



FATORES ESTRATÉGICOS PARA A PROMOÇÃO DE RELAÇÕES SUSTENTÁVEIS ENTRE EMPRESAS E COMUNIDADES

Rosane Beatriz Juliano de Aguiar Figueiredo (UFF)

rosaneb@predialnet.com.br

Sergio Luiz Braga França (UFF/PURO)

sfranca@vm.uff.br

Este artigo tem como objetivo identificar os fatores estratégicos para a promoção de relações sustentáveis entre empresas e comunidades, bem como definir relações sustentáveis a partir de pesquisa bibliográfica nas áreas de Responsabilidade Social Corporativa, Teoria dos Stakeholders e de Gestão de Relacionamento com comunidades.

Diante de uma economia mundial globalizada, marcada pelo constante processo de mudanças, interações e interdependência, a sustentabilidade e a responsabilidade social corporativa se fortalecem como conceitos-chave e passam a permear o debate em torno da postura e atitudes empresariais, principalmente no que se refere às relações institucionais. Nesse sentido, o presente estudo propõe uma reflexão acerca da importância das empresas em estabelecer novas formas de relacionamento com suas comunidades ao passo que gera contribuições importantes para as práticas empresariais.

Palavras-chaves: Responsabilidade Social Corporativa; Teoria dos Stakeholders e Gestão de Relacionamento com Comunidades

1. INTRODUÇÃO

A evolução da economia mundial e a pressão dos diversos *stakeholders*¹ impulsionam as empresas a mudar suas estratégias de negócio e padrões gerenciais e de conduta para enfrentar o desafio da conquista de níveis cada vez maiores de competitividade e produtividade em um ambiente em constante transformação. O paradigma atual de desenvolvimento vem migrando de um modelo capitalista antropocêntrico para um modelo de gestão ecocêntrica no qual os objetivos organizacionais devem transcender os aspectos mensuráveis dos fatores de produção, voltando-se para uma gestão que concilie os interesses dos indivíduos, da sociedade e da natureza. Ashley (2005, p. 56) afirma que “o desempenho de uma empresa quanto as suas responsabilidades corporativas requer um conceito de empresa que equilibre responsabilidades econômicas, sociais e ambientais, o que resulta em uma relação circular entre elas.”

Nota-se hoje que as empresas para sobreviver a uma competição cada vez mais acirrada em um mercado globalizado, precisam estar atentas não só as suas responsabilidades econômicas e legais, mas também as suas responsabilidades éticas, morais e sociais perante os públicos com os quais se relacionam. Para Kraemer (2004, p.2) “a empresa que não buscar adequar suas atividades ao conceito de desenvolvimento sustentável está fadada a perder competitividade em curto ou médio prazo”. Assim, é importante frisar que a preocupação com o desenvolvimento sustentável viabiliza a sustentabilidade dos negócios. De acordo com Almeida (2002, p.78) “ignorar essa realidade é condenar-se a ser expulsa do jogo, mais cedo ou mais tarde”. Corroborando com os autores, Holliday, Schmidheiny e Watts (2002, p.174) afirmam que “a transformação em prol da sustentabilidade diz respeito a ampliar o sucesso, o valor e a flexibilidade da empresa a longo prazo”.

Nesse sentido, a responsabilidade social corporativa passa a ser entendida como “um diferencial fundamental para tornar as organizações mais produtivas e garantir o respeito do público e, enfim, sua própria viabilidade.” (ASHLEY, 2005, p.8). É importante salientar que,

nas últimas décadas do século XX, a responsabilidade social corporativa passou a estar presente no mundo dos negócios de forma irreversível. Esse fenômeno se caracteriza pela

¹ Stakeholders (ou Partes Interessadas) - “qualquer pessoa ou grupo que tem interesse ou possa ser afetado pelas ações de uma organização”. (definição 2.11. NBR 16001:2004) Exemplo: acionistas, público interno, comunidades, fornecedores, clientes, consumidores, governos, organizações do terceiro setor, órgãos governamentais, imprensa, sindicatos, entre outros. No âmbito desta pesquisa será utilizado tanto o termo “stakeholders” como “partes interessadas”.

união da visão instrumental com uma proposta de retomada ética tanto no âmbito interno das empresas como no seu relacionamento com suas partes interessadas, principalmente a partir dos anos 80, quando as relações entre as empresas e sociedade se modificaram, e as implicações dessas relações para os negócios tomaram proporções cada vez maiores. Ashley (2005, p. 110) sustenta que a empresa deve ser vista “como uma rede de relacionamentos entre *stakeholders* associados ao negócio, contextualizada no tempo e no espaço”.

