico 12 - Temas por ordem de importância da dimensão direitos humanos
Fonte: Elaborado pela autora.

O índice de concordância da Dimensão Direitos Humanos obteve percentual de 69%. Para análise deste item, na avaliação de concordância sobre os seus temas, cabe destacar que essa é a dimensão analisada nessa pesquisa que possui o maior número de temas – dez no total (Gráfico 13). Outro aspecto a destacar tem a ver com a variedade de assuntos e sujeitos inseridos como pertencentes a essas categorias temáticas, que vão desde “*Due Diligence*” a “Política sobre direitos fundamentais no trabalho”, “Povos Indígenas” e “Reassentamentos”.

Os percentuais de concordância identificados tanto quanto à dispersão da importância dos temas dessa Dimensão não permitem uma análise aprofundada sobre ela e indica que, para que isso ocorra, deverá haver uma pesquisa mais aprofundada, de modo a contribuir com as empresas no sentido de encontrar caminhos mais favoráveis para sua gestão.

De toda forma, destacam-se aqui os temas com avaliação inferior ao índice de concordância obtido na Dimensão de Direitos Humanos: Povos Indígenas, 29%; Reassentamento, 45%; Assédio, 58%; Segurança, 65%; e Liberdade de Associação, 66%.

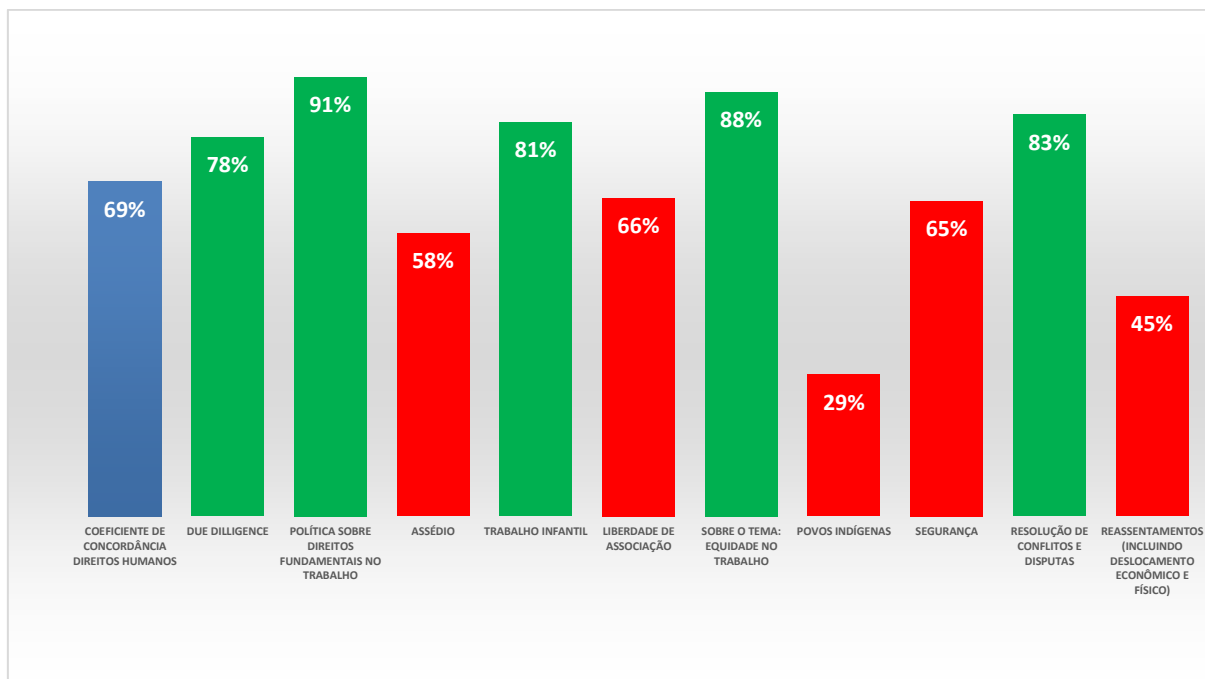


Gráfico 13 – % Concordância: Dimensão Direitos Humanos²⁴

Fonte: elaborado pela autora.

4.5.5 Dimensão Práticas Trabalhistas

A dimensão Práticas Trabalhistas também foi apontada como prioritária por 5 empresas. O Gráfico 14 demonstra que o tema Ambiente de Trabalho Saudável, Seguro e Construtivo é aquele de maior importância, seguido por Desenvolvimento Humano e Profissional e Condições Igualitárias de Emprego.

²⁴ No Bloco 6 – Relações entre o sistema de Gestão, as políticas organizacionais e as práticas em RSC na empresa pode ser verificado o conjunto das assertivas que compõem esta Dimensão - ver em Apêndice B – Questionário de Pesquisa.

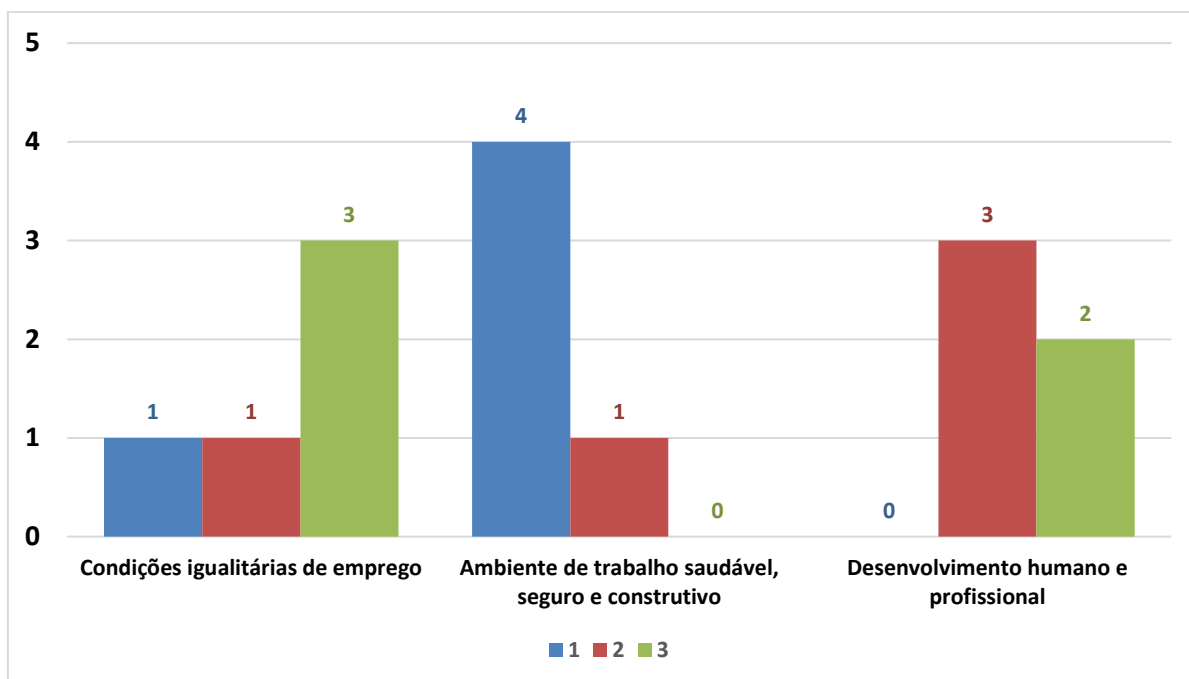


Gráfico 14 – Temas por ordem de importância da dimensão práticas trabalhistas
Fonte: Elaborado pela autora.

Nesse caso, a avaliação de concordância quanto aos temas relacionados a essa dimensão foi prejudicada pelo fato de apenas uma empresa ter respondido a esta seção do questionário. No entanto, considerando os temas tratados na Dimensão Trabalhista, que possuem considerável grau de maturidade na gestão das empresas de petróleo e gás, especula-se que a ausência de avaliação esteja relacionada ao fato da gestão direta desses temas não ser realizada pelas equipes de RS e, por esse motivo, talvez os respondentes não se tenham sentido aptos para a avaliação.

4.5.6 Dimensão Relacionamento com Partes Interessadas

A dimensão Relacionamento com Partes Interessadas foi apontada como prioritária por 5 empresas. No Gráfico 15 demonstra-se como entre essas empresas o tema Identificação e Relacionamento com as Partes Interessadas foi aquele de maior importância, seguido pelo tema Participação e Monitoramento e Avaliação.

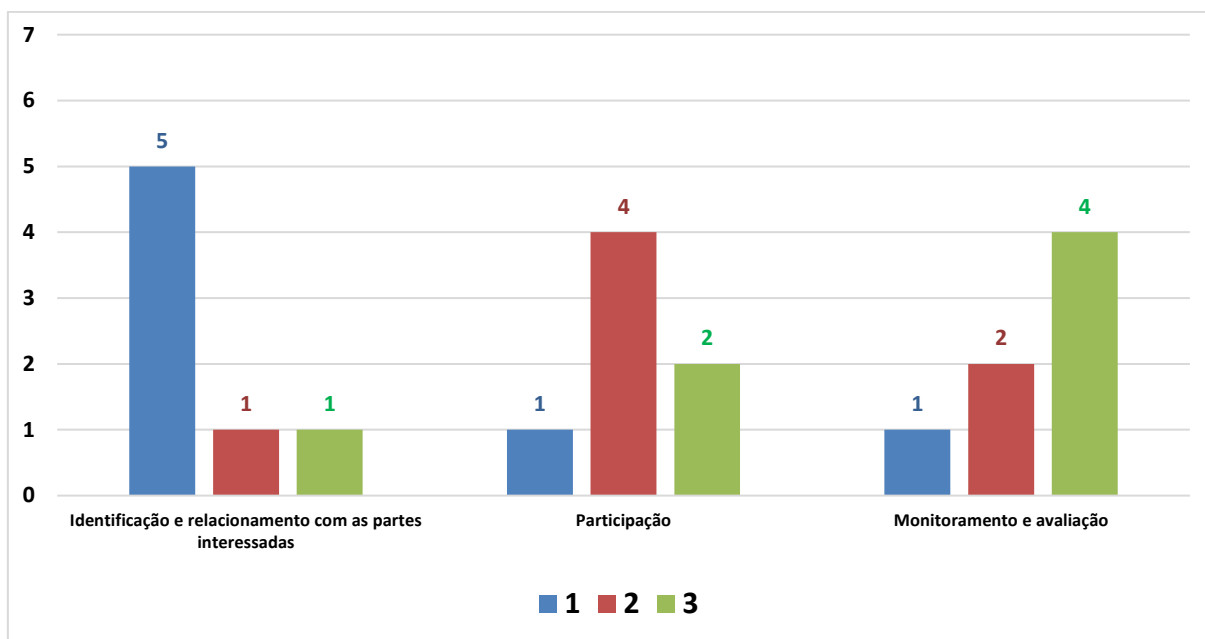


Gráfico 15 – Temas por ordem de importância da dimensão relacionamento com partes interessadas

Fonte: Elaborado pela autora.

No que diz respeito a Dimensão Relacionamento com Partes Interessadas, obteve-se índice de concordância de 60%, como pode ser observar no Gráfico 16. Destaca-se aqui, que houve discrepâncias importantes na avaliação dos respondentes. No tema “Identificação e Relacionamento com partes interessadas”, verificou-se que a empresa conta com um plano de engajamento com as partes interessadas teve 83% de concordância, seguido de assumir um compromisso explícito junto às partes interessadas de se responsabilizar pelas suas atividades, com 67%. Porém, quando analisadas as questões seguintes, observa-se uma queda de, no mínimo, 20%, quando se trata de questões que refletem processo de escuta e diálogo com as partes interessadas. Estes resultados são refletidos nas seguintes assertivas: “O processo de identificação das partes interessadas garante uma boa representação das mesmas no projeto”, 63%, “A empresa avalia os impactos potenciais usando o relacionamento com as partes interessadas antes de iniciar novos projetos”, 42%, “Nos casos de relacionamentos com grupos indígenas, a empresa segue os princípios do Consentimento Livre, Prévio e Informado”, 58%; “Diferentes áreas ou setores da empresa entendem quem são suas partes interessadas e como elas são afetados por suas atividades ou podem influenciar o seu trabalho”, 54%; e “As preocupações das partes interessadas são conhecidas,

discutidas e incorporadas nos processos de tomada de decisões em todos os níveis da empresa”, 50%.

No tema Participação, obteve-se 59% de concordância e a assertiva “A empresa possui um mecanismo de queixas culturalmente adequado para as partes interessadas externas” contribuiu com 79% de concordância. No entanto, 19 ou mais pontos percentuais de diferença para menos foram identificados pelas assertivas: “A empresa está comprometida com o planejamento e desenvolvimento participativo de seus projetos”; 60%. “A empresa convida as partes interessadas a participar dos processos de tomada de decisões regularmente, ao invés de fazer isso somente em situações específicas”, 46%; a “Empresa fornece aos seus empregados a necessária formação para incorporar a participação das partes interessadas nos processos de tomada de decisão”, 58%;e, por fim, “As partes interessadas percebem que sua cultura, seus conhecimentos e costumes tradicionais são respeitados e valorizados pela empresa”, 50% de concordância.

Observando o desempenho da avaliação do tema Monitoramento e Avaliação, percebeu-se uma estabilidade nos percentuais de concordância nas três assertivas relacionadas a esse tema, a saber: a informação do desempenho das empresas em termos de suas relações com as partes interessadas; se estes indicadores são adequados e os dados são tratados, compilados e verificáveis; e, se a empresa possui mecanismos formais para monitoramento da eficácia dos seus planos de engajamento e atividades de relacionamentos com as partes interessadas. Em todas elas, o percentual de concordância foi de 63%. No entanto, a assertiva “O monitoramento tem conduzido a correções nos planos de engajamento com as partes interessadas e nos planos estratégicos e de ação da empresa”, alcançou apenas 58% de concordância. Esta diferença de resultados pode ser atribuída a inúmeras causas, o que mereceria maior aprofundamento. Elas podem incluir a complexidade dos processos de engajamento dos *stakeholders*, a pressão por resultados em ambientes altamente competitivos que demandaria ir contra a exigência de tempo para negociar interesses ou, até, a falta de interesse associada a políticas e procedimentos autoritários.

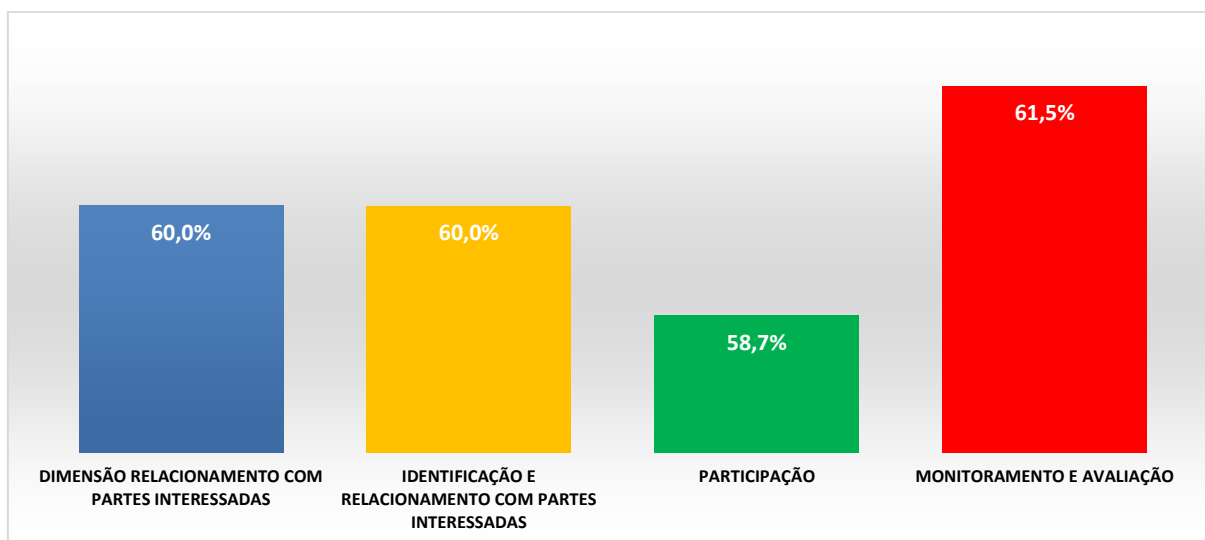


Gráfico 16 – % Concordância: Dimensão Relacionamento com Partes Interessadas²⁵

Fonte: elaborado pela autora

A análise dos percentuais de concordância que geraram o indicador da Dimensão Relacionamento com Partes Interessadas estimula uma reflexão acerca do quanto, de fato, as empresas têm conseguido ou, efetivamente, almejam desenvolver um processo de relacionamento com partes interessadas ou com os *stakeholders*.

