

Correspondência para/  
Correspondencia para/  
Correspondence to  
Endereço profissional: Av.  
Bandeirantes, 3900 -  
Monte Alegre  
CEP:87020900 - Ribeirão  
Preto, SP - Brasil. E-mail:  
cspassador@usp.br

Artigo recebido: 06/06/2006  
Aprovado: 26/06/2007

# A RESPONSABILIDADE SOCIAL NO ENANPAD

## LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL ENANPAD

### SOCIAL RESPONSIBILITY AT THE ENANPAD

*Cláudia Souza Passador, Dra.*

cspassador@usp.br  
USP

*Maitê Garcia Leal Ferraz*

maite\_ferraz@yahoo.com.br  
USP

*Liliane Canopf*

lilianec@pb.cefetpr.br  
UTFP-PR

**Palavras-chave:**  
Responsabilidade social;  
ética;  
gestão.

**Palabras-clave:**  
Responsabilidad social;  
Ética;  
Gestión.

**Key-words:**  
Social Responsibility;  
Ethics;  
Management.

**RESUMO:** Este trabalho propõe um resgate teórico do tema da responsabilidade social a partir do estudo dos artigos apresentados nos anais do ENANPAD, bem como das bibliografias mais utilizadas por estes, na tentativa de melhor entendê-lo. O artigo apresenta um breve histórico do tema e analisa diferentes abordagens possíveis a partir do referencial teórico utilizado na história do Encontro até o ano de 2006, dois anos após a área de gestão social ter sido criada, responsável por um novo ciclo na área, significativamente mais amplo. O resgate teórico realizado pelos autores classifica o tema em: Responsabilidade Social como Modismo; Os Liberais, Neoliberais e Afins; Legitimação Social; Uma Questão Ética; e, por último, Responsabilidade Social Corporativa.

**RESUMEN:** Este trabajo propone un rescate teórico del tema de la responsabilidad social a partir del estudio de los artículos presentados en los anales del ENANPAD, así como de las bibliografías más utilizadas por ellos, con la intención de entenderlo mejor. El artículo presenta un breve histórico del tema y analiza los distintos abordajes posibles a partir del referencial teórico utilizado en la historia del Encuentro hasta el año 2006, dos años después de haber sido creada el área de gestión social, responsable por un nuevo ciclo en el área, significativamente más amplio. El rescate teórico realizado por los autores clasifica el tema en: Responsabilidad Social como Modismo; Los Liberales, Neoliberales y Afines; Legitimación Social; Una Cuestión Ética; y, por último, Responsabilidad Social Corporativa.

**ABSTRACT:** This work proposes a theoretical reflection of the theme of social responsibility, based on a study of the articles presented in the annals of the ENANPAD (National Congress of the National Association of Postgraduate Studies in Business Administration), as well as a review of the literature most frequently cited in the annals, in order to gain a better understanding of the subject. The article presents a brief history of the subject and analyzes different possible approaches, based on the theoretical framework used in the history of the Congress up to 2006, two years after the creation of the area of social management, which led to a new, significantly wider cycle in the area. The theoretical reflection by the authors categorizes the subject into: Social Responsibility as a form of Modism; The Liberals, Neoliberals and similar groups; Social Legitimization; An Ethical Issue; and lastly, Corporate Social Responsibility.

## INTRODUÇÃO

Está recaindo sobre as empresas uma grande pressão da sociedade por melhorias nas condições de vida de seus cidadãos, como consequência da impossibilidade do Estado mínimo neoliberal atender às demandas geradas pelo processo de globalização. O incômodo vazio, gerado pela ausência do Estado em vários aspectos da vida cotidiana das pessoas e das organizações incentiva a busca por novos agentes que se proponham a preenchê-lo. Dentre as opções que se apresentam, vemos florescer a discussão sobre Responsabilidade Social das organizações.

Este é um tema que também vem sendo amplamente discutido por diversas áreas do conhecimento como a Educação, a Sociologia e a Administração, contudo, percebe-se, ainda, muita divergência em relação a ele (CURADO, 2003). Para alguns, ela representa a obrigação legal, para outros é vista como dever fiduciário, alguns a traduzem como prática social, como papel social e como função social e, ainda, os que a associam ao comportamento eticamente responsável ou a uma contribuição caridosa. Para ampliar ainda mais a discussão, são citados aqueles que a consideram **ser responsável por** ou **socialmente consciente** e os que a vêem como sinônimo de legitimidade ou antônimo de socialmente irresponsável ou não responsável. Para diversos autores, como Montana & Charnov (1998); Bateman & Snell (1998) e Caravantes (1998) estes diferentes conceitos são resultado de toda uma variação de diferentes abordagens tais como: abordagens normativas, instrumentais, pré-lucro, pós-lucro e a dos *stakeholders*.

A noção vaga e difusa de responsabilidade social empresarial (RSE) tem sido alvo de incontáveis definições; não obstante, alguns componentes genéricos podem ser identificados como pertencentes à maioria delas. Existe uma razoável concordância em afirmar-se que companhias responsáveis são aquelas que *vão além de suas obrigações legais*, no tratamento justo e considerado de seus empregados; na relação transparente e ética com clientes, fornecedores e concorrentes; na minimização dos danos e impactos ambientais provocados; no apoio às comunidades locais, e na promoção dos direitos humanos. Em resumo, a RSE consistiria numa forma de atuação que pode ser descrita como promotora do interesse público, mas que não é imposta, ou regulada, pelo aparelho estatal (KREITLON, 2005, p. 2).

Robbins (2000) e Corazza (1997) e Parker (1999) lembram que as expectativas da sociedade em relação aos negócios mudaram. Há 20 anos a sociedade era mais tolerante com ações antiéticas. Hoje, no entanto, as expectativas da sociedade em relação aos problemas sociais e éticos crescem mais rapidamente do que a capacidade das empresas em melhorar seus padrões. Assim, ainda que as empresas de hoje possuam mais consciência social que há 20 anos, a sociedade considera que as empresas precisam melhorar muito. O autor deixa claro que, independentemente da abordagem que a empresa adotar, todas estarão sendo pressionadas pelos acionistas,

pelos investidores, pelos concorrentes, pelos consumidores, pelos fornecedores, pelo governo e pela comunidade em geral a assumirem uma postura socialmente responsável, e isto será percebido como critério de avaliação do seu desempenho.

Além de agentes econômicos, as empresas passam a ser vistas por todos como responsáveis pelo crescimento e pelo bem estar da sociedade para que alcancem uma posição de organizações bem sucedidas ao longo da história. A história das empresas com visão inovadora e de tradição no mercado mostra que a existência de uma ideologia central que determine a presença de valores permanentes e relevantes, com objetivos que transcendem o lucro, inspira e orienta seus participantes, permanecendo tais valores inalterados por muito tempo (ARANTES, 1998).

O autor denomina estas empresas de “empresas válidas”, conceituando-as como organizações que vêem o lucro como resultado de um trabalho eficaz e efetivo, com princípios transparentes e duradouros de contribuição para o desenvolvimento da sociedade na qual estão inseridas. A função destas organizações é criar, produzir e desenvolver-se para atender às necessidades e aos desejos humanos, participando ativamente do progresso da sociedade.

Collins & Porras (1997) defendem que é possível integrar ideais que consideram a existência de objetivos pragmáticos com ideais de responsabilidade social. Esclarecem que os objetivos sociais sempre fizeram parte dos valores das empresas com visão inovadora, inclusive nos períodos de crise econômica.

Bateman & Snell (1998) afirmam que a responsabilidade social é a extensão do papel empresarial além de seus objetivos econômicos. Conforme os autores, as organizações, como membros da sociedade, deveriam participar ativa e responsabilmente da comunidade e do ambiente mais amplo. Complementa, ainda, que as ações sociais podem apresentar vantagens em longo prazo como: melhorar a imagem da organização e evitar regulamentação desnecessária ou com alto custo.