O cenário apresentado aponta para a necessidade das empresas repensarem as bases nas quais estabelecem relações com suas partes interessadas, principalmente com as comunidades vizinhas as suas instalações. Não se trata apenas da ação unilateral de informar os públicos que afetam, de alguma maneira, o negócio ou são afetados por ele, mas sim de construir “laços” de confiança e cooperação entre as empresas e seus *stakeholders*.

Seguindo essa linha de pensamento, torna-se fundamental que as empresas migrem das relações bilaterais, predominantemente transacionais de curto prazo que perduram ainda hoje, para relacionamentos perenes, multisetoriais e transformacionais.

Partindo da premissa de que a gestão de relacionamento com as partes interessadas é importante para os negócios, a questão que se configura é: “quais são os fatores que as empresas precisam internalizar na sua gestão de relacionamento institucional visando estabelecer relações sustentáveis com as comunidades que impactam e são impactadas pelos seus negócios?”

Para fins de análise, neste estudo, o termo sustentabilidade é investigado considerando o contexto das relações institucionais vinculado aos *stakeholders*. Busca-se assim identificar os fatores estratégicos para a promoção das relações sustentáveis entre empresas e comunidades, bem como definir essas relações com base na revisão de literatura nas áreas de Responsabilidade Social Corporativa, Teoria dos *Stakeholders* e Gestão de Relacionamento.

A metodologia adotada foi a pesquisa bibliográfica exploratória, realizada a partir de estudos publicados nessas áreas. Gil (2007) ressalta a importância do levantamento bibliográfico na identificação de abordagens teóricas que fundamentam a pesquisa. Dessa forma, livros, publicações periódicas, como jornais e revistas, teses e dissertações, periódicos científicos, impressos diversos e publicações disponíveis em meio eletrônico, que foram pesquisados, contribuem para apresentar o estado da arte do assunto e as lacunas que se tenta suprir com este trabalho.

O quadro 1 destaca, entre os autores e estudiosos mais citados das áreas investigadas, aqueles que fundamentam a resposta à questão problema deste artigo.

ESTRUTURA DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	TEMA ABORDADO	AUTORES SELECIONADOS
Primeira seção	Responsabilidade social corporativa: conceitos e motivações; Sustentabilidade.	Archie Carroll; Patrícia Ashley; Cheibub & Locke; Machado Filho.
Segunda seção	Teoria dos Stakeholders: evolução da teoria; conceitos e classificações.	Edward Freeman; Donaldson e Preston; Mitchell, Agle e Wood; Jones & Wicks
Terceira Seção	Gestão do relacionamento com comunidades	Boechat, Grassi e Filho; Svedsen;

Quadro 1 - temas e autores selecionados

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E A SUSTENTABILIDADE

No mercado globalizado as questões políticas, econômicas, culturais, ambientais e sociais estão cada vez mais interligadas e têm cada vez maior impacto, inclusive sob os negócios. As novas forças desse mercado, principalmente a atuação dos *stakeholders*, vêm pressionando as empresas a adotarem um comportamento ético na sociedade. Mesmo que sejam economicamente sustentáveis, as empresas que se apresentam irresponsáveis sob o ponto de vista social ou ambiental, estão fadadas ao fracasso. Segundo destaca Félix (2003),

as empresas passam a perceber que são, em parte, responsáveis pela situação de exclusão e injustiça social.

É nesse contexto que a iniciativa privada é pressionada a ampliar o seu conceito original, levando em consideração não somente os acionistas e proprietários, mas a sociedade na objetivação dos resultados. Em uma gestão socialmente responsável devem ser levados em conta três fatores fundamentais: o planeta (preocupações ambientais), as pessoas (preocupações sociais) e a rentabilidade (preocupações econômicas). Ao conjugar de forma equilibrada essas dimensões, a empresa promove a criação de uma boa reputação e aumenta a relação de confiança e fidelização com suas partes interessadas.

Segundo Almeida (2002) o paradigma da sustentabilidade é baseado na integração e interação de todas as questões que estão presentes no ambiente institucional. A visão reducionista e tecnocêntrica com ênfase na competição e especialização, paradigma cartesiano, vêm sendo substituída pela visão orgânica, holística e participativa onde há uma inter-relação entre os sistemas ambientais e sociais com ênfase na cooperação e na transdisciplinaridade.