Esta temática não está aprofundada nesta Tese e não foi pretensão da pesquisadora entrar nessa análise. Porém, como assinalado brevemente no referencial teórico, as questões relacionadas aos *stakeholders* têm sido amplamente debatidas e consideradas como relevantes, dado o impacto das operações sobre esses agentes. O conjunto da análise sobre essa dimensão indica que as empresas devem realizar esforços no sentido de melhorar a sua gestão. Para exemplificar, voltamos aos 42% de concordância na assertiva que busca saber se a empresa se utiliza do relacionamento com as partes interessadas para avaliar o impacto potencial antes de iniciar seus novos projetos.

A teoria dos *stakeholders* tem sido utilizada como um condutor de RSC, a partir do entendimento de que as partes interessadas podem ajudar ou prejudicar a empresa (FRYNAS; YANAHAKI, 2016) e que a identificação e a priorização dos

²⁵ No Bloco 6 – Relações entre o sistema de Gestão, as políticas organizacionais e as práticas em RSC na empresa pode ser verificado o conjunto das assertivas que compõem esta Dimensão - ver em Apêndice B – Questionário de Pesquisa.

diferentes grupos são ainda uma provocação para as organizações (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). Esta questão é também um desafio para os pesquisadores da RSC. Segundo Frynas e Yanahaki (2016) e Harrison e Freeman (1999), os estudos sobre o relacionamento com as partes interessadas ainda não foram suficientemente explorados e não trouxeram contribuições mais refinadas, considerando o pressuposto de que as relações têm características multifacetadas por conta dos diferentes grupos que as compõem, dos diferentes objetivos que possuem. Mais ainda, por que dentro de um mesmo grupo pode haver interesses individuais que se sobreponham aos interesses coletivos tornando a relação mais complexa. (WOLFE; PUTTER, 2002; CORDANO et al., 2004; SOBCZAK; HARVAD, 2015).

Essa complexidade pode representar altos custos para a empresa fazer a gestão do relacionamento com as partes interessadas, e assim, para evitá-los elas optam por não realizar um relacionamento baseado em um processo dialógico. Apenas informam às partes interessadas sobre as atividades de RSC desenvolvidas (BANERJEE, 2008).

A este respeito Machado Filho (2006) afirma que as empresas devem estabelecer diretrizes, requisitos e desenvolver ferramentas de gestão destinadas ao planejamento, execução, acompanhamento e avaliação das ações das empresas. Esses percursos de gestão se adotados tendem a reduzir riscos negativos e ampliar as oportunidades relacionadas ao negócio e aos seus *stakeholders*.

O conjunto da análise sobre essa dimensão indica que a temática do relacionamento comunitário precisa ser estudada com mais profundidade, na perspectiva do setor de óleo e gás das empresas que atuam no Brasil, para que juntas, a teoria e a prática, possam reverter na melhoria da gestão dessa Dimensão.

4.5.7 Dimensão Comunicação e Relatos

A Dimensão Comunicação e Relatos foi apontada como prioritária por 4 empresas. O Gráfico 17 demonstra equilíbrio na atribuição de importância dos temas. Todas as empresas respondentes consideraram a Elaboração de Informes e Relatos como aquele de maior importância, seguido pelo tema Comunicação.

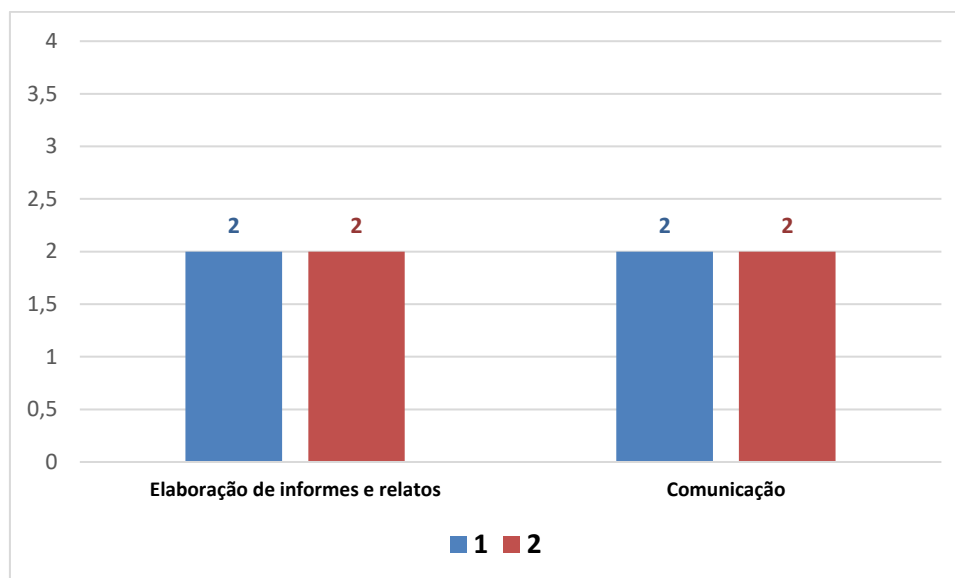


Gráfico 17 - Temas por ordem de importância da dimensão comunicação e relatos.
Fonte: Elaborado pela autora.

O índice de concordância da Dimensão Comunicação e Relatos alcançou o percentual de 57%, um dos mais baixos entre as dimensões avaliadas. Nesta Dimensão, o tema “Elaboração de Informes e Relatos” obteve a concordância de 55% e é composto por 7 assertivas. Destaca-se 4 assertivas contribuíram com a formação do índice: “A companhia realiza análise de materialidade para garantir que o conteúdo do relatório inclui as necessidades de informação dos seus grupos de interesse”, 50%; “Os relatos fornecem informações equilibradas (em relação aos aspectos positivos e negativos; ao passado e futuro e com dados desagregados por sexo)”, 50%; “As contribuições das partes interessadas sobre o relatório (tais como a estrutura ou conteúdo) são refletidas em próximos relatórios da empresa”, 50%; “O relatório inspira práticas progressistas e estabelece novos padrões para a indústria”, 44% (Gráfico 18).

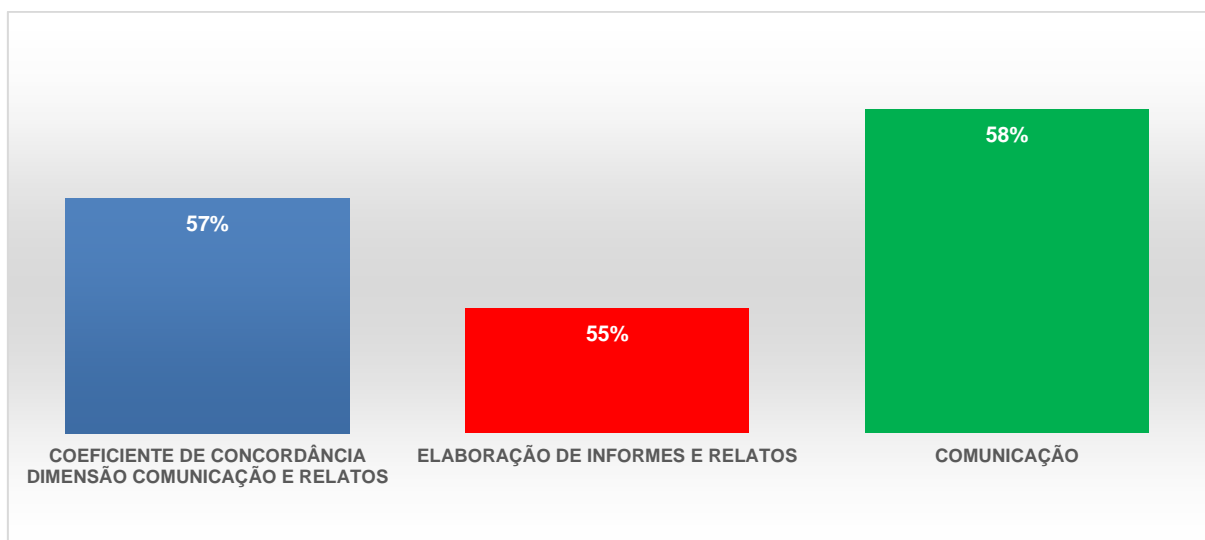


Gráfico 18 – % Concordância: Comunicação e Relatos

Fonte: Elaborado pela autora.

Diante dos resultados apresentados e, principalmente, devido às assertivas que contribuíram para o resultado do índice, considera-se relevante destacar aquela que trata de aferir se os conteúdos dos relatórios inspiram práticas progressistas ou estabelece novos padrões para a indústria, que obteve 44% de concordância.

O Balanço Social, os Relatórios de Sustentabilidade e o Relato Integrado são versões que demonstram a evolução das potentes ferramentas de avaliação do desempenho das empresas em temáticas relacionadas à RSC. Eles apresentam questões relevantes para os acionistas, para o mercado e para seus *stakeholders*, no entanto os resultados parecem indicar que eles não sugerem práticas progressistas e novos padrões para a indústria.

5 CONCLUSÕES E PROPOSTA DE TRABALHOS FUTUROS

Este trabalho teve como objetivo geral identificar e analisar a influência das relações de poder na gestão da responsabilidade social em empresas do setor de óleo e gás que atuam no Brasil. Considera-se que essa meta foi atingida, a partir do desenvolvimento do estudo teórico e dos resultados da pesquisa realizada junto a gestores de RSC de uma amostra de empresas que integram a Comissão de Responsabilidade Social do IBP.

O século XXI tem experimentado complexos mecanismos de gestão da produção industrial e da oferta de serviços. Nesta seara de complexidade, estão as empresas, os consumidores, os estados nacionais e a comunidade internacional. Nesse âmbito, as empresas do setor de óleo e gás que atuam no Brasil têm sido desafiadas a empreender novas formas de organização e gestão, bem como a estabelecer novos paradigmas de relacionamento com a sociedade e suas instituições. Este cenário traz consequências sobre a produção teórica e as práticas de responsabilidade social corporativa. É nesse lugar que se coloca este estudo. Considerou-se aqui a análise das práticas de gestão no que diz respeito à interferência das relações de poder na definição de políticas organizacionais e, conseqüentemente, na gestão da RSC. A pesquisa realizada permitiu a identificação tanto de lacunas como de argumentos no que se refere às relações de poder e sua interferência nos processos de tomada de decisão e gestão das dimensões de RSC, e, especialmente, no relacionamento com os *stakeholders*, dados que podem ser direcionados ao aprimoramento da gestão da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) tanto para pesquisadores quanto para profissionais que atuam nessa área. A abordagem do problema utilizou o método qualitativo, o que permitiu avaliar os tópicos que representavam as visões e as perspectivas dos participantes do estudo para explicar acontecimentos existentes ou emergentes em RSC em diferentes dimensões. Foi realizada a análise de conteúdo e o tratamento de dados para compreender as informações coletadas, a partir dos questionários.

Em relação à interferência das relações de poder, política e gestão da RSC, verificou-se que o significado de poder teve duas linhas de respostas. A primeira delas significou “poder” no sentido de autoridade, aproximando-se das reflexões expostas nesse trabalho que, fundamentadas em Marx, Weber e Foucault, discutem o poder relacionando-o ao mando, à dominação econômica e à disputa. O outro significado

de poder manifesto pelos respondentes considera o poder no sentido de decisão com algumas características, tais como: capacidade de liderar, assumir responsabilidade, influenciar.

Assim, pode-se compreender que a manutenção do poder se dá nos moldes observados na teoria burocrática de Max Weber, onde os sistemas formalizam técnicas que representam a maneira como indivíduos ou grupos coletivamente organizados tornam-se socialmente inscritos e normalizados, por meio de práticas de rotina das organizações que incluem instrumentos de vigilância – pessoal, técnica, burocrática ou legal. Isso se expande por meio de forma de supervisão, rotinização, formalização, mecanização, legislação e *design*, processos que buscam aumentar o controle e, portanto, a manutenção do poder, sobre o comportamento, disposição e incorporação dos empregados.

A implantação de um processo de gestão em RSC não é isento de problemas. Mas, a implantação de uma política corporativa, alinhada com as diretrizes da RSC, pode minimizar contratempos, tais como: uma postura reativa da empresa na gestão desta temática, a dificuldade de entendê-la como uma vantagem competitiva ou uma defasagem entre os discursos e as práticas em RSC.

No que tange às justificativas para adotar a RSC, ficou evidente a associação do tema com o *marketing* relacionado a causas socioambientais, cidadania corporativa, desenvolvimento sustentável e desempenho social corporativo. Em geral, estes conceitos encontram-se alinhados a propostas de organismos internacionais que incentivam as organizações globalizadas a manejar seu papel social, tornando-as melhor vistas perante a sociedade. No entanto, mesmo que a empresa tenha o reconhecimento externo de suas boas práticas, conforme pode ser visto nos estudos sobre poder organizacional, podem ocorrer tensões, conflitos e divergências internas durante os processos de decisão. O mapeamento destes impasses e o empenho na sua resolução poderão ajudar na consolidação da RSC de forma efetiva.

Pode-se perceber que a relação entre Gestão em RSC, políticas organizacionais e processos de tomada de decisão segue um modelo disciplinar onde as instâncias superiores interferem nas escolhas das dimensões e temas considerados prioritários para o estabelecimento de um sistema de gestão de responsabilidade social. Isto sugere a oportunidade de aprofundamento destes resultados em pesquisas futuras, a partir das seguintes questões: 1) O *modus*

operandi das empresas refletem o poder disciplinar traduzido por Foucault?; 2) As “relações frágeis” seriam o anúncio da “falência” ou “dificuldade”, na incorporação das diretrizes de RSC às práticas organizacionais? 3) Se a tomada de decisão é marcada pelo poder disciplinar vindo “de cima”, isto não impede que os “de baixo” se empenhem na construção de “uma verdade comum”, compartilhada por todos os níveis hierárquicos?