No ponto de vista de Kiernan (1998), serão necessárias mudanças no âmbito das empresas para alcançarem desempenho e eficiência ambiental, para gerenciar o risco ambiental e terem acesso a capital, a clientes, a fornecedores e a funcionários comprometidos. Considera o autor, também, que existem muitas razões para os administradores verem as questões ambientais não apenas operacionalmente, mas estrategicamente, como a sobrevivência em longo prazo, as oportunidades de mercado, a competitividade e a imagem e reputação corporativas.

Para Campanhol e Breda (2005), a responsabilidade social também é considerada uma ação estratégica da empresa, que visa o retorno econômico social, institucional e tributário-fiscal. Enquanto a filantropia não busca retorno algum, apenas o conforto pessoal e moral daqueles que a praticam.

Devido à busca do lucro e ao aumento da competitividade, respaldados em princípios éticos, deve-se disseminar, no mundo dos negócios, a idéia da responsabilidade social empresarial. Desta maneira, uma administração socialmente responsável mostra a sociedade, que não basta que a empresa e os lucros cresçam, é importante que exista consideração ao desenvolvimento dos seres humanos. De acordo com os autores, para que exista desenvolvimento sustentável e sustentado, o poder público e o privado devem assumir seus papéis, cumprindo seus compromissos e respeitando os padrões éticos estabelecidos pela sociedade.

Kiernan (1998) acredita que praticamente nada tem sido feito para preparar o executivo contemporâneo, tanto em sua formação acadêmica quanto na antiga carreira gerencial, para lidar com as implicações e efeitos da responsabilidade social cobrada pela sociedade.

Neste sentido, frente ao contexto de mudanças no mundo do trabalho, inclusive das organizações, causadas pelo processo da internacionalização da economia, a presente pesquisa teve como principal objetivo verificar diferentes abordagens de Responsabilidade Social possíveis. Apresenta um breve histórico do tema e as distintas abordagens a partir dos textos aprovados no ENANPAD até 2006 e suas bibliografias mais utilizadas.

## BREVE HISTÓRICO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

Com a tendência ao declínio do Estado-Nação, à globalização da pobreza e do desemprego, surge uma nova reestruturação de forças em que o Estado e o setor privado vão delimitando seus papéis e fronteiras de atuação, deixando “lacunas” por preencher entre sociedade-governo-empresa. Nesse cenário de contrastes, a sociedade apresenta-se cada vez mais reivindicatória e consciente de que desenvolvimento não pode ser caracterizado simplesmente por indicadores de eficiência econômica, que resultam em pressões de toda ordem (SANTOS, 2002).

Para fazer uma abordagem histórica do conceito de responsabilidade social corporativa, Ashley, Coutinho e Tomei (2000) dividiram sua evolução em duas fases: a própria introdução do conceito nos meios acadêmico e empresarial e a sua evolução recente da década de 60 até a década de 90. Expõe a responsabilidade social corporativa, aceita nos EUA e Europa como doutrina até o século XIX, em que o direito de conduzir negócios de forma corporativa cabia ao Estado ou à Monarquia e não era um interesse econômico privado. Após a independência dos EUA e aprovação das legislações dos estados americanos, ocorrem mudanças na legislação sobre corporações que passam a ter como premissa fundamental, até o início do século XX, a realização de lucros para seus acionistas.

Em 1919, a questão da responsabilidade e discricionariedade dos dirigentes de empresas abertas veio à tona, publicamente, pelo julgamento na Justiça Americana do caso Dodge *versus* Ford (ASHLEY; COUTINHO; TOMEI, 2000). A Suprema Corte de Michigan, através de sua sentença, demonstrou que a corporação existe para o benefício de seus acionistas e que diretores corporativos têm livre arbítrio apenas quanto aos meios de se alcançar tal objetivo, não podendo usar os lucros para outros fins. A filantropia corporativa e o investimento na imagem da corporação para atrair consumidores poderiam ser realizados na medida em que favorecessem os lucros dos acionistas.

Somente após os efeitos da Grande Depressão e o período da Segunda Guerra Mundial a noção de que a corporação deve responder apenas aos seus acionistas passou a sofrer ataques na academia e nas decisões das Cortes Americanas. Em 1953, a responsabilidade social corporativa tem seu debate público retomado em outro litígio e, desta vez, a Justiça Americana determinou que uma corporação podia buscar o desenvolvimento social, e estabeleceu em lei a filantropia corporativa.

Esta foi a partida para que os defensores da responsabilidade social corporativa começassem a argumentar que, se a filantropia era uma ação legítima da corporação, então outras ações que priorizassem objetivos sociais em relação aos retornos financeiros dos acionistas seriam de igual legitimidade. Inicialmente nos EUA e a partir do final da década de 60, na Europa, o tema vem sendo atacado e apoiado por vários autores.

Para Schommer, Rocha e Fischer (1999) a questão da responsabilidade social corporativa está relacionada à “cidadania empresarial”, que é uma expressão utilizada por empresas privadas para denominar um conjunto de programas sociais adotados. De acordo com as autoras, as causas deste processo são:

Em primeiro lugar, a crise do *Welfare State* com o fim dos “anos dourados” da década de 70, o agravamento dos problemas econômicos e a ascensão de governos neoliberais nos países centrais a partir dos anos 80. A forma encontrada para eliminar a crise disseminada pelo neoliberalismo é a redução das funções estatais, a diminuição do tamanho do Estado, o equilíbrio das contas públicas e a redução dos gastos sociais (PASSADOR; PASSADOR, 2005).

Em segundo, ainda de acordo com os autores, há um acelerado e gigantesco processo de concentração de capitais com a formação de megacorporações mundiais numa onda recente de fusões e aquisições, a intensificação das relações comerciais entre os países e a instalação de empresas multinacionais por todas as partes, dentro da chamada globalização. É a hegemonia do mercado que passa a ter crescente influência na definição do rumo dos países. E, ainda, a era do conhecimento e da informação proporcionada por grandes avanços tecnológicos.

Schommer, Rocha e Fischer (1999) apontam importantes mudanças sentidas no seio da sociedade civil com a emergência de novos atores sociais. As empresas tornam-se importantes agentes de promoção do desenvolvimento econômico e do avanço tecnológico. Devendo, a iniciativa empresarial, assumir novos papéis, num sentido diferente para a função produtiva e numa redefinição de seu lugar no conjunto das atividades sociais.

E, por último, Campanhol e Breda (2005) explicam que não se deve confundir responsabilidade social com filantropia. A origem dela vem da prática de ações filantrópicas. A filantropia desenvolve-se através das atitudes e ações individuais dos empresários, portanto, diferente da responsabilidade social, que tem a ver com a consciência social e o dever cívico e não é uma ação individualizada. Os autores mostram que a responsabilidade social deve manifestar a ação de uma empresa a favor da cidadania, estimular o desenvolvimento do cidadão e promover a cidadania individual e coletiva, exigindo, periodicidade, método, sistematização e gerenciamento efetivo por parte da empresa.

Entre os que argumentam o contrário estão Friedman (1970) e Leavitt (1958). Para o primeiro, há somente uma responsabilidade social do capital, usar seus recursos e dedicar-se às atividades destinadas a aumentar seus lucros até os limites das regras do jogo, o que significa participar de uma competição livre e aberta, sem enganos ou fraudes. Para o segundo, a responsabilidade social existe como de função institucional, pois argumenta que outras instituições tais como governo, igrejas, sindicatos e organizações sem fins lucrativos existem para atuar sobre as funções necessárias ao cumprimento da responsabilidade social corporativa. Gerentes de grandes corporações não têm competência técnica, tempo ou mandato para tais atividades, as quais constituem uma tarifa sobre o lucro dos acionistas, nem foram eleitos democraticamente para tal, como o são os políticos.

Kreitlon (2005) salienta que no cenário atual político e econômico predomina-se um modelo capitalista neoliberal e isto faz com que os discursos e processos que questionam os limites e a eficácia daquilo que pode ser alcançado através das tradicionais formas de intervenção governamental, sejam favorecidos. De acordo com a autora, até o final da era fordista, a forma de alinhar a empresa com a sociedade era baseada essencialmente na imposição de marcos regulatórios legais ou no oferecimento de incentivos fiscais.