2.1.2 OS CONCEITOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

O tema de Responsabilidade Social Corporativa vem ganhando visibilidade ao longo dos anos, porém ainda hoje não existe um consenso na literatura quanto ao seu conceito. Vale destacar que as diferentes abordagens e definições estão fortemente relacionadas a transformações sociais históricas e a influência do ambiente institucional. “O conceito de Responsabilidade Social vem se consolidando como um conceito intrinsecamente interdisciplinar, multidimensional e associado a uma abordagem sistêmica, focada nas relações entre stakeholders associados direta ou indiretamente ao negócio da empresa” conforme destacam Ashley et al (2000, p.1).

A Responsabilidade Social Corporativa está além do cumprimento da lei e de resultantes de acordos e\ou negociações trabalhistas, conforme a definição clássica proposta por Carroll (1979), que incorpora as dimensões econômica, legal, ética e discricionária (voluntária). Segundo o autor, há uma interdependência entre essas dimensões e, no caso, das duas últimas

a linha de divisão entre elas é muito tênue.

A dimensão econômica refere-se à obrigação da empresa em ser produtiva e rentável atendendo as exigências e obrigações legais vigentes (dimensão legal). A ética está relacionada às expectativas da sociedade quanto ao comportamento adequado das empresas junto a seus *stakeholders* considerando o contexto em que está inserida. A dimensão voluntária pode ser considerada como uma expansão da dimensão ética e diz respeito à atuação da empresa no processo de melhoria do ambiente social.

O conceito de Responsabilidade Social Corporativa é, muitas vezes, apresentado de forma limitada sendo reduzido a ações sociais adotadas pelas empresas. Vale ressaltar que essas ações pontuais quando estão no âmbito da filantropia e produtivismo não podem ser caracterizadas como Responsabilidade Social. Por ser um sistema de gestão, a Responsabilidade Social Corporativa deve fazer parte dos negócios da empresa, envolvendo os trabalhadores e toda cadeia de produção, conforme aponta Tinoco (2001, p.116)

[...] a responsabilidade social corporativa, portanto, não está situada apenas no âmbito da caridade ou da filantropia tradicionalmente praticada pela iniciativa privada. Seu conceito está muito mais próximo das estratégias de sustentabilidade de longo prazo das empresas que, em sua lógica de performance e lucros, passam a incluir a necessária preocupação com os efeitos das atividades desenvolvidas e o objetivo de proporcionar bem-estar para a sociedade.

A responsabilidade social empresarial não se caracteriza por ações sociais emergenciais e pontuais, deslocadas das estratégias do negócio. Considerando uma perspectiva de longo prazo, ela deve ser incorporada na missão, nos valores e na cultura da empresa. Os empresários devem refletir no seu processo de tomada de decisão a preocupação com bem estar da população, reconhecendo que o próprio desenvolvimento da organização depende da sociedade à qual pertencem e que, por sua vez, também é parte de cada um. (FÉLIX, 2003).

Assim, o conceito de responsabilidade social está intrinsecamente focado no comportamento organizacional e nas relações que estabelecem junto as suas partes interessadas, buscando alinhar os interesses desses públicos dentro de um sistema de gestão. Nesse sentido, as partes interessadas passam a adquirir um caráter ativo na decisão das empresas, tornando-se participantes do processo de criação de valor.

2.1.3 AS MOTIVAÇÕES DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

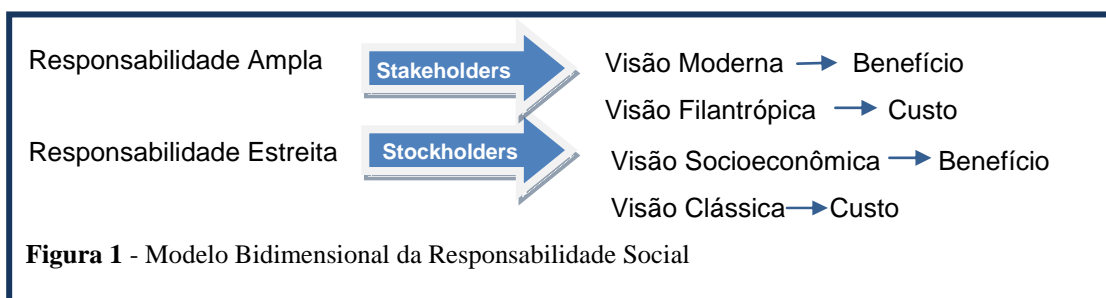
Até o início do século XX, o princípio básico da legislação centrava-se na acumulação de riquezas e maximização dos lucros para seus acionistas. Esse se constituía na função social das empresas. Nas primeiras décadas do século XX, começa a surgir a discussão pública quanto à responsabilidade social das empresas. Até que ponto seu objetivo básico deveria estar centrado exclusivamente nos interesses e retorno dos acionistas? Quais são as retribuições da empresa à sociedade pelos recursos que ela recebe a custo zero? Segundo Schroeder e Schroeder (2004, p.5) “assumindo causas sociais as empresas estariam devolvendo à sociedade parte dos recursos humanos, naturais e financeiros que consumiram para a alavancagem do lucro de sua atividade.”