Neste trabalho, a análise sobre a implantação das dimensões e temas priorizados pelos gestores de RSC estimularam algumas reflexões:

- a) Política e Compromissos de RSC: Realizar ações e obter os resultados esperados no planejamento estratégico é um desafio para a gestão das empresas e, nesse mesmo contexto, insere-se a RSC. Uma prática para superar esse obstáculo pode ser o desenvolvimento de competências e culturas gerenciais, capazes de traduzir o planejamento em ações estratégicas. No que se refere à RSC, a participação ativa *dos stakeholders* também é uma questão relevante, que deve ser considerada para que a política e compromissos assumidos sejam implementados;
- b) Ética e Valores Corporativos: pode-se perceber que há dificuldades para as organizações no sentido de as partes interessadas reconhecerem os seus valores e princípios éticos como orientadores da conduta cotidiana, sendo maior ainda a complexidade para as empresas multinacionais. Este tema sugere novas pesquisas para entender se a falta de reconhecimento está relacionada, ou não, às relações de poder que incidem sobre a participação dos *stakeholders* na construção dos valores e princípios éticos ou se na discussão sobre o discurso e a prática das empresas.
- c) Governança Corporativa: Neste quesito, uma questão se refere a obter diversidade de perfis na composição dos corpos de Governança e a existência de participantes com mandato de RSC nos CAs ou de Comitês de RSC que estudem e subsidiem os demais Conselheiros nos temas relacionados à sustentabilidade. Ambas as questões sugerem novos estudos, pois pressupõem que, ao desenvolver essas iniciativas, a empresa pode obter pluralidade de argumentos e com isso gerar processos de tomada de decisão com melhor qualidade;
- d) Direitos Humanos: com o método utilizado, não foi possível fazer uma análise aprofundada sobre esta dimensão. No entanto, a *performance* da avaliação

concordância sugere que estudos devam ser realizados para compreender melhor: 1) Por que a essa dimensão se aglutinou tantos assuntos que tangenciam outras dimensões, como, por exemplo, práticas trabalhistas, relacionamento com partes interessadas, ética e valores corporativos?; 2) Quais são os maiores desafios que a indústria de óleo e gás que atua no Brasil possui no escopo dessa dimensão?; 3) É possível desenvolver uma ação que reúna o conjunto das empresas do setor investigado para que uma vez identificados problemas comuns, eles possam ser tratados conjuntamente?; 4) Qual o tratamento que as empresas desse setor dão ao tema povos indígenas exatamente, considerando as particularidades da realidade brasileira nesta questão?;

- e) Práticas Trabalhistas: Não foi possível avançar os estudos dessa dimensão, pois a análise não propiciou informações conclusivas. Portanto, novos estudos precisam ser feitos para compreender, sob a perspectiva da RSC, como se dá a gestão das relações de trabalho das empresas pesquisadas;
- f) Relacionamento com partes interessadas: Ratificando a teoria dos *stakeholders*, este item é uma dificuldade recorrente para as empresas, sobretudo, conforme verificado no referencial teórico, os estudos desenvolvidos nesta área ainda não conseguiram dar ao relacionamento com as partes interessadas o *status* de um fenômeno multifacetado, com objetivos múltiplos e complexos. Ou seja, tais estudos pouco têm contribuído com visões refinadas sobre a variação dos interesses e atitudes individuais que se sobreponham aos interesses coletivos, dentro de um mesmo grupo, como também pouco discutem a diversidade de interesses dos diferentes grupos que compõem as partes interessadas. Essa complexidade pode representar altos custos para a gestão desse relacionamento e, por essa razão, as empresas, para evitá-los, optam por não realizar um relacionamento baseado em um processo dialógico. Elas apenas informam as partes interessadas sobre as atividades de RSC desenvolvidas pelas empresas. No entanto, na visão desta pesquisadora, a gestão do relacionamento com partes interessadas deve ser uma questão a ser enfrentada pelas empresas com o propósito de reduzir riscos negativos e ampliar as oportunidades relacionadas ao negócio e aos seus *stakeholders*. Destaca-se que o relacionamento com partes interessadas, especialmente, o relacionamento com as comunidades, precisa ser estudado

com mais profundidade, na perspectiva do setor de óleo e gás das empresas que atuam no Brasil, para que, juntas, a teoria e a prática possam reverter na melhoria da gestão dessa Dimensão;

- g) Comunicação e Relatos: O destaque para a importância deste item ficou evidenciado na necessidade de refletir sobre os aspectos de análise de materialidade para entender se as informações que constam nos documentos atendem às expectativas de seus grupos de interesse e se as informações são equilibradas em relação aos aspectos positivos e negativos e se estes documentos contribuem, ou podem contribuir, para práticas progressistas de RSC e, desse modo, são capazes de estabelecer novos padrões para a indústria;
- h) Dimensão Gestão da Cadeia de Valor: é interessante observar que esta Dimensão não apareceu como prioritária na gestão de RSC nessa pesquisa. As informações obtidas, na forma como foram apresentadas e verificadas pela análise de conteúdo não foram capazes de fornecer informações que resultassem na formulação de uma hipótese sobre esse fato. Tal carência, no entanto, observa a importância de se realizarem estudos que permitam explorar melhor este item e identificar sua integração nos processos de RSC.

Os achados e as reflexões apresentadas permitiram concluir que a prática de RSC tem sido fundamentada pela teoria dos *stakeholders* e pela teoria institucional, fato que se reflete nas relações em modelos isomórficos de gestão que performam o comportamento das empresas. No entanto, há uma dicotomia em relação à teoria dos *stakeholders* e a prática de RSC, no que diz respeito às partes interessadas, pois os achados permitiram verificar que os acionistas são os que têm de fato influência sobre as decisões do negócio. As demais partes interessadas são, em alguns momentos ouvidas, mas não conseguem ter coesão, a ponto de interferirem no processo decisório das empresas pesquisadas. Uma hipótese que pode ser verificada é se a teoria dos *stakeholders* parte da premissa de que as relações entre as partes interessadas são simétricas, desconsiderando a visão de Bourdieu, inspirado em Weber, para quem a sociedade se organiza em campos de poder e nas relações que se estabelecem de uns sobre os outros, sem mando, mas por uma legitimidade garantida e naturalizada pela disputa pelo poder quase sempre em condições desiguais.

Foi evidenciado que as relações de poder interferem não só nas escolhas das dimensões e temas, mas também na forma de gestão da RSC. As empresas têm ocupado um papel importante junto às instituições que participam e discutem os aspectos que compõem os temas e indicadores que permeiam as normas e padrões de RSC. Essa constatação permite levantar novas questões no que diz respeito à influência das relações de poder nas instituições normatizadoras na definição dos padrões e indicadores de RSC ou de Sustentabilidade. São elas: como o alinhamento de instituições normatizadoras aos interesses dominantes pode criar uma nova configuração cultural de sustentabilidade? Concebendo o conceito de *habitus* como mediador entre condicionamentos sociais e individuais, externos e internos, como se pode renovar um sistema, se as novas escolhas permanecem presas a velhos dogmas?

Embora a generalização dos resultados dessa pesquisa não seja o interesse da pesquisadora, acredita-se que os resultados obtidos podem contribuir com as investigações de outros estudos sobre os temas abordados, seja aqueles que os investigam teoricamente seja os que desejem aplicá-los ou transferi-los para outros contextos. Acredita-se que as conclusões deste estudo podem suportar outras reflexões que envolvam questões relacionadas ao poder e política organizacional, na perspectiva da responsabilidade social corporativa.

Da mesma forma, acredita-se que, a partir dessa reflexão, os profissionais que atuam na área de responsabilidade social das empresas possam analisar, criticar e revisar os processos burocráticos que envolvem a gestão da RSC para compreender de que maneira o poder estabelece limites ou impulsos às ações nesta área ou realizar uma análise de conjuntura para conhecer o posicionamento político dos principais líderes que ocupam papéis de decisão da empresa. Essa delimitação é importante para conhecer o posicionamento das lideranças em relação à condução da política organizacional e, assim, estabelecer estratégias de curto médio e longo prazo, capazes de oferecer subsídios para o enfrentamento das questões relacionadas à RSC. Esta análise também permitirá reconhecer, dentro dos diferentes níveis gerenciais, eventuais parceiros ou opositores, dentro e fora da organização.

Alguns estudos existentes foram utilizados no referencial teórico desse trabalho para afirmar que este é um campo fértil de discussão. Por isto, esta pesquisadora chama a atenção para a necessidade de pesquisas futuras que permitam um aprofundamento interdisciplinar das questões aqui colocadas, para

além das teorias da administração e de estudos empíricos. Isso é importante para se evidenciar os benefícios gerados pela Responsabilidade Social Corporativa e se realmente sua gestão reflete a responsabilidade que a empresa toma para si pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, por meio de um comportamento ético e transparente que contribua para o desenvolvimento sustentável, inclusive a saúde e o bem estar da sociedade como preconizado pela ISO 26000. Finaliza-se com uma questão: as empresas andam como falam?

REFERÊNCIAS

AGUIAR, M. A. **Psicologia Aplicada à administração**. São Paulo: Saraiva, 2005.

AGUILERA, R. V. et al. Putting the S Back In Corporate Social Responsibility: A Multilevel Theory of Social Change in Organizations. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 3, p. 836–863, 2007.

AGUILERA-CARACUEL, J., ARAG_ON-CORREA, J., HURTADO - TORRES, N. AND RUGMAN, A. The effects of institutional distance and headquarters' financial performance on the generation of environmental standards in multinational companies. **Journal of Business Ethics**, v. 105, n. 4, p. 461– 474, 2012.

AGUINIS, H.; GLAVAS, A. What we know and don't know about Corporate Social Responsibility: a review and research agenda. **Journal of Management**, v. 38, p. 932–968, 2012.

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2. ed. São Paulo: Pioneira. 1998.

ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

ASHLEY, P. A. (Coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

_____. **Responsabilidade social e ética nos negócios**. São Paulo: Atlas, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT. NBR ISO 26000**, Norma Brasileira, Diretrizes sobre responsabilidade social. 1. ed. 01.11.2010.

ASSOCIACIÓN REGIONAL DE EMPRESAS DEL SECTOR PETRÓLEO, GAS Y BIOCOMBUSTIBLES EM LATINOAMÉRICA Y EL CARIBE. **Herramienta de Evaluación de Riesgos**. Sistema de Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa - Montevideo: Ago. 2016. Publicación ARPEL SG01-2016. Disponível no site: www.ARPEL.org. Acesso em: mar. 2016.

_____. **Manual de Comunicaciones y Reporte**. Sistema de Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa - Montevideo: Ago. 2016. Publicación ARPEL SG01-2016. Disponível no site: www.ARPEL.org. Acesso em: mar. 2016.

_____. **Manual de Derechos Humanos**. Sistema de Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa - Montevideo: Ago. 2016. Publicación ARPEL SG01-2016. Disponível no site: www.ARPEL.org. Acesso em: mar. 2016.

_____. **Manual de Gobernanza Corporativa**. Sistema de Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa - Montevideo: Ago. 2016. Publicación ARPEL SG01-2016. Disponível no site: www.ARPEL.org. Acesso em: mar. 2016.

_____. **Manual de Política y Compromissos de RSC.** Sistema de Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa. Montevideo: Ago. 2016. Publicación ARPEL SG01-2016. Disponível no site: www.ARPEL.org. Acesso em: mar. 2016.

_____. **Manual de Práticas Laborales.** Sistema de Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa - Montevideo: Ago. 2016. Publicación ARPEL SG01-2016. Disponível no site: www.ARPEL.org. Acesso em: mar. 2016.

_____. **Manual de Relacionamiento con Grupos de Interés.** Sistema de Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa - Montevideo: Ago. 2016. Publicación ARPEL SG01-2016. Disponível no site: www.ARPEL.org. Acesso em 06/03/2016.

_____. **Manual de Responsabilidad en la Cadena de Valor.** Sistema de Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa - Montevideo: Ago. 2016. Publicación ARPEL SG01-2016. Disponível no site: www.ARPEL.org. Acesso em: mar. 2016.

_____. **Sistema de Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa,** Marco de Referência - Montevideo: Ago. 2016. Publicación ARPEL SG01-2016. 63p (incluindo anexos). Disponível no site: www.ARPEL.org. Acesso em: mar. 2016.

AZEVEDO, J. B; ENDE, M. V; WITTMANN, M. L. Responsabilidade Social e a Imagem Corporativa: o caso de uma empresa de Marca Global. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v.9, n.1, p. 95-117, jan./abr. 2016.

BALDISSERA, R.; MOURÃO, I. Comunicação Organizacional para a Sustentabilidade. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 38., 2015, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos** Rio de Janeiro, 2015.

BALMER, J.; GREYSER, S. Corporate marketing – Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. **European Journal of Marketing**, v. 40, p. 730–41. Jan. 2006.

BANERJEE, B. Corporate social responsibility: the good, the bad and the ugly. **Critical Sociology**, v. 34, n. 1, p. 51–79. 2008.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.

BERGER, P. L.; LUCKMAN, T. **The social construction of reality:** A treatise in the sociology of knowledge. London: Allen Lane. 1967.

BERLINER, D.; PRAKASH, A. “Bluewashing” the firm? Voluntary regulations, program design, and member compliance with the United Nations Global Compact. **Policy Studies Journal**, v. 43, n. 1, p. 115–38. 2015.

BEYER, J. M.; DUNBAR, R.L.M.; MEYER, A.D. Comment: the concept of ideology of ideology in organizational analysis. **Academy of Management Review**, v. 13, n. 3, p. 489-499, 1988.

BICE, S. **Beyond the business case: A new institutional analysis of corporate social responsibility in Australian mining**. Thesis - University of Melbourne, 2012.

_____. Corporate social responsibility as institution: a social mechanisms framework. **Journal of Business Ethics**, v. 134, n. 1, p. 17-34, 2017.

_____. No more sun shades please: Experiences of corporate social responsibility in remote Australian mining communities. **Rural Society Journal**, v. 22, n. 2, p. 138–152, 2013.

_____. What gives you a social licence? An exploration of the social licence to operate in the Australian mining industry. **Resources**, v. 3, n. 1, p. 62–80, 2014.

_____; MOFFAT, K. Social licence to operate and impact assessment. **Impact Assessment and Project Appraisal**, v. 32, n. 4, p. 257–262, 2014.

BLAU, P. **Exchange and power in social life**. New York: John Wiley, 1964.

_____. Formal theory of differentiation in organizations. **American Sociological Review**, v. 35, n. 2, p. 201–218, Apr. 1970.

BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, E. **O Novo Espírito do Capitalismo**. São Paulo: Martins Fontes, 2009.

BONDY, K.; MOON, J.; MATTEN, D. An institution of corporate social responsibility (CSR) in multi-national corporations (MNCs): Form and implications. **Journal of Business Ethics**, v. 111, n. 2, p. 281-299, 2012.

BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. SP: Bertrand Brasil, 1989.

BOWDITH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomsom, 1992.

BOWEN, F. **After Greenwashing: Symbolic Corporate Environmentalism and Society**. Cambridge: Cambridge University Press. 2014.

BRAGA, N. O Processo Decisório em Organizações Brasileiras. **Rev. Adm. Públ**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 3, p. 35-57, jul./set. 1987.

BRAMMER, S.; JACKSON, G.; MATTEN, D. Corporate social responsibility and institutional theory: new perspectives on private governance. **Socio-Economic Review**, v. 10, n. 1, p. 3–28, 2012.

BRAMMER, S; MILLINGTON, A. The effect of stakeholder preferences, organizational structure and industry type on corporate community involvement. **Journal of Business Ethics**, v. 45, n. 3, p. 213–226, 2003.

_____; _____. The development of corporate charitable contributions in the UK: a stakeholder analysis. **Journal of Management Studies**, v. 41, n. 8, p. 1411–1434, 2004.

BRINER, R.B.; DENYER, D. Systematic Review and Evidence Synthesis as a Practice and Scholarship Tool. **Handbook of Evidence-based Management: Companies, Classrooms and Research**, 2012. p. 112-129.

BUENO, E. L. et al. A responsabilidade social e o papel da comunicação. In: INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades**. São Paulo: Peirópolis, 2002. p. 274-302.

BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper & Row. 1978.

CAMPBELL, D. T.; STANLEY, J. C. **Experimental and Quasi-Experimental Designs for Research**. Chicago: Rand McNally, 1963.

CAMPBELL, J. **Institutional change and globalization**. Princeton, NJ: Princeton University Press. 2004.

_____. Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 3, p. 946–967. 2007.

_____; PEDERSON, O. Introduction: The rise of neoliberalism and institutional analysis. In: CAMPBELL, J.; PEDERSON, O. (Eds.). **The rise of neoliberalism and institutional analysis**. Princeton, NJ: Princeton University Press. 2001.

CAREGNATO, R. C. A; MUTTI, R. Pesquisa Qualitativa: Análise de Discurso *Versus* Análise de Conteúdo. **Texto Contexto Enferm.**, Florianópolis, v. 15, n. 4, p. 679-684, out./dez. 2006.

CARROLL, A. B. A history of corporate social responsibility: Concepts and practices. In: CRANE, A.; MCWILLIAMS, A.; MATTEN, D.; MOON, J.; SIEGEL, D. (Eds.), **The Oxford handbook of corporate social responsibility**. Oxford: Oxford University Press. 2008.

_____. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. **Business & Society**, v. 38, n. 3, p. 268-295, Sep. 1999.

_____. O poder, linguagem e ação nas organizações. In: CHANLAT, J-F. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. Trad. Ofélia de Lanna Sette Tôrres. SP: Atlas, 1996. v. 1, p. 47-66.

_____. **Power, rule and domination**. Londres: Routledge, 1975.

CASTELLÓ, I.; LOZANO, J. Searching for new forms of legitimacy through corporate responsibility rhetoric. **Journal of Business Ethics**, v. 100, n. 1, p. 11–29. 2011.

CHEIBUB, Z.; LOCKE, R. Valores ou interesses? Reflexões sobre responsabilidade social. In: KIRSCHNER, A. M.; GOMES, E.; CAPPELLIN, P. (orgs.). **Empresa, empresários e globalização**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2002.