A partir da análise dos textos sobre o conceito, publicados no ENANPAD até 2006, e nos seus referenciais bibliográficos encontramos cinco abordagens principais, que discutiremos a seguir, assim como o referencial teórico utilizado por eles.

## DIVERSAS ABORDAGENS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

### 1 RESPONSABILIDADE SOCIAL COMO MODISMO

Sproles (1985 apud TOMEI; LERNER, 1997) define o fenômeno da moda, na perspectiva contemporânea, como “a forma de comportamento que é temporariamente adotada por uma proporção identificável de membros de um grupo social, porque este comportamento escolhido é percebido como socialmente apropriado para o tempo e para a situação”.

Tomei e Lerner (1997) conceituam o processo da moda em seis fases sequenciais:

1. Invenção e introdução. Uma fonte ou um formador de opinião cria um objeto (ou uma teoria, ou uma metodologia) que é apresentada de forma diferente para os seus pares;

2. A liderança na moda. Uma pequena proporção de consumidores de moda adota e introduzem-na ao público;

3. Aumento da visibilidade social. Esta moda recebe crescente aceitabilidade por outros consumidores e começa a ser mais visível entre camadas mais amplas de grupos sociais e estilos de vida diferentes;

4. Conformidade com e através dos grupos sociais. A moda alcança “legitimidade social” e as forças de conformidade, comunicação e Marketing de massa propagam a adoção da moda;

5. Saturação social. A moda passa a ser uma ocorrência diária na vida de muitos indivíduos e de fato passa a ser excessivamente utilizada, iniciando, assim, o seu estágio de declínio;

6. Declínio e obsolescência. Novas modas são introduzidas para ocupar o espaço de saturação social e o uso da moda antiga entra em recesso.

Após estas considerações sobre o fenômeno da moda, Tomei e Lerner (1997) apresentam como modismos gerenciais programas implementados por organizações e que, teórica e praticamente, se encaixam nestas seis fases sequenciais para atender ao fato de que vivemos uma era na qual tudo é subordinado à questão do efêmero, da competitividade e da mudança. A moda é um espelho móvel de como somos e dos tempos em que vivemos.

Para Fossá e Sartoretto (2002), a responsabilidade social empresarial está na moda devido a um conjunto de fatores e acontecimentos mundiais. Somado a isso, ações da ONU colocaram o assunto em pauta nas discussões. Ainda é cedo para se dizer se a responsabilidade social é apenas uma moda que vai passar, como tantas outras que já tomaram conta do ambiente corporativo, ou se existe realmente uma nova mentalidade, uma nova visão do papel da iniciativa privada na sociedade. No entanto, para que essa

questão seja esclarecida é preciso ampla discussão e interação entre todos os setores da sociedade.

## 2 Os LIBERAIS, NEOLIBERAIS E AFINS

O princípio do estado de bem-estar social, no qual alguns podem decidir por outros, suscitado pelas discussões sobre Responsabilidade Social, é considerado pelos liberais um argumento questionável. A essência da filosofia liberal é a crença na dignidade do indivíduo, o respeito ao direito de escolha livre, vedado somente à interferência na liberdade do outro.

É comum a afirmação de que, no que diz respeito à atuação das empresas, o próprio mercado exerce pressão suficiente para que aconteçam iniciativas voluntárias de auto-regulamentação por parte dessas, seja por ideal ou por sentirem que suas marcas correm riscos (KREITLON, 2005).

Assim, “o ponto de vista específico de que altos funcionários das grandes empresas e os líderes trabalhistas têm responsabilidade social para além dos serviços que devem prestar aos interesses de seus acionistas ou de seus membros” (FRIEDMAN, 1988, p.120) estaria demonstrando uma concepção fundamentalmente errada do caráter da natureza de uma economia livre.

Para o autor, há somente uma responsabilidade social do capital, usar seus recursos e dedicar-se às atividades destinadas a aumentar seus lucros até os limites das regras do jogo, o que significa participar de uma competição livre e aberta, sem enganos ou fraudes. Assim, os líderes do trabalho têm como responsabilidade servir os interesses dos membros de seus sindicatos. E o restante dos cidadãos deve estabelecer uma estrutura legal que permita ao indivíduo promover os interesses da sociedade ao promover os seus próprios.

Friedman (1988) mostra certa preocupação em relação a contribuições caritativas porque, quando feitas por empresas, constituem uso impróprio dos fundos da companhia numa sociedade de economia livre. Tanto a permissão quanto o incentivo a esta prática poderão estabelecer a separação entre propriedade e controle, alterando a natureza e as características da sociedade individualista rumo ao Estado corporativo.

Em uma sociedade de mercado livre, Friedman (1988, p.145) considera justificada uma distribuição de renda que dê “a cada um de acordo com o que ele e seus instrumentos de trabalho produzem”. E, como recurso desejável para amenizar o problema da pobreza, sugere a caridade privada exercida por particulares ou, ainda, o imposto de renda negativo. Assim, os liberais distinguem a igualdade de direitos ou de oportunidades, que é considerada imprescindível, e a igualdade material ou de rendas, que será conseqüência da plena realização da primeira.



Kreitlon (2005) explícita que em um sistema capitalista, há necessidade de o governo garantir, pelo menos, a voz e a autonomia daqueles que o mercado exclui. Entretanto, o setor privado tem sido encarregado de assumir um papel que não lhe cabe na condução da resolução dos problemas que levam ao bem comum. Desta maneira, há um espaço a ser preenchido pelo Estado, para que ele seja não só o animador ou mediador de outros grupos, parcerias e iniciativas, mas também seja o ator investido de maior legitimidade para definir o que seja bem comum.

Já alguns autores, como Soares (2002), que defendem a diminuição da participação do Estado na economia, por considerarem que esta se transformou em um agente inibidor de novos investimentos, o que torna a privatização uma nova diretriz estratégica de interesse nacional, em clara concordância com os princípios liberais, passam a considerar o conceito de empresa-cidadã uma necessidade no mercado que se delinea com a economia global.

Há toda uma mudança macroeconômica ocorrendo em nível mundial que faz com que a sociedade brasileira exija medidas que completem o processo de mudanças estruturais para consolidar o modelo competitivo para o país e, também, ações de alto impacto para melhoria das condições sociais. Para inserir países emergentes como o Brasil, competitivamente no processo de globalização, as empresas não podem restringir suas ações a objetivos de produção e comercialização de bens e serviços. Elas precisam aumentar seu raio de ação, atingir áreas que já foram privativas dos poderes públicos; democratizar a riqueza e promover igualdade de oportunidades para os cidadãos brasileiros, além de oferecer ganhos para a população e abrir melhores perspectivas para o futuro do país (SOARES, 2002).

A empresa ética, no sentido de empresa que atua com responsabilidade social, é vista como a resposta necessária do mundo corporativo às pressões do mundo dos negócios porque neutraliza as ameaças a sua sobrevivência, ao seu crescimento e a sua perpetuação, corresponde aos imperativos legais, compatibiliza interesses privados e sociais, preserva as condições vitais de gerações futuras, valoriza a diversidade e dissemina valores. Por essas razões, ao desenvolver e implantar o modelo *stakeholder* de resultados, a empresa alcança um maior número de contrapartes por suas ações.

Entretanto, Soares (2002) não considera incompatível a visão dos liberais e a responsabilidade social. Resguardar os interesses corporativos dos acionistas e buscar o lucro é um imperativo de fundamentação ética. O lucro é o primeiro dever ético de um gestor. Só que agora, para estar de acordo com as novas demandas da sociedade, ele precisa estar alinhado aos novos objetivos e às novas posturas do mundo corporativo, nos quais prevalecem as condutas auto-reguladas, os novos credos corporativos, sistemas de valores internalizados pelas empresas focados em promoção humana e executados em parceria com organizações não governamentais.