Maximiano (1997) aponta para duas perspectivas sobre a Responsabilidade Social das empresas. A primeira baseia-se na premissa que as organizações são instituições sociais e dessa forma têm obrigações para com a sociedade, pois utilizam seus recursos, impactam a qualidade de vida da sociedade e necessitam de sua autorização para sua sobrevivência, logo devem prestar contas de sua atuação à sociedade. A outra perspectiva está voltada para o interesse do acionista. A empresa beneficia a sociedade na produção de riquezas e que não cabe a ela resolver problemas sociais, esse papel compete a outros atores sociais.

Orientada para a sustentabilidade dos negócios, a visão institucional da Responsabilidade Social, conforme definição de Machado Filho (2006), considera a complexidade do ambiente e as relações interdependentes dos atores e está baseada na visão dos *stakeholders*, que postula que as atividades de negócio e a sociedade estão intrinsecamente interligadas. A sociedade tem expectativas em relação à conduta das empresas, e essas são orientadas pelo comportamento da sociedade. Não se trata de uma resposta “pragmática” por parte das empresas a pressões da sociedade, mas sim uma consequência natural já que as empresas são parte integrante da sociedade. “O ambiente institucional (formal e informal), balizará, em cada situação, a natureza, o grau e o tipo de conduta socialmente responsável que as empresas irão manifestar”, afirma Machado Filho (2006).

Quazi e O'Brien (2000) apresenta o modelo bidimensional de Responsabilidade Social Corporativa com duas vertentes: a responsabilidade ampla e a estreita. A primeira compreende as atividades de negócios que vão além das responsabilidades econômicas, a segunda refere-se à função objetivo focada basicamente na maximização do lucro para o acionista.

Conforme podemos observar na figura 1, a responsabilidade ampla se desdobra na visão moderna que as ações de responsabilidade social trazem benefícios para a empresa, e a filantrópica que defende as ações mesmo que não trazem retornos para a empresa. A estreita também se desdobra em duas visões: a socioeconômica que atribui que as ações de responsabilidade social podem ser desenvolvidas com o objetivo final de gerar valor para os acionistas e a clássica que defende que as ações não geram valor e não devem ser desenvolvidas



Fonte: Adaptado de Quazi e O'Brien (2000)

Assim, podemos concluir que as visões Moderna e Socioeconômica podem ser definidas como benefícios, pois geram valor para empresa e contribuem para o capital reputacional. As visões Filantrópica e Clássica não estão associadas a retornos diretos para a empresa e não geram valor, logo são consideradas custos.

O modelo apresentado por Cheibub e Locke (2002), conforme apresentado resumidamente no quadro 2, também propõe a reflexão acerca do engajamento das empresas em ações sociais baseada em duas principais dimensões: a primeira chamada de públicos beneficiados (alvo das ações da empresa), que pode ser tanto o grupo de acionistas/proprietários (visão *stockholders*), ou os públicos que direta ou indiretamente influenciam ou são influenciados pelas empresas (visão *stakeholders*). A segunda dimensão diz respeito aos motivos (argumentos) que levam as empresas a adotarem as ações sociais. Sejam eles ligados diretamente aos interesses do negócio objetivando retorno para imagem e reputação das

empresas (instrumental), sejam objetivos mais amplos ligados às motivações de ordem moral, valorativa, ética.

ALVO DA AÇÃO	MOTIVAÇÃO DA AÇÃO	
	Instrumental	Moral
Acionista	Produtivismo	Filantropia
Stakeholders	Progressista	Idealismo Ético

Quadro 2 - Modelos de Responsabilidade Social Empresarial
Fonte: Cheibub e Locke (2002)

Verifica-se que a academia, o setor empresarial e a própria mídia vem ressaltando exclusivamente a abordagem instrumental da responsabilidade social corporativa como forma de agregar valor à empresa. Porém, é importante que o conceito de responsabilidade social corporativa ultrapasse essa função de caráter econômico (retorno de imagem), e que seja efetivamente uma prática que atesta o comprometimento das empresas com os seus públicos e com a sociedade. Ashley (2005, p.55) entende que o conceito de responsabilidade social corporativa não pode ser reduzido somente à racionalidade instrumental e que requer “um novo conceito de empresa e, assim, um novo modelo mental das relações sociais, econômicas e políticas”.