CHIU, S.; SHARFMAN, M. Legitimacy, visibility, and the antecedents of corporate social performance: an investigation of the instrumental perspective. **Journal of Management**, v. 37, n. 6, p. 1558–85, 2011.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 8. ed. São Paulo: Cortez. 2006.

CLEGG, S. R. O poder, linguagem e ação nas organizações. In: CHANLAT, J-F. **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. Trad. Ofélia de LannaSetteTôrres. SP: Atlas, 1996. v. 1, p. 47-66.

_____. **Power, rule and domination**. Londres: Routledge, 1975.

_____; HARDY, C.; NORD, W. (Orgs.). **Handbook de Estudos Organizacionais**: reflexões e novas direções. São Paulo: Atlas, 2001.

COHEN, A. P. **Two-Dimensional Man**: An Essay on the Anthropology of Power and Symbolism in Complex Societies. London: Routledge. 1974.

COOMBS, T; HOLLADAY, S. CSR as crisis risk: expanding how we conceptualize the relationship. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 20, n. 2, p. 144-162, 2015.

CORDANO, M.; FRIEZE, I.H.; ELLIS, K.M. Entangled affiliations and attitudes: an analysis of the influences on environmental policy stakeholders' behavioral intentions'. **Journal of Business Ethics**, 49:1, 27–40. 2004.

COTS, E. G. Stakeholder social capital: a new approach to stakeholder theory. **Business Ethics: A European Review**, v. 20, n. 4, p. 328–341, 2011.

CHRISTMANN, P. Multinational companies and the natural environment: determinants of global environmental policy standardization. **AcademyofManagement Journal**, v. 47, n. 5, p. 747–760, 2004.

CUNHA, D. T. **O acontecimento da responsabilidade social para os empregados**: uma perspectiva heideggeriana. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2018.

DACIN, M. T.; GOODSTEIN, J.; SCOTT, W. R. Institutional theory and institutional change: Introduction to the special research forum. **The Academy of Management Journal**, v. 45, n. 1, p. 43–56. 2002.

DARNALL, N.; HENRIQUES, I; SADORSKY, P. Adopting proactive environmental strategy: the influence of stakeholders and firm size. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 6, p. 1072–1094, 2010.

DECKOP, J. R.; MERRIMAN, K. K.; GUPTA S. The Effect of CEO Pay Structure on Corporate Social Performance. **Journal of Management**, v. 32, n. 3, p. 329-342, Dec. 2006.

DELMAS, M.; TOFFEL, M. W. Stakeholders and environmental management practices: An institutional framework. **Business Strategy and the Environment**, v. 13, n. 4, p. 209–222, Jul./Aug. 2004.

DELMAS, M.; BURBANO, V. The drivers of greenwashing. **California Management Review**, v. 54, n. 1, p. 64–87, 2011.

DELMAS, M.; ETZION, D.; NAIRN-BIRCH, N. Triangulating environmental performance: what do corporate social responsibility ratings really capture?. **Academy of Management Perspectives**, 255–67. 2013.

DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

DILL, W. R. **Organization for forecasting and planning experience in the Soviet Union and U.S.** Nova York: W.R.D. and G.K.H. Popov, 1979.

DIMAGGIO, P.J.; POWELL, W.W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147–160, 1983.

_____; _____. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: POWELL, W.; DIMAGGIO, P. (Eds.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press. 1991.

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

DRUCKER, P. F. **Prática administrativa de empresas**. São Paulo: Pioneira. 1981.

DU, H. et al. A bibliometric analysis of recent energy efficiency literatures: an expanding and shifting focus. **Energy Efficiency**, 6, p. 177–190. 2013. doi:10.1007/s12053-012-9171-9.

EDELMAN, M. **Political language**. Londres: Academy Press, 1977.

EGELS-ZANDÉN, N.; SANDBERG, J. Distinctions in descriptive and instrumental stakeholder theory: a challenge for empirical research. **Business Ethics: A European Review**, v. 19, p. 1, p. 35–49. 2010.

EIGEN, P. Fighting corruption in a global economy: Transparency initiatives in the oil and gas industry. **Houston Journal of International Law**, v. 29, n. 2, p. 327–354, 2007.

ELIJIDO-TEN, E.; KLOOT, L.; CLARKSON, P. Extending the application of stakeholder influence strategies to environmental disclosures. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 23, n. 8, p. 1032–1059, 2010.

ELKINGTON, J. **Canibais com Garfo e Faca**: Edição Histórica de 12 Anos. O livro do conceito Triple Bottom Line. Profit – Planet – People. São Paulo: M. Books, 2012.

ETZIONI, A. Choose america must – between “reindustrialization” and “quality of life.” **Acrossthe Board**, v. 17, n. 19, p. 42-49, 1980.

FAZENDA, I.C.A. **Interdisciplinaridade um projeto em parceria**. São Paulo: Loyola, 2002.

FERREIRA, A. A., REIS, A. C. F.; PEREIRA, M. I. **Gestão Empresarial de Taylor aos nossos dias**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

FERREIRA, L. C. S. **Sustentabilidade Corporativa no Setor e Patrão e Gás: Uma análise de ferramentas**. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2016.

FERREIRA, R. N. Responsabilidade social empresarial e valor das empresas. In: ASHLEY, P. A. (Coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 172-204.

FESTINGER, L. (Ed.). **Conflict, decision and dissonance**. Standford, California: Standford University Press, 1964.

FISCHER, R. M. A responsabilidade da cidadania organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 217-231.

FORESTER, J. **Planning in the face of power**. Berkeley, CA: University of California Press, 1989.

FOUCAULT, M. (Ed.). **Ethics: Subjectivity and truth**. New York: New Press. 1998.

_____. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. Tradução de Raquel Ramallete. Petrópolis: Vozes, 1987.

FREDERIKSEN, C. S. The Relation Between Policies Concerning Corporate Social Responsibility (CSR) and Philosophical Moral Theories – An Empirical Investigation. **Journal of Business Ethics**, v. 93, n. 3, p. 357-371, May 2010.

FREEMAN, E. **Strategic Management: a Stakeholder Approach**. Boston: Pitman, 1984.

_____. The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. **Business Ethics Quarterly**, v.4, n. 4, p. 409-421. 1994.

FREIRE, P. S.; TOSTA, K. C. B. T.; PACHECO, R. C. S. Práticas para criação do conhecimento interdisciplinar: caminhos para a inovação baseada em conhecimento. In: PHILIPPI Jr, A.; FERNANDES, V. (Org.). **Práticas da interdisciplinaridade no ensino e pesquisa**. 1. ed. Barueri-SP: Manole, 2015. v. 2, p. 261-290.

FREIRE, R; SOUZA, M.J.B. Responsabilidade Social Corporativa: um enfoque a partir dos principais modelos teóricos. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELENCIA EM GESTÃO, 6., 2010, Niterói, RJ. **Anais ...** Niterói: UFF/Firjan, 2010.

FREITAS, E. **Implementação e Práticas de Responsabilidade Social e Governança Corporativa e criação de valor nas empresas**. Niterói, 2018.

FRIEDMAN, M. **Capitalismo e liberdade**. São Paulo: Abril Cultural, 1984.

_____. The social responsibility of business is increase its profits. **New York Magazine**, New York, n. 33, p. 122-126, Sept. 1970.

FRIEDMANN, R. **Liberdade de escolher**. Rio de Janeiro: Record, 1980.

FROST, P. J. The role of organizational power and politics in human resource management. In: FERRIS, G. R.; ROWLAND, K.M. (Ed.) **International human resoucers management**. Greenwich, CT: JAI Press, 1988.

FRYNAS, J. G.; STEPHENS, S. Political Corporate Social Responsibility: Reviewing Theories and Setting New Agendas. **International Journal of Management Reviews**, v, 17, n. 4, p. 483-509, 2015.

_____; YAMAHAKI, C. Corporate social responsibility: Review and Roadmap of Theoretical Perspectives. **Bussines Ethics: A European Review**, v. 25, n. 3, p. 258–285, Jul. 2016.

GALASKIEWICZ, J. Making corporate actors accountable: Institution-building in Minneapolis–St. Paul. In: DIMAGGIO, P.; POWELL, W. (Eds.). **The new institutionalism in organization alanalysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

GAMBLE, A; WALTON, P. **From alienation to surplus value**. Londres: Croom Helm, 1972.

GARDBERG, N. A.; FOMBRUN, C. J. Corporate citizenship: Creating intangible assets across institutional environments. **The Academy of Management Review**, v. 31, p. 329–346, 2006.

GARFIELD, E. Is citation analysis a legitimate evaluation tool? **Scientometrics**, v. 1, n. 4, p. 359–375, 1979.

GARRIGA, E; MELÉ, D. Corporate Social Responsibility Theories: Mapping The Territory. **Journal of Business Ethics**, 53, p. 51–71, 2004.

GARZA-REYES, J.A. Green lean and the need for Six Sigma. **International Journal of Lean Six Sigma**, v. 6, p. 226–248, 2015. doi:10.1108/IJLSS-04-2014-0010.

GENARI, D. **Práticas de gestão sustentável de recursos humanos e seus impactos nos danos à saúde relacionados ao trabalho e no comprometimento organizacional**. Tese (doutorado) - Universidade de Caxias do Sul, 2018.

GEYER, R. F.; SCHWEITZER, D. **Alienations: problems of meaning, theory and method**. Londres: RoutledgeandKegan Paul, 1981.

GIDDENS, A. **The constitution of society**: Outline of the theory of structuration. Cambridge: Polity, 1984.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GLOBAL REPORTING INICIATIVE. GRI. **Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade RG**, 2013.

_____. **G4 Diretrizes para relato de sustentabilidade**, Manual de Implementação, 2013.

_____. **G4 Diretrizes para relato de sustentabilidade**, seção 2, Como usar as diretrizes, 2013.

GOMES, E.; GUIMARÃES, F. Empresários, o Brasil em reformas e o corporativismo em transição: um estudo sobre o PNBE: pensamento nacional das bases empresariais. In: KIRSCHNER, A. M.; GOMES, E. (orgs.) **Empresa, empresários e sociedade**. Rio de Janeiro: Sette Letras, 1999.

GRAY, D.E. **Pesquisa no Mundo Real**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

GRAY, R., OWEN, D. AND ADAMS, C. 1996. **Accounting & Accountability**. London: Prentice Hall.

GUPTA, R.K.; TANEJA, S.S.; TANEJA, P.K. Researches in Corporate Social Responsibility: A Review of Shifting Focus, Paradigms, and Methodologies. **Journal of Business Ethics**, v. 101, n. 3, p. 343-364, Jul. 2011.

HAACK, P.; SCHOENEBOERN, D.; WICKERT, C. Talking the talk, moral entrapment, creeping commitment? Exploring narrative dynamics in corporate responsibility standardization. **Organization Studies**, v. 33, n. 5-6, p. 815–845, 2012.

HABERMAS, Jürgen. **Teoria de la Acción Comunicativa**. Trad. Manuel Jiménez Redondo. Madrid: Taurus, 1988. v. I e II.

HAH, K.; FREEMAN, S. Multinational enterprise subsidiaries and their CSR: a conceptual framework of the management of CSR in smaller emerging economies. **Journal of Business Ethics**, v. 122, n. 1, p. 125–136. 2014.

HARDY, C.; CLEGG, S. Algunsousamchá-lo de Poder. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Orgs.). **Handbook de Estudos Organizacionais**: reflexões e novas direções. São Paulo: Atlas, 2001. v. 2. p. 260-289.

HARRISON, J.S; FREEMAN, R.E. Stakeholders, social responsibility, and performance: empirical evidence and theoretical perspectives. **Academy of Management Journal**, v. 42, n. 5, p. 479–485, 1999.

HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. The dynamics of organizational identity. **Human relations**, v. 55, n. 8, p. 989–1018, 2002.

_____; _____. Bringing the corporation into corporate branding. **European Journal of Marketing**, v. 37, n. 7/8, p. 1041–1064, 2003.

HENDRY, J. Missing the target: normative stakeholder theory and the corporate governance debate. **Business Ethics Quarterly**, v. 11, n. 1, p. 159–176, 2001.

HESS, D. Social reporting and new governance regulation: The prospects of achieving corporate accountability through transparency. **Business Ethics Quarterly**, v. 17, n. 3, 453- 476, 2007.

HICKSON, D. J.; BUTLER, R. J.; CRAY, D.; MALLORY, G. R.; WILSON, D. C. **Top decisions: strategic decision-making in organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.

HUMBLE. J. W. **Como melhorar os resultados da empresa**. São Paulo: Management Center do Brasil, 1970.

HUTCHINS, M. J.; WALCK, C. L.; STERK, D. P.; CAMPBELL, G. A. Corporate social responsibility: A unifying discourse for the mining industry? **Greener Management International**, v. 52, p. 17–30, 2005.

INGRAM, P.; SILVERMAN, B. S. **The new institutionalism in strategic management**. Oxford: Elsevier Science 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Demográfico: 1980: mão de obra**. Rio de Janeiro, 1980.

INSTITUTO BRASILEIRO DO MEIO AMBIENTE E DOS RECURSOS NATURAIS RENOVÁVEIS. **Instrução Normativa n. 2, de 27 de março de 2012**. Disponível em: <http://www.dnit.gov.br/download/sala-de-imprensa/marcas-e-manuais/in-no-2-27-de-marco-de-2012-ibama.pdf>. Acesso em: 12 set. 2018

INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION. **Participação dos interessados: manual de Melhores Práticas para Fazer Negócios em Mercados Emergentes**. Washington D.C., 2007.

IZRAELI, D. M.; JICK, T. D. The art of saying no: linking power to culture. **Organization Studies**, v. 7, n. 2, p. 171-192, 1986.

JAMALI, D. The CSR of MNC subsidiaries in developing countries: global, local, substantive or diluted? **Journal of Business Ethics**, v. 93, Supp. 2, p. 181–200. 2010.

_____; NEVILLE, B. Convergence versus divergence of CSR in developing countries: an embedded multi-layered institutional lens. **Journal of Business Ethics**, v. 102, n. 4, p. 599–621, 2011.

JENKINS, H. Corporate social responsibility and the mining industry: Conflicts and constructs. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 11, p. 23–34. 2004.

JONES, M. T. The institutional determinants of corporate social responsibility. **Journal of Business Ethics**, v. 20, p. 163–179. 1999.

JOYCE, S.; THOMSON, I. Earning a social license to operate: Social acceptability and resource development in Latin America. **Canadian Mining and Metallurgical Bulletin**, v. 93, p. 49–53. 2000.

KALER, J. Differentiating stakeholder theories. **Journal of Business Ethics**, v. 46, n. 1, p. 71–83, 2003.

KANG, N., & MOON, J. Institutional complementarity between corporate governance and Corporate Social Responsibility: A comparative institutional analysis of three capitalisms. **Socioeconomic Review**, v. 10, n. 1, p. 85–108, 2012.

KIMBERLY, J. Organizational size and the structuralist perspective: a review, critique, and proposal. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, n. 4, p. 571–97. 1976.

KING, A. A.; LENOX, M. J.; TERLAAK, A. The strategic use of decentralized institutions: Exploring certification with the ISO14001 management standard. **The Academy of Management Journal**, v. 48, n. 6, p. 1091–1106, 2005.

KINNEY, A. L. National scientific facilities and their science impact on nonbiomedical research. **Proceedings of the National Academy of Sciences**, v. 104, n. 46, p. 17943–17947, 2007.

KIRSCHNER, A.M. A sociologia brasileira e a empresa. In: SAINSAULIEU, R. R.; KIRSCHNER, A. M. **Sociologia da Empresa: organização, poder cultura e desenvolvimento no Brasil**. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

KLATZSKY, S. Relationship of organizational size to complexity and coordination. **Administrative Science Quarterly**, v. 15, 428–438, 1970.

KLONOSKI, R. J. Foundational considerations in the corporate social responsibility debate. **Business Horizons**, v. 34, n. 4, p. 9–18. 1991.

LAMBERTI, L.; LETTIERI, E. CSR practices and corporate strategy: evidence from a longitudinal case study. **Journal of Business Ethics**, v. 87, n. 2, p. 153–168, 2009.