Para melhor aplicação da teoria dos *stakeholders* como resposta à necessidade de gerenciar de maneira a maximizar a riqueza dos acionistas, reconhecendo que há multiplicidade de grupos nas operações da empresa que merecem consideração. Sousa e Almeida (2003) defendem a fundamentação de conceitos para definir, identificar e classificar os *stakeholders*. Buscam atributos que lhes facilitem o controle dos relacionamentos, sob a perspectiva financeira para dar suporte a um modelo de planejamento e de controle que integre os interesses dos *stakeholders* e a maximização da riqueza dos proprietários. Estes autores acreditam que, apesar de não estar muito clara a relação da empresa com funcionários, clientes, fornecedores e a comunidade, esses podem criar valor para o acionista.

Dentro desta perspectiva, Sousa e Almeida (2003) apontam os *stakeholders* como agentes econômicos que, em relação à determinada empresa, influenciam e sofrem influência e devem ser tratados como investidores ou tomadores de recursos. O que faltaria é uma forma de clarear tais influências numa relação de custo-benefício, para isso, dividem os *stakeholders* em passivos e ativos. Os primeiros, também chamados *stakeholders* involuntários, têm direitos sobre a empresa e os benefícios dessa que estão por vir, colocam-se em risco em virtude do resultado da atividade da firma. Os ativos têm direitos relacionados diretamente aos direitos de propriedade, estão envolvidos voluntariamente na empresa e com esta mantêm relações de reciprocidade.

Sousa e Almeida (2003) desenvolvem uma ferramenta de classificação dos *stakeholders*, baseada nos atributos de poder, legitimidade e urgência. Esta ferramenta, para ser utilizada no planejamento e controle das relações das organizações com seus *stakeholders*, pretende determinar a quais segmentos devem despender recursos humanos e materiais e monitorar se estes estão sendo direcionados aos agentes que oferecem mais retorno econômico.

### 3 LEGITIMAÇÃO SOCIAL

Freitas (1997) aponta as grandes empresas ou organizações modernas como o novo pólo da legitimação social e como o lugar que pode responder pelo esfacelamento dos vínculos sociais e pelas questões identitárias que constroem, para e de si, uma auto-imagem grandiosa capaz de enraizar-se num imaginário próprio que é repassado, não apenas para os seus membros internos, mas para a sociedade no seu conjunto. A autora apresenta a empresa-cidadã como um dos temas hoje privilegiado por esse imaginário. Mostra também como estes temas encobrem as funções por eles preenchidas. Fontenelle (2006) mostra que este tema já está entrando inclusive na agenda dos empresários:



No que diz respeito à responsabilidade social empresarial, especialmente no que toca ao âmbito de questões sociais nacionais a serem incorporadas como parte das atividades “cidadãs” do mundo empresarial (1), o tema entrou na agenda brasileira a partir da década de 1990 em meio ao processo de abertura da economia para o capital internacional e a privatização de empresas estatais de setores estratégicos, que se intensificou em meados da mesma década. E isso não se deu por acaso: a explosão de organizações não governamentais (ONGs) e de fundações empresariais nesse período está diretamente relacionada à implantação de um novo modelo de política econômica baseada na idéia de um enfraquecimento do Estado no que tange às questões sociais e da emergência de novos atores - sociedade civil e mercado - na co-responsabilização quanto à definição de uma “agenda” para essas questões sociais (FONTENELLE, 2006, p.1).

Isso não é desconsiderar a importância que as empresas têm exercido no desenvolvimento econômico das sociedades atuais, mas é não esquecer que essa relevante função não altera a sua finalidade básica: a de produzir - com lucro - bens e serviços destinados a um mercado. Sendo que, mesmo reforçando seu papel, a crise econômica não é suficiente para modificar a sua essência.

Para Freitas (1997), o conceito de cidadania tem outra natureza a que implica superação de interesses particulares, consciência do bem comum, noção de igualdade e liberdade, respeito aos direitos do outro, bem como o reconhecimento da necessidade da presença de diferentes atores no debate político sobre os negócios da cidade e da nação no seu inteiro. O político e o social se fundam e se sustentam numa representação e num desejo, num projeto e numa vivência de coletividade capazes de identificarem-se como pertencendo àquela e não a outra sociedade. Ou seja, a cidadania é um estatuto entre uma pessoa natural e uma sociedade política, portanto, privativo do indivíduo e dos seus direitos/deveres civis. Um sistema artificial, como uma empresa, uma associação, pode ter uma nacionalidade, mas certamente não uma cidadania.

No discurso de cidadania das grandes empresas, a autora distingue duas frentes: apoio à cultura e à ecologia. E destaca que o apoio a projetos culturais pode proporcionar retorno em imagem institucional, em dividendos políticos e em redução de custos de campanhas publicitárias. Muito importante esse último porque, cada vez mais, a publicidade convencional apresenta limites de eficácia e está buscando a valorização da empresa como um todo e não de um produto específico, pois uma marca consolidada é sempre uma garantia de vendas para seus produtos. Já na questão ecológica, aponta a importância das empresas estarem adequadas às exigências do mercado internacional, e assim poderem exportar. E avisa: respeitar a ecologia pode não dar dinheiro, mas pode evitar perdê-lo.

Que as organizações seguidamente utilizem discursos em que o homem aparece como o centro de suas preocupações, como relembra Freitas (1997),

não é nenhuma novidade, no entanto, existe um grande abismo entre o mundo das intenções e o da realidade cotidiana. As organizações são produtos e produtoras dos ambientes onde atuam. Na luta pela competitividade atual, são as empresas que dela participam que estabelecem as regras. Quando o ambiente começa a se tornar nocivo ao próprio jogo, aquele precisa ser modificado para que este possa continuar. Assim, neste momento em que o modelo que consagra o ganhar de qualquer jeito tende a esgotar-se, torna-se necessário dar um basta e limpar as relações organizacionais.

Ventura (2003) corrobora esta idéia considerando a responsabilidade social empresarial como uma questão de auto-interesse das empresas, pois, mesmo que não seja do interesse exclusivo e imediato desses, é do seu interesse esclarecido e de longo prazo, na medida em que suas ações podem contribuir para o fortalecimento da sociedade civil, tornando-a densa e articulada, o que favorece, em última instância, a condução de seus negócios.

Freitas (1997) deixa claro que não existem anjos nem inocentes nesse jogo, mas existem conveniências e a necessidade de um mínimo de credibilidade para que as organizações possam operar, gerar lucros, crescer e expandir. E, assim, parece que as diversas abordagens de responsabilidade social estão assumindo o papel de alterar o modelo vigente de competitividade para um modelo em que seja novamente viável às organizações crescerem e prosperarem. Para que isto seja possível, será necessário mudar o comportamento das pessoas que compõem as organizações até alcançá-las no seu todo.

Comenta Ventura (2003) que são raros os casos de empresários e executivos que ainda desconsideram totalmente suas responsabilidades sociais, podendo-se dizer que a sensibilidade para os problemas sociais já está institucionalizada. As organizações vêm-se pressionadas para tornarem-se mais solidárias e chamadas a uma maior participação, abertura e integração com a sociedade, pela ameaça de serem abandonadas por seus consumidores. Para a autora, a chamada responsabilidade social empresarial avança à medida que a globalização acirra a competição entre empresas.

O principal problema com os modelos e com os argumentos sobre responsabilidade social empresarial, segundo Ventura (2003), é que eles se concentram na determinação das razões, dos motivos, das conseqüências e dos benefícios dessa e assumem que todos os outros atores sociais ganham com sua adoção. Não se considera a dimensão pública/ política dessas ações, não se indaga se e como a responsabilidade social contribui – ou não – para a garantia dos direitos dos cidadãos estabelecidos na organização da sociedade.