Baseado nesse novo conceito de empresa, a autora apresenta o modelo de Enderle e Tavis (1998), figura 2, que analisa a conduta das empresas quanto ao estágio em que se encontram nas suas relações com seus diversos *stakeholders*, segundo os três níveis de desafios éticos propostos. (ASHLEY, 2005, p.55).

➤ Nível 1: requisitos éticos mínimos → cumprir a lei
➤ Nível 2: obrigações consideradas além do nível ético mínimo → atender às expectativas do contexto institucional em que a empresa atua, mesmo sem a exigência legal
➤ Nível 3: aspirações para ideais éticos → padrões de comportamento que ainda não são esperados pela sociedade

Figura 2 - Os três níveis dos desafios éticos
Fonte: Enderle e Tavis (1998) apud Ashley et al (2005, p.55).

É importante destacar que a orientação estratégica de cada empresa para a responsabilidade social corporativa está associada diretamente aos princípios e valores de sua

cultura organizacional e ao contexto temporal, espacial, legal e cultural em que realiza seus negócios.

O relacionamento entre as empresas e seus *stakeholders* deve ser considerado como uma via de mão dupla, em que as empresas influenciam e são influenciadas por esses diversos públicos. Para Wilson (2003) quanto mais forte forem essas relações, mais fácil será para as empresas alcançar seus objetivos corporativos.

2.2 A TEORIA DOS STAKEHOLDERS E A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Duas funções-objetivo se destacam na literatura de Administração de Empresas: a teoria da maximização da riqueza dos acionistas, cujas decisões corporativas são tomadas visando sempre o retorno para os acionistas e a maximização do valor da empresa. E a teoria de equilíbrio dos interesses dos *stakeholders*, que defende que as decisões sejam tomadas para equilibrar e satisfazer os interesses de todos os públicos envolvidos com a corporação.

O quadro 3 resume as principais características dessas duas teorias. Na primeira perspectiva, liderada por Milton Friedman (1970), rejeita-se a Teoria dos *Stakeholders* pois, para autores como Elaine Sternberg (1996), Susan Key (1999) Michael Jensen (2001), só há um único interesse válido, que é do acionista. Já a visão de *stakeholders* que tem Edward Freeman (1994) como seu grande impulsionador, podemos citar autores como Archie Carroll (1999), Max Clarkson (1995) e Donaldson e Preston (1995), que consideram que o objetivo das organizações é atender aos interesses de todos os *stakeholders* e, nessa perspectiva, não existem interesses mais legítimos que os outros.

	VISÃO STOCKHOLDERS	VISÃO STAKEHOLDERS
Linha de Pensamento	Milton Friedman	Edward Freeman
Função social da empresa	Maximização dos Lucros	Respeitar os direitos dos públicos e contribuir para a promoção do bem estar.
Público Alvo	Acionistas/Proprietários	Todas as partes interessadas que afetam ou são afetados pela empresa.
Ações Voluntárias	São vistas como gastos e custos no incremento à eficiência da empresa	Contribuem para a imagem e reputação das empresas; fortalecem a democracia contribuindo para uma sociedade estável, característica fundamental na economia contemporânea

Quadro 3 - visão stockholders e visão stakeholders

É importante citar também o trabalho de Stoney & Winstanley (2001) que analisa a viabilidade da Teoria dos Stakeholders a luz das diversas correntes de pensamento, conforme retratado na figura 3.