LEE, M.- D.P. A review of the theories of corporate social responsibility: its evolutionary path and the road ahead. **International Journal of Management Reviews**, 10, p. 53–73, 2008.

LINCOLN, Y. S.; GUBA, E. G. **Naturalist inquiry**. Sage Publications. Newbury Park. London: New Delhi, 1985.

LION, S. E. K. **A perspectiva política: um estudo sobre o poder organizacional em unidades de informação**. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade Federal da Bahia, Instituto de Ciência da Informação, 2015.

LUKES, S. **Power: a radical view**. Londres; Macmillian, 1974.

LYON, T.; MONTGOMERY, A. The means and end of greenwash, **Organization & Environment**, v. 28, n. 2, p. 223–249, 2015.

MACHADO FILHO, C. P. **Responsabilidade social e governança: o debate e as implicações**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2006.

MARANO, V.; KOSTOVA, T. Unpacking the institutional complexity in adoption of CSR practices in multinational enterprises. **Journal of Management Studies**, v. 53, n. 1, p. 28–54, 2015.

MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. **Ambiguity and choice in organizations**. Bergen, Norway: Universitetsforlaget, 1976.

_____; _____. Neo-Institucionalismo: Fatores Organizacionais na Vida Política. **Rev. Sociol. Polít.**, Curitiba, v. 16, n 31, p. 121-142, nov. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rsocp/v16n31/v16n31a10.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2016.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Organizations**. New York: Wiley. 1958.

MARQUIS, C.; QIAN, C. Corporate social responsibility reporting in China: symbol or substance? **Organization Science**, 127– 48. 2014.

MARTINS, G. de A; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MATTEN, D.; MOON, J. “Implicit” and “explicit” CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility’. **Academy of Management**, v. 33, n. 2, p. 404–424, 2008.

MCDONNELL, M.H.; KING, B. Keeping up appearances: reputational threat and impression management after social movement boycotts. **Administrative Science Quarterly**, v. 58, n. 3, p. 387– 419, 2013.

MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 1, p. 117–127. 2001.

MELLAHI, K.; FRYNAS, J.G.; SUN, P.; SIEGEL, D. A review of the nonmarket strategy literature: towards a multi-theoretical integration. **Journal of Management**, v. 42, n. 1, p. 143–173, 2016.

MENKES, M.R.; ALUCHNA, M. Institucional Isomorphism and Corporate Social Responsibility: Towards a Conceptual Model. **Journal of Positive Management**, v. 8, n. 2, p. 3-16, 2017.

MEYER, J. W. World society, institutional theories, and the actor. **Annual Review of Sociology**, v. 36, p. 1–20. 2010.

_____; JEPPEPERSON, R. L. The “Actors” of modern society: The cultural construction of social agency. **Sociological Theory**, v. 18, n. 1, p. 100–120, 2000.

_____; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340–363. 1977.

_____; _____. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. In: DIMAGGIO, P.; POWELL, W. (Eds.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

MÉZÁROS, I. **Marx's theory of alienation**. Londres: Marlin, 1970.

MITCHELL, R.K; AGLE B.R.; WOOD, D.J. Toward a theory of stakeholder identification and salience. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 853–886, 1997.

MIRANDA, G. P. C. Responsabilidade social corporativa e marketing social: reflexão para um novo tempo. In: INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades**. São Paulo: Petrópolis, 2002. p. 229-272.

MOFFAT, K.; ZHANG, A. The paths to social licence to operate: An integrative model explaining community acceptance of mining. **Resources Policy**, v. 39, p. 61–70. 2014.

MOIR, L.; TAFFLER, R.J. Does corporate philanthropy exist? Business giving to the arts in the U.K. **Journal of Business Ethics**, v. 54, n. 2, p. 149–161, 2004.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. **RAC**, Curitiba, v. 15, n. 4, p 731-747, jul./ago. 2011.

MUMBAY, D.K. **Communication and power in organizations: discourse, ideology and domination**. Norwood, NJ: Ablex, 1988.

NEU, D.; WARSAME, H; PEDWELL, K. Managing public impressions: environmental disclosures in annual reports. **Accounting, Organizations and Society**, v. 23, n. 3, p. 265–282, 1998.

OLIVEIRA, J.H. et. al. Análise de modelos e práticas de gestão da responsabilidade social: o caso de organização de grande porte no Brasil. **Sistemas & Gestão**, v. 9, p. 72-86, 2014.

OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. The **Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 145–179. 1991.

OSTROM, E. Collective action and the evolution of social norms. **Journal of Natural Resources Policy Research**, v. 6, n. 4, p. 235–252, 2014.

OWEN, J. R.; KEMP, D. Social licence and mining: A critical perspective. **Resources Policy**, v. 38, n. 1, p. 29–35. 2013.

PFEFFER, J. Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms. In: CUMMINGS, L.; STAW, B. M. (eds.). **Research in Organizational Behavior**. v. 3. Greenwich : JAI, 1981.

- POWER, M. **The audit society**. New York: Oxford University Press. 1997.
- PRNO, J. An analysis of factors leading to the establishment of a social licence to operate in the mining industry. **Resources Policy**, v. 38, n. 4, p. 577-590, 2013.
- PRNO, J.; SLOCOMBE, D. S. Exploring the origins of 'social license to operate' in the mining sector: Perspectives from governance and sustainability theories. **Resources Policy**, v. 37, n. 3, p. 346–357, 2012.
- PETTIGREW, A. M. Strategy formulation as a political process. **International, Studies of Management and Organizations**, v. 7, n. 2, p. 78-87, 1977.
- PINTO, J. M. de R. A teoria da ação comunicativa de Jürgen Habermas: conceitos básicos e possibilidades de aplicação à administração escolar. **Paideia**, Ribeirão Preto, n.8-9, p.77-96, ago. 1995.
- PINKSE, J.; KUSS, M.; HOFFMANN, V. On the implementation of a global environmental strategy: the absorptive capacity. **International Business Review**, v. 19, p. 160–77, 2010.
- PODSAKOFF, P.M. et al. The influence of management journals in the 1980 and 1990. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 5, p. 473-488, 2005.
- PURCIDONIO, P.M. **Modelo de Governança da Sustentabilidade Focado no Relacionamento entre as Organizações e seus Atores**. 2013. Dissertação (Mestrado) - UFRJ/ COPPE, Rio de Janeiro, 2013.
- RANSON, S; HININGS, R; GREENWOOD, R. The structuring of organizational structure. **Administrative Science Quaterly**, v. 25, n. 1, p. 1-14, 1980.
- ROBERTS, R.W. Determinants of corporate social responsibility disclosure: an application of stakeholder theory. **Accounting, Organizations and Society**, v. 17, n. 6, p. 595–612, 1992.
- RODRIGUES FILHO, J. **Anotações de palestras e seminários**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Paraíba. Programa de Pós-Graduação em Administração, 2004.
- ROSA, P. A. et al. Performance Evaluation in Tax Planning: Proknow-C in International Electronic Libraries. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v. 3, p. 69-83, 2015.
- SADLER, D. Neo-liberalising corporate social responsibility: A political economy of corporate citizenship. **Geoforum**, v. 40, p. 613–622, 2009.
- SAINSAULIEU, R. R.; KIRSCHNER, A. M. **Sociologia da Empresa**: organização, poder cultura e desenvolvimento no Brasil. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.
- SAMPIERI, R.H; COLLADO, C.F.; LÚCIO, P. B. **Metodologia da Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw – Hill, 2006.

SCHACHT, R. **Alienation**. Londres: Allen and Unwin, 1971.

SCHERER, A. G.; PALAZZO, G. The New Political Role of Business in a Globalized World—A Review of a New Perspective on CSR and Its Implications for the Firm, Governance, and Democracy. **Journal of Management Studies**, v. 48, n. 4, p. 899-931, Jun. 2011.

_____; _____; SEIDL, D. Managing legitimacy in complex and heterogeneous environments: sustainable development in a globalized world. **Journal of Management Studies**, v. 50, n. 2, p. 259–284, 2013.

SCHERER, A. G.; RASCHE, A.; PALAZZO, G.; SPICER, A. Managing for political corporate social responsibility – new challenges and directions for PCSR 2.0. **Journal of management studies**, v. 53, n. 3, p. 273-98, mar. 2016.

SCHULZE, M. et al. Energy management in industry - a systematic review of previous findings and an integrative conceptual framework. **Journal of Cleaner Production**, v. 112, p. 3692-3708, 2015.

SCHMIDT, V. A. Discursive institutionalism: The explanatory power of ideas and discourse. **Annual Review of Political Science**, v. 11, n. 1, p. 303–326. 2008.

SCOTT, W. R. **Institutions and Organizations**, 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 2001.

_____. Unpacking institutional arguments. In: DIMAGGIOM, P.; POWELL, W. (Eds.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

SECCHI, D. Utilitarian, managerial and relational theories of corporate social responsibility. **International Journal of Management Reviews**, v. 9, n. 4, p. 347–373, 2007.

SELZNICK, P. **Leadership in Administration**. Evanston: Northwestern University, 1957.

SEN, A. **Sobre ética e economia**. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.

SETHI, S. P. Proactive corporate responses: Voluntary codes of conduct. In: _____. **Setting global standards: Guidelines for creating codes of conduct in multinational corporations**. Hoboken, NJ: Wiley. 2003. p. 81-92.

SETTON, M. G. J. A teoria do habitus em Pierre Bourdieu: uma leitura contemporânea. **Revista Brasileira de Educação**, n. 2, p. 60-70, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n20/n20a05>>. Acesso em: 15 mar. 2016.

SHUTZ, A. **Collected papers I**. The Hague, MartinusNijhoff, 1971.

SIEGEL, D.; VITALIANO, D. An empirical analysis of the strategic use of corporate social responsibility. **Journal of Economics & Management Strategy**, v. 16, n. 3, p. 773–792. 2007.

SILVA, L. A. M. da; CHINELLI, F. Velhas e novas questões sobre informalização no Brasil atual. **Contemporaneidade e Educação**, v. 2, n. 1, 1997.

SIMON, H. A. **Administrative Behavior**. 2a. ed. New York: Macmillian. 1957a.

_____. **Models of Man**. New York: Wiley. 1957 b.

_____. **The shape of automation**: for men and management. New York: Harper & Row, 1965.

SISON, A. From CSR to corporate citizenship: Anglo-American and continental European perspectives. **Journal of Business Ethics**, v. 89, Suppl. 3, p. 235–246, 2009.

SILVA, C. V T. da. **Entre o bem estar social e o lucro**: histórico e análise da “Responsabilidade Social das Empresas” através de algumas experiências selecionadas de “Balanço Social”. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2000.

SKLAIR, L.; MILLER, D. Capitalist globalization, corporate social responsibility and social policy. **Critical Social Policy**, London, v. 30, n. 4, p. 472-495, 2010.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, p. 339-358, 1983.

SOBCZAK, A.; HAVARD, C. Stakeholders’ influence on French unions’ CSR strategies. **Journal of Business Ethics**, v. 129, n. 2, p. 311–324, 2015.

SOUSA A. J.; CORRÊAD. A.; NOBREF. C.; PADOVEZEC. L.; CALILJ. F. A generalização dos resultados da pesquisa qualitativa no campo da Administração: reflexão sobre seus limites e possibilidades. **Brazilian Journal of development**, v. 3, n. 3, p. 465-480, 2017.

SOUZA, N.S.; LIMA, M. C. Pesquisa qualitativa e generalização dos resultados ficção ou realidade. In: COLÓQUIO DE EPISTEMOLOGIA E SOCIOLOGIA DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO, 1., 2011, Florianópolis. **Anais ...** Florianópolis, SC, mar. 2011. Disponível em: <http://www.coloquioepistemologia.com.br/ANE/ANE011.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2018.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

STEURER, R. Mapping stakeholder theory anew: from the “stakeholder theory of the firm” to three perspectives on business–society relations. **Business Strategy & the Environment**, v. 15, n. 1, p. 55–69, 2006.

SURROCA, J.; TRIBÓ, J.A.; ZAHRA, S.A. Stakeholder pressure on MNEs and the transfer of socially irresponsible practices to subsidiaries. **Academy of Management Journal**, v. 56, n. 2, p. 549–572, 2013.

TANG, Z.; HULL, C.; ROTHENBERG, S. How corporate social responsibility engagement strategy moderates the CSR – financial performance relationship. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 7, p. 1274–1303. 2012.

TEMPEL, A.; WALGENBACH, P. Global standardization of organizational forms and management practices? What new institutionalism and the business-systems approach can learn from each other*. **Journal of Management Studies**, v. 44, n. 1, p. 1–24. 2007.

TENÓRIO, F. G. **Responsabilidade social empresarial: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Ed.FGV, 2004.

TERLAAK, A. Order without law? The role of certified management standards in shaping socially desired firm behaviors. **The Academy of Management Review**, v. 32, n. 3, p. 968–985, 2007.

THELEN, K. Historical institutionalism in comparative politics. **Annual Review of Political Science**, v. 2, p. 369–404, 1999.

TILLY, C. **From Mobilization to Revolution**. Rending: Addison-Wesley, 1978.

TOFFLER, A. **A Empresa Flexível**. Rio de Janeiro: Record, 1995.

TREVIÑO, L.K.; WEAVER, G.R. The stakeholder research tradition: converging theorists – not convergent theory. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 2, p. 222–227, 1999.

VAN RAAN, A. F. J. For your citations only? Hot topics in bibliometric analysis. **Measurement: interdisciplinary research and perspectives**, v. 3, n. 1, p. 50–62, 2005.

VOGEL, D. Private global business regulation. **Annual Review of Political Science**, v. 11, p. 261–282, 2008.

WEBER, M. **Economy and Society: an outline of interpretative sociology**. New York: Bedminster Press, 1979.

WEIK, K. E. Educational organizations as loosely coupled systems. **Administrative Science Quarterly**. Cornell, Johnson Graduate School of Management, v. 21, p. 1-19, Mar. 1976.

WEISS, R.M.; MILLER, L. E. The concept of ideology in organizational analysis: the sociology of knowledge or the social psychology of beliefs? **Academy of Management Review**, v. 12, n. 1, p. 104-116, 1987.

_____; _____. Response: ideas, interests, and the social science of organizations. **Academy of Management Review**, v. 13, n. 3, p. 490-494, Jul. 1988.

WEYZIG, F. Political and economic arguments for corporate social responsibility: Analysis and a proposition regarding the CSR agenda. **Journal of Business Ethics**, v. 86, n. 4, p. 417–428, 2009.

WICKERT, C. “Political” corporate social responsibility in small – and medium-sized enterprises: a conceptual framework. **Business and Society**, v. 55, n. 6, p. 796-824, 2014. doi: 10.1177/0007650314537021.

WICKERT, C. M. J.; BAKKER, F. G. A. Managerial struggles during practice implementation: the case of Corporate Social Responsibility. **Academy of Management Best Paper Proceedings**, v. 1, 2015. doi: 10.5465/AMBPP.2015.62.

_____; SCHERER, A. G.; SPENCE, L. Walking and Talking Corporate Social Responsibility: Implications of Firm Size and Organizational Cost. **Journal of Management Studies**, v. 53, n. 7, p. 1169-1196, Mar. 2016.

WILLIAMSON, O. Hierarchical control and optimum firm size. **Journal of Political Economy**, v. 75, n. 2. p. 123–138, 1967.

WILLMOTH, H. Strength is ignorance: slavery is freedom: managing culture in modern organizations. **Journal of Management Studies**, v. 30, n. 4, p. 515-552, 1993.

WOLFE, R. A.; PUTLER, D. S. How tight are the ties that bind stakeholder groups? **Organization Science**, v. 13, n. 1, p. 64–80. 2002.

XU, S.; YANG, R. Indigenous characteristics of Chinese corporate social responsibility conceptual paradigm. **Journal of Business Ethics**, v. 93, n. 2, p. 321–333, 2010.

YAKOVLEVA, N. **Corporate social responsibility in the mining industries**. Aldershot: Ashgate, 2005.