Para a autora, não se pode esquecer que as organizações mais fortes forçam as empresas de sua cadeia produtiva a adotarem práticas similares às suas, no caso, impondo ações no âmbito da responsabilidade social empresarial. Além disso, as organizações buscam copiar as práticas de organizações que julgam de ponta, tentando, com isso, livrarem-se das

incertezas ambientais. Há, também, a conscientização dos gerentes e a demanda da sociedade civil que cobra uma postura mais responsável e cidadã que faz as ações organizacionais convergirem para ações mais responsáveis, que leve em conta os *stakeholders* da organização, divulgando e ampliando o movimento pela responsabilidade social.

A autora levanta outra suposição, a de que, em muitos casos, “as organizações lançam-se no discurso da responsabilidade social sem ao menos questionar o que isto significa e sem, verdadeiramente, produzir mudanças reais em suas ações, mas buscando ‘estampar’ aquilo que pode ser divulgado e ‘condecorado’ pela sociedade (e consumidores)” (VENTURA, 2003, p.05).

Através da discussão do “espírito do capitalismo”, a autora também aponta a responsabilidade social como uma das recentes formas encontradas pelo capitalismo para engajar as pessoas necessárias à produção e ao desenvolvimento dos negócios, uma vez que a utilização da força e da violência para fazer as pessoas trabalharem para outrem está fora do escopo de sua ideologia. As pessoas precisam “querer” o trabalho, pois o capitalismo pressupõe esta liberdade – de trabalhar e de empreender, uma implicação positiva dos trabalhadores, um motivo, uma razão. E, para que este espírito do capitalismo possa realmente mobilizar as pessoas, deve incorporar uma dimensão moral. Para perpetuar-se, o capitalismo precisa, então, estimular e refrear, ao mesmo tempo, sua insaciabilidade, seu processo de acumulação ilimitada. É nessa dinâmica, nessa tensão permanente que o espírito do capitalismo equaciona a tendência capitalista de auto-destruição com as exigências morais de bem-comum.

Um dos grandes problemas para mudar as perspectivas sobre o capitalismo é apontado pela mesma autora como consequência da incorporação do utilitarismo à economia, o qual permitiu assumir como “natural” que tudo aquilo que é benéfico para o indivíduo o é também para a sociedade. Mas, como a motivação material não é suficiente, mesmo para o trabalhador assalariado, para dedicar-se à empresa como essa deseja, o capitalismo passa a enfrentar uma crise que precisa de justificações através da ideologia ou do espírito do capitalismo para ser resolvida. É aí que as novas formas de acumulação precisam parecer sedutoras e apoiarem-se na referência do bem comum, além de defenderem-se daquelas pessoas que entendem os novos dispositivos como ameaças à sua identidade social.

No caso da responsabilidade social, essa surge como resultado da crítica à forma pela qual as empresas se relacionam com a sociedade, (re)criando provas e dispositivos que desmantelem a crítica e não causem prejuízo para a lucratividade. Ou seja, “as empresas passam a investir em ações sociais e a divulgar seus padrões éticos, justificando e criando provas à sociedade (e consumidores) de que estão indo ao encontro das aspirações sociais” (VENTURA, 2003, p.10).

O caso brasileiro, para a autora, é típico de cópia das empresas multinacionais, sem questionamentos. Concorrentes passam a copiar a prática, os estudiosos passam a divulgá-la, inicia-se um processo de estudos sobre o assunto e de tentativas de definição e adaptação à realidade brasileira, a empresa que adota o discurso passa a ter um diferencial, institucionaliza-se o movimento como uma prática aceita e legitimada. Mas, Ventura (2003) questiona que tipos de atores estão legitimando a construção do conceito de responsabilidade social empresarial e aponta este como um reposicionamento empresarial frente à sociedade que também “encobre” o processo de acumulação capitalista.

Segundo Boltanski & Chiapello (1999), os anos 90 assistiram ao estabelecimento de uma nova representação da empresa e do processo econômico. O movimento pela responsabilidade social empresarial não seria fruto simplesmente de uma mudança desejada pela sociedade, mas também um deslocamento do capitalismo que visa combater a crítica e dá uma nova possibilidade de acumulação.

#### 4 UMA QUESTÃO ÉTICA

Uma das motivações empresariais em participar das ações sociais são os argumentos éticos e morais. Estes argumentos evocam a preceitos religiosos e a normas sociais de forma a explicar o comportamento socialmente responsável dos empresários e de suas empresas. Com isso, a ação social seria realizada por ser moralmente correta, mesmo que isto trouxesse mais gastos à empresa (COSTA; CARVALHO, 2005).

A perspectiva que relaciona responsabilidade social diretamente com a questão da ética poderia até ser considerada pelos autores da linha liberal como visão ingênua, mas para Srouf (1998), elas estão indubitavelmente entrelaçadas. Aliás, o autor divide as teorias éticas em duas: a da convicção e da responsabilidade. Esta última é eminentemente política ou voltada para uma ação comprometida com o futuro, não segundo uma interpretação egoísta, mas tendo em vista o bem do outro.

Srouf (1998) coloca que a moral entra em jogo sempre que um agente afeta os outros com aquilo que decide e faz. Os problemas da moralidade repousam no conflito de interesses, gerando os problemas éticos contemporâneos. O autor considera que o ideal seria fazer escolhas que interessassem à humanidade como um todo. Todavia, nem sempre é possível tomar decisões tendo a humanidade como marco. O autor vislumbra como saída para estes dilemas toda uma mudança nas relações sociais que estão mais liberais e democráticas, que geram um novo tipo de capitalismo, o capitalismo social ou associativista. Não que estas mudanças tenham decorrido de voluntarismo altruísta, mas sim das pressões que a cidadania organizada exerceu no cotidiano das empresas e das ruas. Esta postura da

sociedade civil absolveu o lucro e legitimou a livre iniciativa, como motor da dinâmica econômica.

A revolução digital funda-se em estratégias relacionais ou associativas, no poder dos clientes ou consumidores e no fortalecimento do papel da sociedade civil como poder compensatório. Ao contrário do capitalismo anterior, que visava somente maximizar o lucro dos acionistas, o capitalismo da segunda metade do século XX tem uma dupla lógica, a do lucro e a da responsabilidade social, que faz com que as empresas deixem de se fixar apenas na função econômica (ainda que esta permaneça importante) e passem a se orientar pela função ética da responsabilidade social. Somam os interesses dos acionistas aos de todos aqueles que têm interesse na preservação e na vitalidade da empresa, os *stakeholders* (SROUR, 1998).

Os problemas sociais presentes no sistema capitalista podem ser superados através de uma sociedade civil ampla articulada e engajada. É preciso fazer “política pela ética” e ter cidadãos organizados, eis aí a essência do capitalismo social. E nesta nova sociedade, a questão ética tornou-se um imperativo para as organizações que queiram sobreviver. As razões são o desenvolvimento de uma mídia plural e dedicada à investigação, as pressões da sociedade civil, os concorrentes, fornecedores, investidores, autoridades governamentais, prestadores de serviços e empregados que vigiam as ações das organizações (SROUR, 2000).

Para Moreira (2002), a prática da ética insere-se no rol dos deveres relativos à responsabilidade social dos agentes econômicos. O autor defende a idéia de que a empresa é responsável por ajudar a melhorar continuamente a sociedade da qual obtém lucro, sendo esta responsabilidade além de material, também abstrata, consubstanciada na adoção e na prática dos preceitos éticos.

A ética empresarial é o comportamento da empresa, entidade lucrativa, quando ela age em conformidade com os princípios morais e às regras do bem proceder, aceitas pela coletividade, regras éticas (MOREIRA, 2002). O autor relembra a primeira tentativa de implantar um comportamento ético à empresa como a encíclica *Rerum Novarum*, do Papa Leão XIII, que expunha princípios éticos para o relacionamento com os empregados, valorizando os direitos e a dignidade dos trabalhadores. Desde então, inclusive no Brasil, foram muitas as leis promulgadas com a intenção de proteger a sociedade e restringir ações indiscriminadas das empresas.