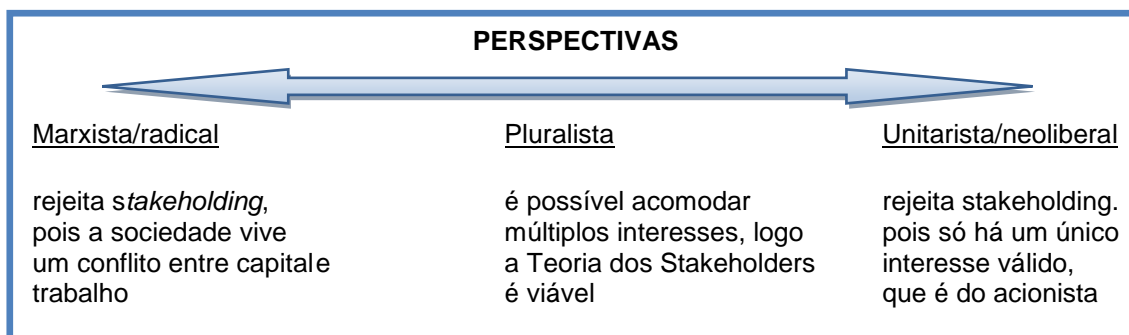


Figura 3: posicionamento de perspectivas de análise frente à Teoria dos Stakeholders
Fonte: Stoney & Winstanley, 2001, p. 618.

De acordo com as perspectivas de Stoney & Winstanley (2001), podemos afirmar que as empresas, na sua maioria, ainda atuam dentro de uma abordagem unitarista/neoliberal. No entanto, observa-se que as mudanças no contexto mundial têm propiciado, cada vez mais, as transformações substanciais na forma de conduzir os negócios. Podemos constatar que há um forte movimento de transição de uma perspectiva unitarista/neoliberal para uma perspectiva pluralista, que considera as diversas partes interessadas associadas ao existir organizacional.

No entender de Zadek apud Hawkins e Costa (2002, p.5) “na nova economia, a ligação mais importante será a confiança, diminuindo a necessidade de controles nas relações com seus *stakeholders*.” Nesse sentido, podemos afirmar que a teoria dos *stakeholders* é uma visão expandida de responsabilidade social. Conhecida na década de 90, a teoria pressume que a empresa considere e se relacione com os públicos que direta ou indiretamente são impactados por ela, e não atenda apenas as necessidades de seus acionistas (*stockholders*).

Os *stakeholders* estão em constante relação de troca com a empresa. Eles subsidiam a organização de alguma forma (recursos financeiros, competências, legitimidade) e, em resposta, esperam que seus interesses sejam considerados, “[...] a teoria dos stakeholders requer não somente um entendimento do tipo de influência que eles exercem, mas também como as organizações reagem às suas intervenções”. (PINTO e OLIVEIRA, 2004, p. 2). Por isso, a análise de quem são esses públicos, quais são os seus interesses e suas percepções, como eles atuam, é importante para identificar os *stakeholders* mais críticos para as empresas

e definir as estratégias de relacionamento entre as empresas e seus públicos que transcendam a relação legal, de cumprimento das obrigações, para uma relação transformacional, perene, baseada no modelo de colaboração, cooperação e de confiança mútua.

2.2.1 CONCEITOS E CLASSIFICAÇÕES DE *STAKEHOLDERS*

Hoje, as expectativas de negócio têm mudado, e a capacidade dos grupos de interesse se fazerem ouvir vem crescendo cada vez mais, conforme Grayson e Hodges (2003, p.63) revelam: “a iniciativa privada, como principal força do crescimento e desenvolvimento, é hoje o centro de atenções e traz consigo maiores responsabilidades e outras expectativas sobre sua conduta”.

Donaldson e Preston (1995) afirmam que há uma variedade de definições de *stakeholder*. Por um lado, há exemplos de definição muito abrangentes, como: *stakeholder* é qualquer ator (pessoa, grupo, entidade) que tenha uma relação ou interesses (diretos ou indiretos) com ou na organização. Por outro, há exemplos de definição restrita, como: *stakeholders* primários são atores (ou categorias de atores tais como empregados, gerentes, fornecedores, proprietários/acionistas e clientes), portadores de interesses e expectativas em relação à organização, sem os quais a organização não seria viável.

A compreensão de quais os principais *stakeholders* envolvidos especificamente com cada empresa constitui uma base importante em seu processo decisório. Cabe a cada empresa mapear quais são as suas partes interessadas e realizar um planejamento adequado para o gerenciamento estratégico dos seus *stakeholders* tendo em vista a criação de valor.

Uma questão importante sobre a questão dos *stakeholders* é estabelecer parâmetros de avaliação do grau de importância relativo de cada público para a empresa. Esta hierarquia é útil para determinar quais públicos devem ter prioridade no recebimento de benefícios. Neste sentido, destaca-se o trabalho de Mitchell, Agle e Wood (1997) que estabelece três parâmetros de avaliação da importância relativa de um *stakeholder* sobre os outros: o poder (de pressão desse ator diante da empresa), a legitimidade das relações (do ponto de vista moral) e a urgência com que suas demandas devem ser atendidas. Se um ator possui apenas um dos três fatores mencionados, pode ser considerado um *stakeholder* dormente, pois não afeta os resultados e não é afetado por eles. Já o ator que reúne os três fatores, pode ser considerado

um *stakeholder* definitivo, ou seja, tem grande capacidade de exercer poder, legitimidade e urgência em torno das questões essenciais para a empresa.