YIN, R. K. **Pesquisa Qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

APÊNDICE A – PORTFÓLIO BIBLIOGRÁFICO

No.	Artigo	Autor(es)	Ano	Periódico
1	Collaboration towards social sustainability: the case of a mining corporation, its surrounding communities, and local government in Benguet, Philippines	Chaloping-March, M.	2006	International Journal of Environment and Sustainable Development
2	Political behavior, social responsibility, and perceived corruption: A structuration perspective	Luo, Y.	2006	Journal of International Business Studies
3	Stakeholder mismanagement and corporate social responsibility crises	Kolk, A. Pinkse, J.	2006	European Management Journal
4	Corporate social responsibility: Three key approaches	Windsor, D.	2006	Journal of Management Studies
5	Taming Corporations or Buttressing Market-Led Development? A Critical Assessment of the Global Compact	Soederberg, S.	2007	Globalizations
6	The multinational corporation and global governance: Modelling global public policy networks	Detomasi, D. A.	2007	Journal of Business Ethics
7	Corporate responsibility, governance and accountability: From self-regulation to co-regulation	Albareda, L.	2008	Corporate Governance International Journal of Business in Society
8	Corporate Social Responsibility (CSR): Models and Theories in Stakeholder Dialogue	O'Riordan, L. Fairbrass, J.	2008	Journal of Business Ethics
9	Corporate social responsibility programs choice and costs assessment in the airline industry—A hybrid model	Tsai, W.-H. Hsu, J.-L.	2008	Journal of Air Transport Management
10	CSR in the global marketplace: Towards sustainable global value chains	Cruz, L. B. Boehe, D. M.	2008	Management Decision
11	The Political Roots of Corporate Social Responsibility	Detomasi, D. A.	2008	Journal of Business Ethics
12	Corporate Social Responsibility as Support for Employee Volunteers: Impacts, Gender Puzzles and Policy Implications in Canada	MacPhail, F. Bowles, P.	2009	Journal of Business Ethics
13	Corporate Social Responsibility in Transnational Spaces: Exploring Influences of Varieties of Capitalism on Expressions of Corporate Codes of Conduct in Nigeria	Amaeshi, K. Amao, O. O.	2009	Journal of Business Ethics
14	Corporate Social Responsibility: One Size Does Not Fit All. Collecting Evidence from Europe	Argandoña, A. von Weltzien Hoivik, H.	2009	Journal of Business Ethics
15	CSR and the legitimacy of business in transition economies: The case of Russia	Kuznetsov, A. Kuznetsova, O. Warren, R.	2009	Scandinavian Journal of Management
16	Designing and Implementing Corporate Social Responsibility: An Integrative Framework Grounded in Theory and Practice	Maon, F. Lindgreen, A. Swaen, V.	2009	Journal of Business Ethics
17	FTSE4Good: Exploring its implications for corporate conduct	Collison, D. Cobb, G. Power, D. Stevenson, L.	2009	Accounting, Auditing and Accountability Journal
18	Political and economic arguments for corporate social responsibility: Analysis and a proposition regarding the CSR agenda	Weyzig, F.	2009	Journal of Business Ethics
19	Professional ethics and corporate social responsibility	Bond, J.	2009	Process Safety and Environmental Protection
20	Responsible entrepreneurship, nation brand, and public policy	Choi, S.-H. Lim, S.-J. Phillips, J.	2009	Korea Observer

21	The relationship between NGOs and businesses in the public arena: An empirical analysis for Spain	Valor, C. Merino, A.	2009	Journal of Public Affairs
22	Theorising Transnational Corporations as Social Actors: An Analysis of Corporate Motivations	Brown, D. Roemer-mahler, A. Vetterlein, A.	2009	International Center For Business and Politics
23	Exploring the Nature of the Relationship Between CSR and Competitiveness	Vilanova, M. Lozano, J. M. Arenas, D.	2009	Journal of Business Ethics
24	Capitalist globalization, corporate social responsibility and social policy	Sklair, L. Miller, D.	2010	Critical Social Policy
25	Corporate Social Responsibility and Societal Governance: Lessons from Transparency in the Oil and Gas Sector	Frynas, J. G.	2010	Journal of Business Ethics
26	Managing Conflicting Stakeholder Interests: An Exploratory Case Analysis of the Formulation of Corporate Social Responsibility Standards in the Netherlands	Ingenbleek, P.T. M. Immink, V. M.	2010	Journal of Public Policy & Marketing
27	The Relation Between Policies Concerning Corporate Social Responsibility (CSR) and Philosophical Moral Theories – An Empirical Investigation	Frederiksen, C. S.	2010	Journal of Business Ethics
28	The role of governments in corporate social responsibility: Characterising public policies on CSR in Europe	Steurer, R.	2010	Policy Sciences
29	Working with Corporate Social Responsibility in Brazilian Companies: The Role of Managers' Values in the Maintenance of CSR Cultures	Duarte, F.	2010	Journal of Business Ethics
30	Corporate Social Responsibility in Emerging Markets: The Importance of the Governance Environment	Li, S. Fetscherin, M. Alon, I. Lattemann, C. Yeh, K.	2010	Management International Review
31	The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice	Carroll, A. B. Shabana, K. M.	2010	International Journal of Management Reviews
32	Corporate Social Responsibility as a Dynamic Internal Organizational Process: A Case Study	Bolton, S. C. Kim, R. C. H. O'Gorman, K. D.	2011	Journal of Business Ethics
33	Researches in Corporate Social Responsibility: A Review of Shifting Focus, Paradigms, and Methodologies	Taneja, S. S. Taneja, P. K. Gupta, R. K.	2011	Journal of Business Ethics
34	The financial crisis, investor activists and corporate strategy: Will this mean shareholders in the boardroom?	Ingley, C. Mueller, J. Cocks, G.	2011	Journal of Management and Governance
35	The institutionalisation of unaccountability: Loading the dice of Corporate Social Responsibility discourse	Archel, P. Husillos, J. Spence, C.	2011	Accounting, Organizations and Society
36	The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and its Implications for the Firm, Governance, and Democracy	Scherer, A. G. Palazzo, G.	2011	Journal of Management Studies
37	Business legitimacy and the margins of corporate social responsibility in the Russian context	Kuznetsov, A. Kuznetsova, O.	2012	International Studies of Management and Organization
38	Conceptualising Corporate Social Responsibility: 'Relational Governance' Assessed, Augmented, and Adapted	Fairbrass, J. Zueva-Owens, A.	2012	Journal of Business Ethics
39	Corporate social responsibility and petroleum development in sub-Saharan Africa: The case of Chad	Cash, A. C.	2012	Resources Policy

40	Governmentality and the politics of CSR	Vallentin, S. Murillo, D.	2012	Organization
41	Perspectives on community representation within the Extractive Industries Transparency Initiative: Experiences from south-east Madagascar	Smith, S. M. Shepherd, D. D. Dorward, P. T.	2012	ResourcesPolicy
42	Political risk insurance, CSR and the mining sector: An illustration of the regulatory effects of contracts	Webb, K.	2012	International Journal of Law and Management
43	An integrated management systems approach to corporate social responsibility	Asif, M. Searcy, C. Zutshi, A. Fisscher, O. A. M.	2013	JournalofCleanerProduct ion
44	Corporate social responsibility patterns and conflicts in Nigeria's oil-rich region	Aaron, K. K. Patrick, J. M.	2013	InternationalAreaStudies Review
45	Determinantes de la publicación de memorias de RS en las pequeñas y medianas empresas: ¿ una cuestión de imagen?	Herrera, J. Larrán, M. Lechuga, M. P. Martínez, D.	2013	Prisma Social
46	Exploring the Valuation of Corporate Social Responsibility—A Comparison of Research Methods	Gregory, A. Whittaker, J.	2013	Journalof Business Ethics
47	Surveying employee attitudes on corporate social responsibility at the frontline level of an energy transportation company	Michailides, T. P. Lipsett, M. G.	2013	Corporate Social Responsibility and Environmental Management
48	The Limits of Corporate Social Responsibility: Techniques of Neutralization, Stakeholder Management and Political CSR	Fooks, G. Gilmore, A. Collin, J. Holden, C. Lee, K.	2013	Journalof Business Ethics
49	The Role of HRD in CSR, Sustainability, and Ethics: A Relational Model	Ardichvili, A.	2013	HumanResourceDevelo pment Review
50	An integrated approach for corporate social responsibility and corporate sustainability	Sarvaiya, H. Wu, M.	2014	Asian Social Science
51	Exploring Political Corporate Social Responsibility in Global Supply Chains	Rotter, J. P. Airike, P.-E. Mark-Herbert, C.	2014	Journalof Business Ethics
52	How international oil and gas companies respond to local content policies in petroleum-producing developing countries: A narrative enquiry	Ngoasong, M. Z.	2014	Energy Policy
53	Maintaining legitimacy of a contested practice: How the minerals industry understands its 'social licence to operate'	Parsons, R. Lacey, J. Moffat, K.	2014	ResourcesPolicy
54	The dilemmas of internationalization: Corporate social responsibility in the multinational corporation	Bondy, K. Starkey, K.	2014	British Journalof Management
55	The role of CSR in promoting companies' energy-saving actions in two Asian cities	Hori, S. Shinozaki, M. Nogata, D. Fujita, T.	2014	Energy Policy
56	A reversed double movement in Brazil: The (controversial) evolution of the Partido dos Trabalhadores' education policy since 1980	Guedes-Neto, J.V.	2015	JournalofInternationalStu dies
57	Corporate social responsibility and power relations: Impediments to community development in post-war Sierra Leone diamond and rutile mining areas	Wilson, S.A.	2015	Extractive Industriesand Society
58	Corporate Social Responsibility as Institution: A Social Mechanisms Framework	Bice, S.	2017	Journalof Business Ethics
59	CSR as crisis risk: expanding how we conceptualize the relationship	Coombs, T. Holladay, S.	2015	Corporate Communications: An International Journal
60	CSR Communication: An Impression Management Perspective	Tata, J. Prasad, S.	2015	Journalof Business Ethics

61	Exploring diffusion and dynamics of corporate social responsibility	Danilovic, M. Hensbergen, M. Hoveskog, M. Zadayannaya, L.	2015	Corporate Social Responsibility and Environmental Management
62	Gaining Access by Doing Good: The Effect of Sociopolitical Reputation on Firm Participation in Public Policy Making	Werner, T.	2015	Management Science
63	Global production, CSR and human rights: the courts of public opinion and the social licence to operate	Wheeler, S.	2015	The International Journal of Human Rights
64	Heritage tourism, CSR and the role of employee environmental behaviour	Wells, V. K. Manika, D. Gregory-Smith, D. Taheri, B. McCowlen, C.	2015	Tourism Management
65	International Cultural Diversification and Corporate Social Performance in Multinational Enterprises: The Role of Slack Financial Resources	Aguilera-Caracuel, J. Guerrero-Villegas, J. Vidal-Salazar, M. D. Delgado-M??rquez, B. L.	2015	Management International Review
66	International diversification, corporate social responsibility, and corporate governance: Evidence from Korea	Cho, E. Chun, S. Choi, D.	2015	Journal of Applied Business Research
67	Managerial Practices and Corporate Social Responsibility	Attig, N. Cleary, S.	2015	Journal of Business Ethics
68	Political Corporate Social Responsibility: Including High Politics?	Bures, O.	2015	Journal of Business Ethics
69	Social Innovation and Chinese Overseas Hydropower Dams: The Nexus of National Social Policy and Corporate Social Responsibility	Nordensvärd, J. Urban, F. Mang, G.	2015	Sustainable Development
70	The corporation as a political actor – European and North American perspectives	Rasche, A.	2015	European Management Journal
71	Using CSR to mitigate information asymmetry in the banking sector	Semenescu, A. Curmei, C. V.	2015	Management and Marketing
72	Ye Olde CSR: The Historic Roots of Corporate Social Responsibility in Norway	Ihlen, Ø. von W. Hoivik, H.	2015	Journal of Business Ethics
73	Integration of CSR principles in quality management	Frolova, I. Lapina, I.	2015	International Journal of Quality and Service Sciences
74	A Review of the Nonmarket Strategy Literature: Toward a Multi-Theoretical Integration	Mellahi, K. Frynas, J. G. Sun, P. Siegel, D.	2016	Journal of Management
75	Business Statesman or Shareholder Advocate? CEO Responsible Leadership Styles and the Micro-Foundations of Political CSR	Maak, T. Pless, N. M. Voegtlin, C.	2016	Journal of Management Studies
76	Corporate social responsibility (CSR) and public engagement for a Chinese state-backed mining project in Myanmar – Challenges and prospects	Tang-Lee, D.	2016	Resources Policy
77	Corporate Social Responsibility Reporting and Organizational Stigma: The Case of “Sin” Industries	Grougiou, V. Dedoulis, E. Leventis, S.	2016	Journal of Business Research
78	Corporate social responsibility: Review and roadmap of theoretical perspectives	Frynas, J. G. Yamahaki, C.	2016	Business Ethics: A European Review
79	Governance transformed into Corporate Social Responsibility (CSR): New governance innovations in the Canadian oil sands	Wanvik, T. I.	2016	Extractive Industries and Society

80	Human rights and corporate social responsibility in Developing Countries' Industrial Clusters	Giuliani, E.	2016	Journal of Business Ethics
81	Managing for Political Corporate Social Responsibility: New Challenges and Directions for PCSR 2.0	Scherer, A. G. Rasche, A. Palazzo, G. Spicer, A.	2016	Journal of Management Studies
82	Managing wickedness in the Niger Delta: Can a new approach to multi-stakeholder governance increase voice and sustainability?	Acey, C.	2016	Landscape and Urban Planning
83	Plan, Do, Check, Act: The need for independent audit of the internal responsibility system in occupational health and safety	Arntz-Gray, J.	2016	Safety Science
84	Taming Wicked Problems: The Role of Framing in the Construction of Corporate Social Responsibility	Reinecke, J. Ansari, S.	2016	Journal of Management Studies
85	The Political Dynamics of Sustainable Coffee: Contested Value Regimes and the Transformation of Sustainability	Levy, D. Reinecke, J. Manning, S.	2016	Journal of Management Studies
86	Walking and Talking Corporate Social Responsibility: Implications of Firm Size and Organizational Cost	Wickert, C. Scherer, A. G. Spence, L.	2016	Journal of Management
87	Seeking Legitimacy Through CSR: Institutional Pressures and Corporate Responses of Multinationals in Sri Lanka	Beddewela, E. Fairbrass, J.	2016	Journal of Business Ethics
88	The Micro-level Foundations and Dynamics of Political Corporate Social Responsibility: Hegemony and Passive Revolution through Civil Society	Kourula, A. Delalieux, G.	2016	Journal of Business Ethics
89	CSR as Value Attunement within Governance Processes: Stakeholder Dialogue, Corporate Principles and Regulation	Graaf, F. J. De	2016	Business and Society Review
90	The role of the board of directors in the adoption of GRI guidelines for the disclosure of CSR information	Fuente, J.A. García-Sánchez, I.M. Lozano, M.B.	2017	Journal of Cleaner Production

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Bloco 1: Perfil do respondente

1. Cargo:

- consultor/coordenador
- Gerente
- Gerente executivo
- Direção

2. Formação

- Superior (3º grau) incompleto
- Superior (3º grau) completo
- Pós-graduação lato sensu (Cursos de especialização, MBA, entre outros)
- Pós-graduação stricto sensu (Mestrado, doutorado)

3. Idade:

- entre 18 e 30 anos
- entre 31 e 40 anos
- entre 41 e 50 anos
- entre 51 e 60 anos
- entre 61 e 70 anos

4. Gênero:

- Feminino Masculino Outro

5. Há quanto tempo atua na empresa?

- de 01 a 05 anos
- de 05 a 10 anos
- de 10 a 15 anos
- de 15 a 20 anos
- mais de 20 anos

6. Há quanto tempo atua em Responsabilidade Social?

- de 01 a 05 anos
- de 05 a 10 anos
- de 10 a 15 anos
- de 15 a 20 anos
- mais de 20 anos

Bloco 2: Impressões pessoais

1. O que é poder para você?

2. As relações de poder interferem na escolha dos temas considerados prioritários na implementação do sistema de gestão de RSC? Justifique.

Em sua vivência, quais as maiores dificuldades encontradas para implantar um processo de gestão em RSC? _____

Bloco 3: Processos de tomada de decisão e Sistema de Gestão em RSC

1. Que relações podem ser feitas entre o Sistema de Gestão em RSC, às políticas organizacionais e os processos de tomada de decisão?