O comportamento ético da empresa com relação a empregados, clientes, fornecedores, competidores, mercado, governo e público em geral é hoje esperado e exigido pela sociedade. Ao complementar esta idéia, Moreira (2002) realça muitas razões para que as empresas atuem eticamente, entre elas uma melhor qualificação que gerará mais lucros, custos menores com não pagamentos de irregularidades, postura semelhante de empregados e administradores para com a empresa, laços de parceria empresarial.

Para Bateman e Snell (1998), as questões relativas à ética nos negócios e à responsabilidade social das empresas são complexas, pois esta é uma área de controvérsias, apesar de haver concordância quanto a se evitar ações e decisões ilegais que prejudiquem significativamente a sociedade, não existe concordância quanto à extensão da responsabilidade de suas atividades em âmbito global. Os autores apresentam como objetivo da ética identificar as regras que deveriam governar o comportamento das pessoas e os bens que valem a pena buscar. Para alcançar tal objetivo, a ética passa a ser o sistema de regras que governa a ordenação de valores e, para isso, utiliza-se de sistemas éticos: a universalidade (agir corretamente, independe dos resultados) e o utilitarismo (pensar no bem do todo, antes do individual). No entanto, isto é muito pessoal, pois está relacionado aos valores ou princípios de cada um.

## 5 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

De acordo com Daher, Oliveira, Ponte e Oliveira (2006), a coerência ética nas práticas desenvolvidas e nas relações construídas pela empresa, levando em conta o desenvolvimento das pessoas, o fortalecimento da sociedade e o meio ambiente caracterizam a Responsabilidade Social Corporativa, que remete a uma constituição de uma cidadania organizacional no ambiente interno da empresa e à implementação de direitos sociais no ambiente externo. Os autores ainda nos mostram que cada vez mais as organizações são impulsionadas a não só agir de maneira correta e ética, mas também a mensurar a dimensão de suas ações empresariais e levá-las ao conhecimento dos seus *stakeholders*.

Ashley, Coutinho e Tòmei (2000) concluíram que o conceito de responsabilidade social corporativa requer, para sua construção teórica e aplicação prática, a incorporação de uma orientação estratégica refletida em desafios éticos para as diferentes dimensões do negócio.

Jones (1996) realiza uma abordagem crítica, na qual o conceito de responsabilidade social corporativa é considerado carente de coerência teórica, de validade empírica e de viabilidade normativa, mas que oferece implicações ao poder e ao conhecimento dos agentes sociais. Essa abordagem é dividida em duas linhas básicas:

- Linha ética, cujos argumentos derivam dos princípios religiosos e das normas sociais prevalentes, considerando que as empresas e pessoas que nelas trabalhem devam ser conduzidas a se comportarem de maneira socialmente responsável, por ser a ação moralmente correta, mesmo que envolva despesas improdutivas para a empresa, e;

- Linha instrumental que considera existir uma relação positiva entre o comportamento socialmente responsável e a *performance* econômica da empresa. Através de uma ação proativa da empresa são geradas oportunidades como:



- Maior consciência sobre as questões culturais, ambientais e de gênero;
- Antecipação e evitação de regulações restritivas à ação empresarial pelo governo;
- Diferenciação de seus produtos diante de seus competidores menos responsáveis socialmente.

Como um tema dinâmico, o conceito de responsabilidade social corporativa vem amadurecendo quanto à capacidade de sua operacionalização e mensuração, subdividindo-se em vertentes de conhecimento. Entre essas estão: responsabilidade social corporativa, responsividade social corporativa, rectitude social corporativa, *performance* social corporativa, *performance* social dos *stakeholders*, auditoria social e inovação social (ASHEY; COUTINHO; TOMEI, 2000).

Apesar de alguns autores utilizarem os termos responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial como sinônimos, as autoras apontam que popularmente este conceito tem sido tratado de maneira bastante instrumental, como algo que traria vantagem competitiva à organização frente à crescente concorrência, seu aspecto mais ressaltado tem sido o de investimento na comunidade através de projetos ou ações sociais com recursos transferidos por empresas, tema este que vem ganhando muito espaço nos fóruns de discussão empresarial e na mídia dirigida aos empresários.

Dentro dessa perspectiva Ostergard (1999 apud ASHEY; COUTINHO; TOMEI, 2000) avalia que as organizações deveriam repensar sua responsabilidade social de forma estratégica e alinhada com seus objetivos estratégicos. Haveria um foco de investimento social em áreas que pudessem alavancar os pontos fortes de seu *core business*, melhor utilizando seus recursos e maximizando o retorno para as comunidades em que atuam, para seus colaboradores e para seus investidores.

Em outra perspectiva, Martinelli (1997 apud ASHLEY; COUTINHO; TOMEI 2000) propõe a evolução da empresa em três estágios: Primeiro a empresa unicamente como negócio, segundo como organização social até chegar a empresa-cidadã que opera sob uma concepção estratégica e sob um compromisso ético o que resulta na satisfação das expectativas e no respeito dos parceiros. E, por último, a empresa passa a agir na transformação do ambiente social, sem se ater apenas aos resultados financeiros do balanço econômico, mas buscando avaliar sua contribuição para com a sociedade e posicionando-se de forma pró-ativa em suas contribuições para com os problemas sociais. A empresa classificável como empresa-cidadã tem objetivos e instrumentos sociais, os quais não deveriam ser confundidos com práticas comerciais nem com objetivos econômicos. Desta forma, sua atuação agregaria uma nova faceta ao seu papel de agente econômico: a de agente social. Ela passaria a disponibilizar, com as devidas adaptações, os mesmos recursos aplicados em seu negócio em prol da transformação da sociedade e do desenvolvimento do bem comum.

Ainda Martinelli (1997 apud ASHLEY; COUTINHO; TOMEI, 2000) apresenta o ganho substancial à empresa que chegar a este estágio:

- Valor agregado à sua imagem;
- Desenvolvimento de lideranças mais conscientes e socialmente responsáveis;
- Melhoria do clima organizacional, da satisfação e da motivação decorrentes de aumento de auto-estima;
- Reconhecimento e orgulho pela participação em projetos sociais, entre outras vantagens.

Carroll (1998 apud ASHLEY; COUTINHO; TOMEI, 2000) propõe uma convergência entre os conceitos de cidadania empresarial e de responsabilidade social corporativa e aponta quatro faces para a cidadania empresarial: econômica, legal, ética e filantrópica. Para este autor, as boas empresas cidadãs deveriam ser lucrativas, obedecer às leis, ter comportamento ético e retribuir à sociedade em forma de filantropia.

Maignan (1999 apud ASHEY; COUTINHO; TOMEI, 2000), vai além e chega à definição de que cidadania empresarial é a extensão através da qual as organizações atendem a suas responsabilidades econômicas, legais, éticas e discricionárias, exigidas por seus diversos *stakeholders*.

Ashley, Coutinho e Tomei (2000) realizam ampla análise conceitual de responsabilidade social corporativa e de cidadania empresarial, considerando as seguintes variáveis: grupo de *stakeholders* (acionistas, comunidade, empregados, empregados e comunidade, empregados, comunidade e demais *stakeholders*), a priorização instrumental e a normativa (pré-lucro ou pós-lucro).

Schommer (2000), ao tratar das diferentes formas de relacionamento das empresas com o social, defende três eixos:

1. Atuar eticamente em suas atividades produtivas;
2. Desenvolver programas de voluntariado empresarial mediante investimento social, doações, participação da capacidade gerencial e técnica, adoção de iniciativas de marketing social, apoio a iniciativas de desenvolvimento comunitário;
3. Colaborar no desenvolvimento de políticas fiscais, educacionais, produtivas, ambientais e outras mediante contribuição ao debate sobre políticas públicas.

São destacadas as virtudes da cooperação entre organizações com competências diferentes (no caso, empresas e organizações da área social): oportunidade de aprender e desenvolver competências, ganho de recursos – tempo, dinheiro, informações, legitimidade, *status*, utilização de capacidade ociosa, divisão de custos e riscos, habilidade para resolver problemas complexos e para especialização ou diversificação. Na área social, acredita-se que o envolvimento de diferentes agentes leva a uma maior sustentabilidade dos projetos e à potencialização dos recursos disponíveis (SCHOMMER, 2000).