A partir dessas definições e classificações, é importante contextualizar a teoria dos *stakeholders* a luz dos objetivos organizacionais. Donaldson e Preston (1995) caracterizam esta teoria como descritiva, instrumental e normativa. Para eles, essas dimensões estão inter-relacionadas.

Pela perspectiva descritiva, a teoria seria utilizada para descrever e, em alguns casos, explicar as características e os comportamentos empresariais. Os estudos na dimensão instrumental objetivam avaliar o impacto dos *stakeholders* para a *performance* das organizações. Na dimensão normativa, fundamentada em princípios éticos, estão as contribuições que visam “[...] interpretar a função da corporação, incluindo a identificação da moral ou da orientação filosófica para a operação e administração das corporações”. (Donaldson e Preston, 1995. P.65).

A partir do trabalho desses autores, Jones&Wicks (1999) propõe unificar essas dimensões. Sua linha de raciocínio é esclarecer que os aspectos instrumentais são moralmente viáveis, sendo possível conciliar os aspectos éticos e instrumentais nas estratégias de negócios. Na visão de Freeman (1998), a abordagem *stakeholders* já surgiu a partir das premissas instrumentais e é um conceito pragmático.

2.3 GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM COMUNIDADES²

Como já discutido anteriormente, as empresas estão mudando a forma de fazer negócios em resposta às constantes mudanças de uma economia globalizada, onde a rentabilidade não pode se basear exclusivamente em consumismo e competição. Com a força do movimento em prol da sustentabilidade e da responsabilidade social corporativa, observa-se hoje uma crescente preocupação com as relações institucionais sustentáveis, ou seja, a busca contínua de práticas empresariais que permitam o diálogo entre as empresas e as pessoas, que afetam de alguma forma, o negócio. (Resende e Kamel, 2007, p.111). Entende-se portanto que o diálogo, conforme salientam Resende e Kamel, não se sustenta nos modelos de poder econômico e hierarquia institucional, em que as empresas ditam as regras sobre os públicos com os quais se relacionam. (2007, p.112).

Para David Bohn (1989), a palavra diálogo significa buscar os sentidos comuns visando uma construção coletiva, e não tentando impor uma ou outra pressuposição considerada como verdade absoluta. O espírito do diálogo não é o do “ganha a ganha”, da persuasão e da convicção. Estas são características presentes em uma discussão onde prevalece as opiniões individuais e não coletivas. Para o autor, o diálogo é um instrumento de interação de indivíduos e propósitos e só acontece quando efetivamente as pessoas estiverem imbuídas do espírito de participação, envolvimento e, principalmente, de compartilhamento.

É pertinente transpor esse enfoque para uma abordagem empresarial no sentido de reforçar a necessidade de se estabelecer estratégias de gestão, voltadas para a legitimidade das relações sustentáveis. Nessa dimensão, Boechat, Grassi e Filho (2006) defendem que as empresas precisam gerir seus relacionamentos de forma sistematizada e sistêmica, seguindo os princípios de transparência, interação e confiança mútua que leva à cooperação. Os mesmos autores reforçam a idéia:

Para promover a sustentabilidade, uma empresa deve cuidar de suas relações, buscando sistematicamente o equilíbrio no estabelecimento e atendimento de compromissos com os stakeholders, seguindo princípios de diálogo e transparência. A permanente sintonia com mercados ágeis, sociedades democráticas e com a preservação ambiental só pode ser alcançada pela constante adequação às mudanças, proporcionada pela internalização de questões surgidas no relacionamento equilibrado com todos os stakeholders. (Boechat, Grassi e Filho, 2006, p.7).

² Não cabe neste artigo apresentar e analisar as diversas definições e compreensões do termo comunidade. Utiliza-se neste estudo, o conceito proposto por Mercer (1986, p.229): “uma comunidade humana é um agregado de pessoas funcionalmente relacionadas que vivem numa determinada localização geográfica, em determinada época, partilham de uma cultura comum, estão inseridas numa estrutura social e revelam uma consciência de sua singularidade e identidade distinta como grupo”.