2. Em sua empresa é utilizado um Sistema de Gestão específico para RSC:

() SIM () NÃO

3. Em relação à sua resposta anterior, o Sistema de Gestão de RSC utiliza como referência:

() Sistema de Gestão de RSC da ARPEL

() GRI

() ISO 26000

() Outro: Qual?

4. Identifique, na lista abaixo, os principais públicos beneficiados pela aplicação do Sistema de RSC: Podem ser selecionadas várias opções

() direção (executiva) e o conselho administrativo da empresa

() funcionários

() clientes/consumidores

() prestadores de serviço

() comunidades locais

() governos

() acionistas/ Investidores

() outro

Bloco 4: Dimensões e temas de RSC

As próximas 8 questões (de “a” a “h”) requerem que você classifique as dimensões consideradas prioritárias para a gestão de RSC. São elas: Políticas e compromissos de RSC; Ética e valores corporativos; Governança corporativa; Direitos trabalhistas; Relacionamento com partes interessadas; Gestão da cadeia de valor; Comunicação e relatos.

Solicitamos que você atribua, numa escala de 1 a 8, a prioridade de aplicação das dimensões em sua empresa, considerando 1 para a dimensão mais importante, 8 para a menos importante.

- Políticas e compromissos de RSC
- Ética e valores corporativos
- Governança corporativa
- Direitos humanos
- Práticas trabalhistas
- Relacionamento com partes interessadas
- Gestão da cadeia de valor
- Comunicação e relatos

A seguir, você encontra oito temas que devem ser ordenados por prioridade do mais importante para o menos importante.

Para otimizar seu trabalho, dessa classificação só as quatro primeiras dimensões escolhidas serão aprofundadas na pesquisa.

Dimensão: Política e compromissos em RSC (atribua 1 à mais importante e 3 à menos importante)

- Tema 1: “CONFORMAÇÃO DE POLÍTICA E COMPROMISSOS EM MATÉRIA DE RSC”
- Tema 2: “COMUNICAÇÃO DA POLÍTICA E COMPROMISSOS DE RSC”
- Tema 3: “APLICAÇÃO DAS POLÍTICAS E COMPROMISSOS DE RSC”

Dimensão: Ética e valores corporativos (atribua 1 mais à importante e 3 à menos importante)

- Tema 1: “VALORES E PRINCÍPIOS”
- Tema 2: “CÓDIGO DE ÉTICA”
- Tema 3: “ANTI-SUBORNO E ANTI-CORRUPÇÃO”

Dimensão: Governança corporativa (atribua 1 à mais importante e 2 à menos importante)

- () Tema 1: “PAPÉIS E RESPONSABILIDADES”
- () Tema 2: “DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÕES”

Dimensão: Direitos humanos (atribua 1 à mais importante e 10 à menos importante)

- () Tema 1: “devida diligência”
- () Tema 2: “POLÍTICA SOBRE DIREITOS FUNDAMENTAIS NO TRABALHO”
- () Tema 3: “ASSÉDIO”
- () Tema 4: “TRABALHO INFANTIL”
- () Tema 5: “LIBERDADE DE ASSOCIAÇÃO”
- () Tema 6: “EQUIDADE NO TRABALHO”
- () Tema 7: “POVOS INDÍGENAS”
- () Tema 8: “SEGURANÇA (FÍSICA E PATRIMONIAL)”
- () Tema 9: “RESOLUÇÃO DE CONFLITOS E DISPUTAS”
- () Tema 10: “REASSENTAMENTOS (INCLUINDO DESLOCAMENTOS ECONÔMICO E FÍSICO)”

Dimensão: Práticas trabalhistas (atribua 1 à mais importante e 3 à menos importante)

- () Tema 1: “CONDIÇÕES IGUALITÁRIAS DE EMPREGO”
- () Tema 2: “AMBIENTE DE TRABALHO SAUDÁVEL, SEGURO E CONSTRUTIVO”
- () Tema 3: “DESENVOLVIMENTO HUMANO E PROFISSIONAL”

Dimensão: Relacionamento com partes interessadas (atribua 1 à mais importante e 3 à menos importante)

- () Tema 1: “IDENTIFICAÇÃO E RELACIONAMENTO COM AS PARTES INTERESSADAS”
- () Tema 2: “PARTICIPAÇÃO”
- () Tema 3: “MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO”

Dimensão: Gestão da cadeia de valor (atribua 1 à mais importante e 10 à menos importante)

- () Tema 1: “DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA DE RSC INCORPORADOS”
- () Tema 2: “TRANSPARENCIA, RELATOS E DIVULGAÇÃO”
- () Tema 3: “AVALIAÇÃO E SELEÇÃO LOCAL E ROTAS”
- () Tema 4: “TÉCNICAS E TECNOLOGIAS DE AVALIAÇÃO”

- () Tema 5: “CONTRATAÇÃO DE PRESTADORES DE SERVIÇOS E FORNECEDORES”
- () Tema 6: “EMPREGO E CAPACITAÇÃO”
- () Tema 7: “SAÚDE E SEGURANÇA DOS EMPREGADOS”
- () Tema 8: “SUBORNO E CORRUPÇÃO”
- () Tema 9: “ASSUNTOS DE SEGURANÇA”
- () Tema 10: “GESTÃO DE RESÍDUOS”

Dimensão: Comunicação e relatos (atribua 1 à mais importante e 2 à menos importante)

- () Tema 1: “ELABORAÇÃO DE INFORMES E RELATOS”
- () Tema 2: “COMUNICAÇÃO”

Bloco 5: Em termos da escolha das dimensões prioritárias e sua implantação integrada no sistema de gestão da empresa:

Na sua experiência, qual a(s) dimensão(s) com mais barreiras para se implantar? Quais as razões para essas dificuldades ocorrerem?

Quais resultados já foram alcançados?

Quanto à implantação das ações de RS:

Quem são os responsáveis pela implantação de ações, monitoramento e prestação de contas?

As demais áreas e os diferentes níveis hierárquicos participaram? Como?

Quais foram às instâncias de decisão para a formalização do sistema?

Quem o opera e como é acompanhado o desempenho?

Bloco 6: Relações entre o Sistema de Gestão, as políticas organizacionais e as práticas em RSC na empresa:

Para as afirmações abaixo assinale, segundo a sua opinião, de acordo com a legenda “concordo totalmente” a “discordo totalmente”, havendo os meios termos de “concordo parcialmente” e “discordo parcialmente”.

Sobre formas de gestão/ estruturação dos sistemas

O processo de implementação do Sistema de Gestão em RSC na empresa seguiu prioritariamente critérios de decisão baseados nas boas práticas de RS existentes.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

Foi realizado um auto-diagnóstico sobre RSC pela empresa, envolvendo a Alta Direção, o Conselho Administrativo e demais tomadores de decisão internos à empresa.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

Para o auto-diagnóstico houve a participação dos empregados, da comunidade e de outras partes interessadas internas e externas da empresa.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

Para a formulação da Política de RS na empresa houve a participação dos empregados, da comunidade e de outras partes interessadas.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

A Política de RS foi aprovada por um Comitê de RS e as demais instâncias decisórias da empresa (Diretoria executiva e/ou Conselho de Administração).

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

As questões subsequentes são sobre a dimensão “POLÍTICA E COMPROMISSOS DE RSC”, dividida pelos seus temas. O primeiro deles é “Conformação de política e compromissos em matéria de RSC”.

A empresa possui uma política de RSC que estabeleça claramente a postura da organização nessa área.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

A empresa definiu seus compromissos de RSC com suas partes interessadas, incluindo áreas temáticas chave de RSC.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

A empresa possui uma missão e visão corporativa alinhada com a RSC.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

Sobre o tema “COMUNICAÇÃO DA POLÍTICA E COMPROMISSOS DE RSC”: A política e os compromissos de RSC estão integrados à estratégia de negócios da empresa.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

Sobre o tema: “APLICAÇÃO DAS POLÍTICAS E COMPROMISSOS DE RSC”

A política e os compromissos da empresa em matéria de RSC influem na estratégia corporativa e em todas as unidades de negócio e na conduta dos empregados.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

Os impactos e resultados da empresa refletem sua política e os compromissos de RSC.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

Os temas subsequentes são sobre “ÉTICA E VALORES CORPORATIVOS”, dividido por suas questões chave. O primeiro deles é “Valores e princípios”.

A empresa possui um conjunto formal de valores e princípios alinhados com a RSC.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

Os valores e princípios orientam todas as decisões do negócio como parte da cultura corporativa.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

Sobre o tema “CÓDIGO DE ÉTICA”:

A empresa possui um Código de Ética formal e publicado, disponível para todos.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

Encontra-se o Código de Ética incorporado aos planos estratégicos da empresa e em suas unidades de negócio.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

As partes interessadas reconhecem o Código de Ética como um orientador das decisões do dia a dia em todos os níveis da organização.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

Sobre o tema “ANTI-SUBORNO E ANTI-CORRUPÇÃO”:

A empresa conta com uma política que torne públicos todos os pagamentos realizados, inclusive pagamentos para a comunidade e a líderes ou autoridades locais.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

A erradicação do suborno e da corrupção encontra-se incorporadas às práticas do negócio.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

A empresa lidera o diálogo anti-corrupção e anti-suborno, garantindo a cooperação com as partes interessadas.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

Os temas subsequentes são sobre “GOVERNANÇA COPORATIVA”, dividido por suas questões chave. O primeiro deles é “Papéis e responsabilidades”.

Existe uma política (ou políticas) que descreve(m) a composição, os papéis e as responsabilidades dos membros de Conselho de Administração relacionados com os compromissos da RSC.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

O Conselho de Administração conta com algum representante com mandato de RSC ou com um Comité de RSC.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

A Diretoria informa ao Conselho de Administração sobre o cumprimento das políticas e dos procedimentos de RSC.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

A empresa atinge suas metas de diversidade na composição de seus corpos de governança.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

Sobre o tema “DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÕES”

São publicadas as diretrizes estratégicas, as políticas, os procedimentos e os compromissos corporativos da RSC.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

A empresa divulga informações sobre as preocupações ambientais, sociais e econômicas de acordo com suas políticas e compromissos.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

As partes interessadas externas à empresa a reconhecem por sua liderança na divulgação da RSC.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

As questões subsequentes são sobre a dimensão “Direitos Humanos”, divididas pelos seus temas. O primeiro deles é *duediligence*.

A empresa conta com uma política de direitos humanos.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

As partes interessadas externas possuem uma percepção de que a empresa respeita e valoriza seus direitos fundamentais.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

Sobre o tema “POLÍTICA SOBRE DIREITOS FUNDAMENTAIS NO TRABALHO”:

A empresa conta com políticas de remuneração e horas de trabalho que sigam a regulamentação trabalhista e que consigam propor um balanço entre a vida pessoal e a profissional.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

A empresa conta com sistemas estabelecidos para garantir que os salários e benefícios recebidos satisfazem as necessidades básicas e se encontram na média ou acima de seu setor nos países e regiões em que opera.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

Sobre tema “ASSÉDIO”:

A empresa conta com políticas e processos para evitar o assédio, incluindo a intimidação e a vitimização no trabalho.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

A empresa conta com mecanismos implementados para informar sobre casos de assédio de maneira segura e confiável.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

A empresa conta com uma política que promove a diversidade.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

Sobre tema “TRABALHO INFANTIL”:

A empresa pode demonstrar que não emprega trabalhadores menores de idade nos últimos seis meses.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

A empresa promove campanhas para eliminar o trabalho infantil e forçado.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

Sobre tema “LIBERDADE DE ASSOCIAÇÃO”:

A empresa conta com uma política que permite aos empregados elegerem se preferem ou não ser representados coletivamente (liberdade de associação).

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

Quando os direitos de liberdade de associação e negociação coletiva encontram-se limitados pela lei, a empresa fornece meios paralelos de livre associação e negociações independentes.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

Sobre o tema “EQUIDADE NO TRABALHO”:

A empresa possui uma política que proíbe a discriminação no local de trabalho.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

A empresa paga os mesmos salários e oferece benefícios idênticos a homens e mulheres que trabalham na mesma função em qualquer nível hierárquico.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

Os empregados consideram que a empresa é um empregador justo e oferece igualdade de oportunidades para emprego e promoção de pessoas com qualificações e experiência semelhantes.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

As partes interessadas externas consideram que a é um empregador justo e oferece igualdade de oportunidades.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

A empresa capacita seus tomadores de decisão sobre os princípios anti-discriminatórios com objetivo de criar uma cultura de tolerância.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

Sobre o tema “POVOS INDÍGENAS”:

A empresa possui uma política para respeitar e honrar aos povos indígenas e seus direitos.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

A empresa possui um plano de gestão para a proteção de áreas e recursos de importância cultural, histórica, religiosa ou patrimonial, baseado em consultas com as partes interessadas que avaliam esses bens, incluindo procedimentos de respostas nos casos em que possa ocorrer algum dano.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

A empresa colabora com as comunidades indígenas visando incorporar o respeito a seus direitos e à própria cultura indígena em suas práticas de negócio.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

Sobre o tema: “SEGURANÇA”:

Os acordos de segurança entre a empresa e as forças de segurança pública (polícias militares e civis), quando se aplicam, são transparentes e registrados.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

A empresa possui procedimentos para garantir que as forças de segurança pública que propiciam a segurança em uma determinada área ou local e possam ser investigados por denúncias de abuso dos direitos humanos.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

A empresa exige que suas contratadas de segurança possam aderir à política de segurança e de direitos humanos da empresa.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

A empresa possui um mecanismo de comunicação para notificação e investigação das denúncias de violações dos direitos humanos por seus agentes de segurança.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

O departamento de segurança promove relações positivas da empresa com a comunidade.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

Sobre o tema “RESOLUÇÃO DE CONFLITOS E DISPUTAS”:

Os empregados em cargos de supervisão são capacitados para resolução de conflitos e tratamento justo tanto dos empregados, como em relação às comunidades.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

A empresa possui um sistema de resolução de conflitos com base em consultas com as partes interessadas, possibilitando a apresentação e tratamento de temas e que reflitam as tradições e cultura local.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

Os empregados e as comunidades consideram que podem apresentar queixas sem medo de represálias.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

A empresa possui mecanismos para antecipar e resolver disputas, negociando acordos de forma conjunta.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

Sobre o tema “REASSENTAMENTOS (incluindo deslocamento econômico e físico)”:

A empresa avalia as alternativas de reassentamento com as partes interessadas afetadas, tornando-os participantes nesses processos desde o início de seu planejamento.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

A empresa avalia o impacto dos reassentamentos, levando em conta as questões de gênero e todos os custos para as comunidades e indivíduos que poderão ser afetados direta ou indiretamente por esses deslocamentos.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

As comunidades consideram que foram notificadas, consultadas, envolvidas e devidamente compensadas pelas relocações ou reassentamentos voluntários.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

As comunidades consideram que, após o reassentamento, suas qualidades de vida (individuais e coletivas) melhoraram substancialmente.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

As questões subsequentes são sobre a dimensão “Práticas trabalhistas”, dividida pelos seus temas. O primeiro deles é “Condições igualitárias de emprego”.

Os princípios de RSC são incorporados nas práticas e normas de trabalho da empresa, promovendo a equidade de todos os empregados.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

Os princípios de RSC são incorporados na seleção, contratação e treinamento de forma equitativa para todos os contratados pela empresa.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

Os princípios de RSC são incorporados para garantir tratamento justo e com equidade de gênero entre os empregados.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

A empresa possui programas eficazes para acomodar as necessidades especiais dos empregados de diferentes origens.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

A empresa possui uma cultura de abertura e tolerância.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

Sobre o tema “AMBIENTE DE TRABALHO SAUDÁVEL, SEGURO E CONSTRUTIVO”:

A empresa possui um sistema de gestão da Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SMS) orientado para a RSC.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

A empresa implementa de maneira efetiva seu sistema de gestão da Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SMS).