Ferreira e Passador (2002) apresentam o conceito de responsabilidade social de Melo Neto e Froes (1999) como o exercício da “cidadania empresarial” que pressupõe uma atuação eficaz da empresa em duas dimensões: a gestão da responsabilidade social interna e a gestão da responsabilidade externa. E comentam sobre a criação dos Indicadores do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social que visa disseminar a responsabilidade social como forma de gestão e, também, valorizar as dimensões do público interno com externo.

Ferreira e Passador (2002) consideram que a responsabilidade social não tem um conceito final acabado, ainda é um conceito em construção. Diferencia-se desde uma questão estratégica de *marketing* para aumentar sua visibilidade e valorização da marca até uma filosofia de atuação com investimentos reais que busquem parceiros locais para acompanhar o andamento dos trabalhos.

Como resultado de pesquisa realizada com empresários da cidade de Maringá – PR, Ferreira e Passador (2002) afirmam que as empresas pesquisadas “vêm tentando, de alguma forma, auxiliar a comunidade com algumas ações sociais esporádicas e estão dispostas a realizar parcerias com o Estado e com a sociedade civil para a construção de uma sociedade mais saudável e justa”. Apesar desta disposição dos empresários, as autoras declaram sua preocupação com a possibilidade destes esquecerem o cidadão em detrimento do consumidor, em decorrência das grandes transformações que o Brasil vem sofrendo como diminuição do Estado, desenvolvimento do mercado global, presença das transnacionais e acirramento das desigualdades sociais.

Como proposta para evitar o risco de focar somente o consumidor, Ferreira e Passador propõem:

[...] Discutir também a Responsabilidade Social do Estado e de cada um, pois a expectativa de responsabilidade social somente da empresa concentra ações apenas em determinados territórios o que pode ser desastroso em um país tão desigual, poucos seriam beneficiados, e manteria o processo de exclusão. Estas reflexões se fazem necessárias para pensarmos em responsabilidade social como forma cada vez mais de ação de inclusão (FERREIRA; PASSADOR, 2002, p.14)

Na tentativa de conciliar as diferentes visões sobre responsabilidade social, Drucker (2001) considera que, apesar da teoria social e política sempre ter focalizado o poder, a responsabilidade deve ser o princípio que informa e organiza a sociedade pós-capitalista. A sociedade de organizações ou, como o autor denomina, de conhecimento, exige uma organização baseada na responsabilidade.

Nesta abordagem sobre o poder, Drucker (2001) assevera que as organizações precisam assumir responsabilidade até o limite do seu poder, isto é, até o ponto em que o exercício das suas funções deixa de ser legítimo. Não existe mais ninguém, na sociedade das organizações, para cuidar da

própria sociedade, por isso, as organizações precisam assumir responsabilidade social e agirem de forma responsável, dentro dos limites da sua competência e sem colocar em risco sua capacidade de desempenho.

As organizações, para poderem funcionar, precisam contar com um poder considerável, mas este deve ser legítimo e limitado. Para que isto ocorra na organização como um todo, essa deve ser construída com responsabilidade de dentro, ao invés de poder, comando e controle.

Cajazeira e Barbieri (2006) defendem que o conceito ampliado de Responsabilidade Social tem sido de fundamental importância para que as organizações entrem na luta pela diminuição das desigualdades sociais e minimização dos impactos ambientais, alinhando a geração de riquezas com a sustentabilidade planetária. Na teoria, este discurso é amplamente aceito pelos empresários, entretanto, na prática ainda há muito a ser feito. Dessa forma, o foco no cliente, a inovação de produtos, a gestão de pessoas, devem estar necessariamente alinhadas a uma estratégia clara da busca da sustentabilidade.

Mas não é uma questão das organizações serem responsáveis por todos os problemas da sociedade, elas devem ser órgãos com fins especiais. Cada uma é boa em somente uma tarefa e é essa especialização que lhes dá capacidade de desempenho. Elas somente poderão prejudicar a si mesmas e à sociedade se dedicarem a tarefas que estiverem além de sua competência especializada, de seus valores especializados, de suas funções especializadas. Assim Drucker (2001) tenta conciliar a questão econômica com a de responsabilidade social.

O autor reconhece o desempenho econômico como a primeira responsabilidade de uma empresa, pois, comenta, uma empresa que não apresentar um lucro mínimo igual ao seu custo de capital é socialmente irresponsável. Ela desperdiça recursos da sociedade. O desempenho econômico é a base, sem ele a empresa não pode cumprir nenhuma outra responsabilidade, nem ser uma boa empregadora, nem uma boa cidadã, nem uma boa vizinha. Indo além, o autor diz que até agora a empresa tem sido o principal foco da discussão sobre responsabilidade social, por ter sido a primeira organização a surgir, mas que em breve outras organizações, como a Universidade, por exemplo, também serão cobradas por seu desempenho nesta área.

Mas, Drucker (2001) vai além ao dizer que devemos ir da organização baseada na informação para àquela baseada na responsabilidade em todos os seus âmbitos, na qual cada membro da organização assuma responsabilidades pelos objetivos da organização, pelas contribuições dessa e pelo seu comportamento. Com cada membro agindo assim, a organização, que é composta por pessoas, terá um comportamento responsável.

Assim, a questão da responsabilidade social corporativa está ligada ao comportamento que as pessoas adotam dentro da empresa e essa em relação aos seus *stakeholders*. E o comportamento surge como resposta predominante

a pressões ou a necessidades, se é para inglês ver ou não, parece não estar mais importando, o fato é que principalmente no contexto brasileiro como anotam Wood Jr. e Caldas (1997), as empresas agem de acordo com as pressões econômicas sofridas, que determinam não apenas o que deve ser feito, mas também o como deve ser feito, numa clara referência às melhores práticas mundiais. No contexto internacional, diversos autores apresentam a responsabilidade social elevada à condição de imprescindível nas práticas organizacionais atuais. As organizações brasileiras, seguindo este curso passam a cobrar dos seus administradores a competência para desenvolver tais práticas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa tinha como principal objetivo analisar algumas abordagens de Responsabilidade Social propostas pelos autores presentes no ENANPAD, assim como o referencial teórico utilizado por esses até o ano de 2006. Demonstrou que, apesar de muitos títulos em comum em suas bibliografias, ocorrem diferentes interpretações do tema responsabilidade social.

As empresas constituem uma das mais complexas e multifacetadas invenções do homem. Sua complexidade e diversidade emergem na medida em que se visualizam as empresas de um modo global e abrangente, tanto do ponto de vista de suas características internas quanto do ponto de vista de seu contexto ambiental envolvido pelos seus domínios, repleto de contingências, restrições, coações, ameaças, pressões e oportunidades que se alteram e se revezam. Aliada à mudança e à instabilidade ambiental, passam a exigir estratégias e repostas empresariais capazes de assegurar a sobrevivência e a eficácia empresarial em situações de difícil diagnóstico e de acentuada incerteza.

Talvez por isso, o campo da Administração seja tão fértil para novas propostas gerenciais de como administrar melhor. Assim apresenta-se hoje a discussão da Responsabilidade Social como uma opção para administradores em busca de comprometimento dos funcionários, de legitimidade frente à sociedade na qual sua empresa está inserida, de diferenciais de *marketing* e de tantas outras demandas que partem das estratégias necessárias para manter o retorno econômico esperado por proprietários e acionistas.

A partir das abordagens de responsabilidade social apresentadas, verificamos que ela pode configurar um modismo (TOMEI; LERNER, 1997) e em pouco tempo deixar de estar em pauta, tanto no mundo acadêmico quanto no empresarial. Ou então que esta discussão não deve envolver as empresas, pois estas têm como sua função principal gerar lucros para proprietários e acionistas (FRIEDMAN, 1998) ou, no máximo, envolver-se em questões que possam ser quantificadas e verificadas se são promotoras de uma maior lucratividade ou não (SOARES, 2002; SOUSA; ALMEIDA, 2003). Da mesma forma, Freitas (1997) e Ventura (2003)

destacam que o discurso de responsabilidade social não é condizente com a essência das empresas, ele encerra incongruências, mas por razões diferentes das argumentadas por Friedman (1998). As autoras o apontam como uma nova forma encontrada pelas empresas de alcançarem a legitimação social ou driblarem as críticas à acumulação capitalista e continuarem lucrando.

Já para Srour (1998) e Moreira (2002), responsabilidade social é também uma questão ética que envolve todas as pessoas e organizações, apenas um novo nome para a prática do bom, do certo, que sempre valeu e continua valendo nas relações humanas, sejam estas empresariais ou não. Schommer (2000), Ashley, Coutinho e Tomei (2000), Drucker (2001) e Ferreira e Passador (2002) tratam de diversas formas a chamada responsabilidade social corporativa, mas apresentam alguns pontos em comum: que ela é necessária em todas as organizações porque está sendo exigida pela sociedade, que seu desenvolvimento e aplicação proporcionam retorno melhor e em longo prazo e esta responsabilidade é para com os diversos *stakeholders* de sua cadeia produtiva.

Responsabilidade Social não tem um conceito único, ela abre muitas possibilidades para o desenvolvimento da sociedade, das organizações e das pessoas, mas deve ser vista dentro de um contexto mais amplo. A própria administração vai além da função de gerenciar uma organização. Não podemos nos deixar envolver por mais um processo ideológico e hegemônico, responsabilidade social para tudo e para todos. A simples reprodução de um discurso não contribui para a formação de uma sociedade melhor. É preciso questionar, analisar e verificar todos os aspectos envolvidos que podem estar disfarçados por trás de algo apresentado como “natural”, no qual “todos” aderiram como grande consenso social.

## REFERÊNCIAS

- ARANTES, N. **Sistemas de gestão empresarial**: conceitos permanentes na administração de empresas válidas. São Paulo: Atlas, 1998.
- ASHLEY, P. A. (coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- ASHLEY, P. A.; COUTINHO, R. B. G.; TOMEI, P. A. Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa. In: **Anais Eletrônicos do XXIV Encontro Anual da ANPAD**, 2000.
- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.
- BOLTANSKI, L. ; CHIAPELLO, È. **Le Nouvel Esprit du Capitalisme**. Paris: Gallimard, 1999.
- CAJAZEIRA, J. E. R.; BARBIERI, J. C.. Responsabilidade Social e Excelência Empresarial: Um Estudo com Empresas Ganadoras do Prêmio Nacional da Qualidade. In: **Anais Eletrônicos do XXX Encontro Anual da ANPAD**, 2006.
- CAMPANHOL, E. M.; BREDA, F. de A. Responsabilidade Social: Entre o Assistencialismo e a Moderna Gestão Corporativa. In: **Anais Eletrônicos do XXIX Encontro Anual da ANPAD**, 2005.
- CARAVANTES, G. R. **Teoria geral da administração**: pensando & fazendo. Porto Alegre: AGE, 1998.
- COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. **Feitas para durar** – práticas bem sucedidas de empresas visionárias. 4. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

- CORAZZA, G. Globalização: realidade e utopia. **Análise Econômica**. n. 27, ano 15, março, 1997, p. 16-27.
- COSTA, A. M. da; CARVALHO, J. L. F. Legitimando Papéis ou Conciliando Interesses? A Reprodução Discursiva da Responsabilidade Social Empresarial. In: **Anais Eletrônicos do XXIX Encontro Anual da ANPAD**, 2005.
- CURADO, I. B. Responsabilidade legal, responsabilidade social e compromisso social: uma questão de autoridade? In: **Anais Eletrônicos do XXVII Encontro Anual da ANPAD**, 2003.
- DAHER, W. de M.; OLIVEIRA, M. C.; PONTE, V. M. R.; OLIVEIRA, B. C. de. Responsabilidade Social Corporativa Segundo o Modelo de Hopkins: Um Estudo nas Empresas do Setor Energético do Nordeste Brasileiro. In: **Anais Eletrônicos do XXX Encontro Anual da ANPAD**, 2006.
- DRUCKER, P. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo: Pioneira, 2001.
- FERREIRA, M. R.; PASSADOR, C. S. Apontamentos sobre Ação Social nas Médias e Grandes Empresas de Maringá: Responsabilidade Social? In: **Anais Eletrônicos do XXVI Encontro Anual da ANPAD**, 2002.
- FONTENELLE, I. A. Responsabilidade Social e Mercado da Cidadania no Brasil: O Caso da McInternet. In: **Anais Eletrônicos do XXX Encontro Anual da ANPAD**, 2006.
- FOSSÁ, M. I. T.; SARTORETTO, P. M. Responsabilidade Social Empresarial e Comprometimento Organizacional: Uma Relação Possível? In: **Anais Eletrônicos do XXVI Encontro Anual da ANPAD**, 2002.
- FREITAS, M. E. Contexto social e imaginário organizacional moderno. In: **Anais Eletrônicos do XXI Encontro Anual da ANPAD**, 1997.
- FRIEDMAN, M. **Capitalismo e liberdade**. 3. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.
- FRIEDMAN, R.E. The social responsibility of business is to increase its profits. **New York Times Magazine**. September 13<sup>th</sup> 1970.
- JONES, M. T. Missing the forest for the trees: A critique of the Social Responsibility concept and discourse. **Business and Society**. v. 35, n. 1, 1996.
- KIERNAN, M. J. **Os 11 mandamentos da administração do século XXI**. São Paulo: Makron Books, 1998.
- KREITLON, M. P. Responsabilidade Social das Empresas: Regulação pelo Estado ou pela Sociedade Civil? In: **Anais Eletrônicos do XXIX Encontro Anual da ANPAD**, 2005.
- LEAVITT, H. J. In: WHISLER, T.L. **Management in the 1980's**. Harvard Business Review, vol. 36, 1958.
- MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.
- MOREIRA, J. M. **A ética empresarial no Brasil**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- PASSADOR, C. S.; PASSADOR, J. L. Políticas públicas e a construção da democracia no Brasil: reordenamento do espaço público? In: **Anais Eletrônicos do X Congresso del CLAD**, Chile, 2005.
- PARKER, B. Evolução e revolução: da internacionalização à globalização. In: GLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais – modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- SANTOS, B. de S. **A globalização e as ciências sociais**. 2. ed. São Paulo: Cortes, 2002.
- SCHOMMER, P. C. Investimento Social das empresas: cooperação organizacional num espaço compartilhado. In: **Anais Eletrônicos do XXI Encontro Anual da ANPAD**, 2000.
- SCHOMMER, P. C.; ROCHA, A. G. P.; FISCHER, T. Cidadania empresarial no Brasil: três organizações baianas entre o mercado e o terceiro setor. In: **Anais Eletrônicos do XXIII Encontro Anual da ANPAD**, 1999.
- SOARES, R. C. **Empresariedade & ética: o exercício da cidadania corporativa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- SOUSA, A. F. de; ALMEIDA, R. J. Planejamento e controle financeiro na perspectiva da teoria dos *stakeholders*. **Revista de Administração**. São Paulo: FEA/USP, v.38, n.2, abril/maio/junho, 2003, p. 144-152.
- SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SROUR, R. H. **Ética empresarial**: posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

TOMEI, P. A.; LERNER, A. Os Modismos Gerenciais e a Dinâmica Organizacional. In: **Anais Eletrônicos do XXI Encontro Anual da ANPAD**, 1997.

VENTURA, E. C. F. Responsabilidade Social das Empresas sob a óptica do “Novo Espírito do Capitalismo”. In: **Anais Eletrônicos do XXVII Encontro Anual da ANPAD**, 2003.

WOOD JR., T; CALDAS, M. P. Importação de tecnologia gerencial no Brasil: o divórcio entre substância e imagem. In: **Anais Eletrônicos do XXI Encontro Anual da ANPAD**, 1997.