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

Sobre o tema “DESENVOLVIMENTO HUMANO E PROFISSIONAL”:

A empresa possui uma política para assegurar a formação contínua e o desenvolvimento pessoal e profissional de todos os empregados e seus gestores, incorporando princípios de responsabilidade social e da sustentabilidade.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

A empresa realiza regularmente revisões de seu desempenho e fornece incentivos para os empregados para atuarem em conformidade com os objetivos e valores de CSR.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

A empresa envolve seus empregados, de todos os níveis, para criar uma cultura que valoriza e incentiva a sustentabilidade.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

A empresa integra, capacita, incentiva e comunica seus padrões de saúde, segurança e meio ambiente.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

As dimensões subsequentes são sobre “RELACIONAMENTO COM PARTES INTERESSADAS”, estão divididas pelos seus temas . O primeiro deles é “Identificação e relacionamento com as partes interessadas”.

A empresa possui um plano de engajamento com as partes interessadas.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

O processo de identificação das partes interessadas garante uma boa representação das mesmas no projeto.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

A empresa avalia os impactos potenciais usando o relacionamento com as partes interessadas antes de iniciar novos projetos.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

Nos casos de relacionamentos com grupos indígenas, a empresa segue os princípios do Consentimento Livre, Prévio e Informado.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

Diferentes áreas ou setores da empresa entendem quem são suas partes interessadas e como elas são afetados por suas atividades ou podem influenciar o seu trabalho.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

A empresa assume um compromisso explícito junto às partes interessadas de se responsabilizar pelas suas atividades.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

As preocupações das partes interessadas são conhecidas, discutidas e incorporadas nos processos de tomada de decisões em todos os níveis da empresa.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

Sobre o tema “PARTICIPAÇÃO”:

A empresa está comprometida com o planejamento e desenvolvimento participativo de seus projetos.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

A empresa convida as partes interessadas a participar dos processos de tomada de decisões regularmente, ao invés de fazer isso somente em situações específicas.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

A empresa possui um mecanismo de queixas culturalmente adequada para as partes interessadas externas.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

A empresa fornece aos seus empregados a necessária formação para incorporar a participação das partes interessadas nos processos de tomada de decisão.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

As partes interessadas percebem que sua cultura, seus conhecimentos e costumes tradicionais são respeitados e valorizados pela empresa.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

Sobre o tema “MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO”:

A empresa informa seu desempenho em termos de suas relações com as partes interessadas.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

A empresa desenvolve indicadores de desempenho adequados, trata e compila os dados verificáveis.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

A empresa possui mecanismos formais para monitoramento da eficácia de seus planos e atividades de relacionamento com suas partes interessadas.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

O monitoramento tem conduzido a correções nos planos de engajamento com as partes interessadas, e nos planos estratégicos e de ação da empresa.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

As questões subsequentes são sobre “GESTÃO DA CADEIRA DE VALOR”, divididas pelos seus temas. O primeiro deles é “Documentos de referência de RSC incorporados”.

A empresa incorpora RSC em suas políticas, responsáveis pelo relacionamento com os grupos de interesse de sua cadeia de valor.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

Sobre o tema “TRANSPARÊNCIA, RELATOS E DIVULGAÇÃO”.

A empresa incorpora políticas de transparência em suas práticas ao longo da cadeia de valor.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

Sobre o tema “AVALIAÇÃO E SELEÇÃO LOCAL E ROTAS”.

A empresa se assegura de que os princípios da RSC sejam compreendidos e tenham apoio, e de que possam ser incorporadas em todas as fases do processo de avaliação e seleção de locais para a implantação de seus empreendimentos.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

A empresa colabora com empresas prestadoras de serviço e fornecedores para elevar o desempenho de RSC ao longo da cadeia de fornecimento.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

Sobre o tema “TÉCNICAS E TECNOLOGIAS DE AVALIAÇÃO”:

A companhia avalia as dimensões ambientais, sociais e econômicas quanto aos aspectos técnicos e tecnológicos considerando-os em todas as fases da cadeia de valor.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

Sobre o tema “CONTRATAÇÃO DE PRESTADORES DE SERVIÇOS E FORNECEDORES”:

A empresa conta com políticas para a contratação de prestadoras de serviço e fornecedores que incorporam os princípios da RSC.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

A empresa colabora com as empresas prestadoras de serviços e fornecedores para aumentar o desempenho RSCem toda a cadeia de abastecimento.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

Sobre o tema “EMPREGO E CAPACITAÇÃO”:

A empresa tem uma política de capacitação que incorpore nas áreas prioritárias os princípios da RSC.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

A empresa colabora com fornecedores e prestadores de serviços para elevar o desempenho da RSE no setor.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

Sobre o tema “SAÚDE E SEGURANÇA DOS EMPREGADOS”:

A empresa possui um procedimento para resposta a emergências.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

A empresa agrega valor à saúde e segurança do local de trabalho.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

A empresa garante que as suas medidas de saúde e segurança no local de trabalho também se aplica aos contratados, comunidades e consumidores, como para seus empregados.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

Sobre a o tema “SUBORNO E CORRUPÇÃO”:

A empresa reconhece o suborno e a corrupção como um risco potencial ao longo da cadeia de valor.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

A empresa possui uma cultura interna que aborda, minimiza e desencoraja o suborno e corrupção.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

Sobre o tema “ASSUNTOS DE SEGURANÇA”:

A empresa inclui critérios de RSC ao considerar as suas políticas e práticas de segurança.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

A empresa se assegura de que incluir critérios de RSC nas políticas de segurança e que seja uma prática padrão em todas as suas operações.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

Sobre o tema “GESTÃO DE RESÍDUOS”:

A empresa possui processo de gestão de resíduos e uma estratégia para incorporá-la na política de RSC.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

Em suas práticas: a empresa incorpora responsabilidade social e valores ambientais na de gestão de resíduos.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

Em outro componente ligado à Cultura: a empresa garante que em sua política de RSC são compreendidas, apoiadas e implementadas todas as iniciativas relativas à gestão de resíduos.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

A dimensão subsequente trata de “COMUNICAÇÃO E RELATOS”, dividido por seus temas. O primeiro deles é “Elaboração de informes e relatos”.

Os grupos de interesse conhecem o relatório social e ambiental da companhia

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

A companhia realiza análise de materialidade para garantir que o conteúdo do relatório inclui as necessidades de informação dos seus grupos de interesse.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

Os relatos fornecem informações equilibradas (em relação aos aspectos positivos e negativos; ao passado e futuro e com dados desagregados por sexo).

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

A empresa conta com meios e canais adequados para a apresentação de seus relatórios que atendam às necessidades das partes interessadas.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

A empresa divulgou ou está divulgando quais processos e sistemas que suportam a coleta e compilação dos dados apresentados nos relatórios, de forma bem definidas.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

As contribuições das partes interessadas sobre o relatório (tais como a estrutura ou conteúdo) são refletidas em próximos relatórios da empresa.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

O relatório inspira práticas progressistas e estabelece novos padrões para a indústria.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

Sobre tema “COMUNICAÇÃO”:

A comunicação interna sobre a RSC é clara e transparente e é reconhecida como relevante para o desempenho da empresa.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

A empresa comunica regularmente suas realizações e obstáculos relacionados a RSC aos grupos de interesse internos e externos.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

A empresa fornece instruções claras sobre como contatá-la, a quem se deve enviar comentários e como obter informações.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

A empresa monitora e avalia suas comunicações com base no *feedback* de seus grupos de interesse.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

A companhia possui mecanismos para comprometer-se com um diálogo positivo que identifique resultados em que todos saiam ganhando e mecanismos para monitorar seus avanços.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

A comunicação de RSC está totalmente integrada e operacionalizada em toda a empresa e nas interações diárias com as partes interessadas.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

FIM

APÊNDICE C – UNIDADE DE ANÁLISE – CATEGORIAS – SUBCATEGORIAS - FREQUÊNCIA

UNIDADE DE ANÁLISE	CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	FREQUÊNCIA
P O D E R	AUTORIDADE		
	DECISÃO	Responsabilidade	
		Influência	
		Liderança	
	GESTÃO POR LIDERANÇA		
	ORDENAMENTO, RELAÇÃO, NEGOCIAÇÃO, DECISÃO - BEM MAIOR		
	INFLUÊNCIA/LIDERANÇA		
	MODO DE FUNCIONAMENTO, RELAÇÕES DE FORÇA, RESISTÊNCIA		
EXERCÍCIO DE VALORES			

UNIDADE DE ANÁLISE	CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	FREQUÊNCIA
R E L A Ç Ã O T E M P O D E R P R I O R I T Á R I O S	RETRATA QUEM TEM O PODER	Interação de Atores	
		Poder submetido a alianças	
	AVALIAÇÃO PARA TOMADA DE DECISÃO	Influência sobre o poder	
	CONFLITOS DIVERGÊNCIAS		

UNIDADE DE ANÁLISE	CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	FREQUÊNCIA
D I M P L S C U L T A Ç Ã O S	MENSURAR RETORNO	Mensurar resultados	III
	TER POLÍTICA DE RS ROBUSTA	Sustentabilidade para além de SMS	III
		Falta de clareza dos objetivos de RS	
	DIVERGÊNCIA INTERNA DE GESTÃO		II
	POSIÇÃO DE RS NO ORGANOGRAMA		I
	LIDERANÇA ALINHADA A RS		I
	FALTA DE RECURSOS FINANCEIROS		I
	COMUNICAÇÃO ÉTICA DE RS COM PARTES INTERESSADAS		I
	POSIÇÃO AUTORITÁRIA DA GESTÃO DE RS		I
FALTA DE INTERESSE		I	

UNIDADE DE ANÁLISE	CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	FREQUÊNCIA
D I M P L S C U L T A Ç Ã O S	RELACIONAMENTO COM PARTES INTERESSADAS	Comunidades	II
	DIREITOS HUMANOS	Povos Indígenas	II
		Reassentamentos	
	ÉTICA E VALORES CORPORATIVOS		II
	GOVERNANÇA CORPORATIVA		I
	COMUNICAÇÃO E RELATOS		I
PRÁTICAS TRABALHISTAS		I	

UNIDADE DE ANÁLISE	CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	FREQUÊNCIA
M I M P L A N T A Ç Ã O D E P R E S T A Ç Ã O S	ÁREAS DA EMPRESA		
	ONGS		
	NÃO RESPONDEU		
	DESCONHCE		

UNIDADE DE ANÁLISE	CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	FREQUÊNCIA
P A R T I C I P A Ç Ã O S H I E R Á R Q U I S	SIM		
		Alta Gerência	
		Comitês	
		Áreas	
	NÃO		

UNIDADE DE ANÁLISE	CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	FREQUÊNCIA
I N S T Â N C I A S D E I M P L E S C I S Ã O P A R A D O S I S T E M A	DIRETORIA		IIIIII
	ALTA GERÊNCIA		II

UNIDADE DE ANÁLISE	CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	FREQUÊNCIA
R E S C U L T A D O S	MELHORIAS O SGRSC	Processos de relacionamento comunitário	IIII
		Relatório como ferramenta de gestão	
	MUDANÇAS NA GESTÃO	Autonomia	IIII
		Simplificação da linha gerencial	
		Maior diversidade em cargos de gestão	
		Comitê <i>Compliance</i>	
	NÃO HÁ RESULTADOS EFETIVOS		II
	MELHORIA DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO		I
	ALGUNS PROJETOS		I

APÊNDICE D - RECOMENDAÇÕES PARA O EXERCÍCIO DA GESTÃO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

- a) Análise crítica e revisão dos processos burocráticos que envolvem as ações de RSC e sua relação com o poder exercido na empresa.

Analisar, criticar e revisar os processos burocráticos que normatizam as ações e que se expendem por meio de forma de supervisão, rotinização, formalização, mecanização, legislação e design, entre outros para compreender de que maneira o poder estabelece limites ou impulsos às ações de RSC.

- b) Realizar análise de conjuntura para conhecer o posicionamento político dos principais líderes que ocupam papéis de decisão na empresa.

Para realizar o planejamento de RSC a análise de conjuntura será imprescindível. Essa delimitação é importante para conhecer o posicionamento das lideranças em relação à condução da política organizacional e, assim, estabelecer estratégias de curso médio e longo prazo capazes de oferecer subsídios para o enfrentamento das questões relacionadas à RSC. Esta análise também permitirá reconhecer, dentro dos diferentes níveis gerenciais, eventuais parceiros ou opositores, dentro e fora da organização.

- c) Analisar em profundidade as teorias que envolvem o relacionamento com as partes interessadas para propor um posicionamento claro em relação à gestão dos *stakeholders*.

Um posicionamento manifesto sobre as prioridades da empresa na gestão do relacionamento com as partes interessadas será importante para suportar as estratégias de ações das empresas no atendimento das diferentes demandas dos grupos de interesse. Estabelecer diretrizes e requisitos, além de desenvolver ferramentas de gestão destinadas ao planejamento, execução, acompanhamento e avaliação das ações das empresas junto aos seus diferentes públicos tendem a reduzir riscos negativos e ampliar as oportunidades relacionadas ao negócio e aos seus *stakeholders*.

- d) Identificar os responsáveis por implementar as ações de responsabilidade social, incluindo monitoramento e prestação de contas.

Este item diz respeito a estabelecer no planejamento estratégico as áreas responsáveis pela implementação das ações e divulgar os papéis e reponsabilidades nos instrumentos de divulgação do planejamento estratégico para que a áreas assumam a responsabilidade pelos indicadores de resultados. Com papéis e responsabilidades bem definidos pode-se qualificar a gestão e obter resultados mais eficientes da RSC.

- e) Estabelecer um Sistema Específico de Gestão da RSC.

Embora a gestão das temáticas que envolvem a RSC não seja de única responsabilidade de quem programa e implementa as ações desse campo, por conta da pluralidade e interdisciplinaridade da RSC, o acompanhamento das ações e indicadores de

resultados devem ser supervisionados por técnicos da área. Isso possibilita um maior entrosamento entre os responsáveis por aprovar e implantar as políticas de gestão para RSC e quem as executa, gerando um maior alinhamento da gestão.

- f) Estabelecer indicadores mensuráveis para acompanhamento do desempenho das ações de RSC.

No planejamento estratégico a empresa deve posicionar-se claramente em relação a quais são os objetivos e onde se pretende chegar com os investimentos em RSC. Isso implica saber, por exemplo, se a estratégia se justifica pelo marketing relacionado a causas socioambientais, à cidadania corporativa e ao desenvolvimento sustentável ou a conceitos relacionados ao desempenho social corporativo. Desse modo os indicadores devem representar um posicionamento com critérios mensuráveis sobre o desempenho dos compromissos assumidos.

- g) Desenvolver competências e culturas para a gestão de RSC

A empresa deve desenvolver competências e culturas gerenciais que sejam capazes de traduzir para a gestão de RSC o planejamento estratégico da empresa tornando-a uma ferramenta capaz de enfrentar os desafios dos negócios. Empregados capacitados podem contribuir para o atendimento das demandas relacionadas à RSC de modo eficaz potencializando ações, mitigando impactos e minimizando custos operacionais e reputacionais. Investimentos em treinamentos alinhados com estas diretrizes são recomendáveis e precisam ser revistos sempre que se detectar lacunas ou mudanças a ser implantadas.

- h) Promover diversidade de perfis na composição dos corpos de Governança

Desenvolver ações no sentido de promover a diversidade de perfis na composição dos corpos de Governança, a fim de se obter pluralidade de argumentos e com isso gerar processos de tomada de decisão com melhor qualidade e segurança é recomendável já que o tema é complexo, multidisciplinar e atinge diferentes níveis de poder da cultura interna e externa à organização. Outra questão relevante diz respeito à promoção da existência de participantes com mandato de RSC nos Conselhos de Administração (CAs) ou de Comitês de RSC vinculados aos CAs, para que estudem e subsidiem os demais Conselheiros na tomada de decisão nos temas relacionados à sustentabilidade.

- i) Estabelecer um processo de diálogo posicionamento sobre a questão relacionada aos direitos humanos.

Como a Dimensão Direitos H

umanos aglutina temas que tangenciam outras dimensões como, por exemplo, práticas trabalhistas, relacionamento com partes interessadas, ética e valores corporativos é

importante que o diálogo neste quesito seja permanente. A atenção constante a este item permite que... Além disso, não são questões simples que se resolvem apenas numa perspectiva intramuros, elas extrapolam os limites das empresas e exigem que os gestores desenvolvam ações conjuntas para identificar e tratar as principais questões relacionadas à temática. No caso da indústria do setor de óleo e gás o envolvimento da Comissão de Responsabilidade Social do IBP é imprescindível.