2.3.1 GESTÃO DE RELACIONAMENTO BASEADO NA VISÃO SISTÊMICA

Para contextualizar as reflexões em torno da interdependência das relações, é importante citar o trabalho de Svedsen (1998). A autora apresenta o processo de evolução da Teoria dos *Stakeholders* na perspectiva da abordagem sistêmica, apontando as diferenças básicas entre modelo focado no *stakeholder*, que prevalece um estilo de gestão reativa, para aquele focado no sistema, com um estilo de gestão colaborativa.

Podemos afirmar que no modelo voltado para o sistema, as responsabilidades são compartilhadas com os *stakeholders* visando oportunidades e soluções conjuntas. Sua

abordagem está focada na construção das relações com ênfase em criar oportunidades para mútuos benefícios ao passo que o primeiro modelo tem o foco na administração das relações de forma a responder reativamente às mudanças do ambiente institucional. O quadro 4, a seguir, resume as características da antiga e da nova abordagem para as relações com os *stakeholders*.

Visão Administração dos stakeholders	Visão no sistema com foco na colaboração com os stakeholders
Fragmentada.	Integrada.
Foco na administração das relações.	Foco na construção das relações
Ênfase na defesa da organização.	Ênfase em criar oportunidades para mútuos benefícios.
Relacionada aos objetivos de curto prazo dos negócios.	Relacionada aos objetivos de longo prazo dos negócios.
Implementação indiossincrática dependente dos interesses dos departamentos e do estilo pessoal dos dirigentes.	Abordagem coerente dirigidas pelos objetivos dos negócios, missão, valores e estratégias corporativas.

Quadro 4 - características da antiga e nova abordagem das relações com stakeholders

Fonte: Svedsen (1998, p.4)

Desse modo, reforça-se a idéia de que as empresas não operam sozinhas. Consideradas como um sistema orgânico, elas estão inseridas em um contexto de interdependência por meio das interações com as diversas partes desse ambiente institucional. Logo, a única maneira sustentável para que uma empresa sobreviva e prospere no século XXI é construir uma gestão de relacionamento com suas partes interessadas visando contribuir com uma sociedade que caminha em busca da sustentabilidade.

Mcintosh et al (2001, p. 216) ressaltam a importância de gerenciar relacionamentos com os *stakeholders* de forma estruturada e sistêmica. Eles afirmam que “os negócios prosperam se compreendem os seus relacionamentos principais” e complementam essa abordagem referindo-se a uma citação da principal executiva da empresa The Body Shop: “[...] uma sociedade coesa é um alicerce essencial para o sucesso dos negócios[...].” De acordo com esses autores, as sociedades, e conseqüentemente os negócios, mais bem sucedidos são as que possuem elevados níveis de confiança e mutualidade. “A realidade das

empresas é que capital de relacionamento e imagem da marca são de enorme importância para o sucesso nos negócios”. (MCINTOSH et al., 2001, p.212).

4. FATORES ESTRATÉGICOS PARA A PROMOÇÃO DAS RELAÇÕES SUSTENTÁVEIS ENTRE EMPRESAS E COMUNIDADES.

Pelo que foi tratado até aqui, pode-se afirmar que as empresas que estabelecem relações com suas partes interessadas por meio de um processo de diálogo permanente, ético e transparente, estão cumprindo com sua função social ao contribuir para a promoção de uma sociedade cooperativa, democrática e sustentável e, conseqüentemente, criando um ambiente favorável para a sustentabilidade dos negócios. É importante ressaltar que os aspectos instrumentais são moralmente viáveis, e que é possível conciliar as dimensões normativas e instrumentais nas estratégias de negócio.

Assim, adotando a abordagem sistêmica e pragmática da gestão de relacionamento com suas partes interessadas, as empresas estabelecem suas relações institucionais com ênfase em criar oportunidades para mútuos benefícios. No entanto, torna-se fundamental mapear e classificar esses *stakeholders*. De acordo com os parâmetros de avaliação do grau de importância relativo de cada público para a empresa, é possível determinar aqueles devem ter prioridade no recebimento de benefícios e a natureza de relacionamento que se deve estabelecer de forma a atender os interesses de cada parte interessada, tal qual ressaltam Boechat, Grassi e Filho (2006, p.7):

Os stakeholders se situam nas diversas dimensões que, por sua vez, se caracterizam pela natureza das formas de fazer valer os interesses de cada um. Com os stakeholders de mercado, as relações se regem principalmente pela competição; com os da sociedade, pela cooperação.

Reforçando a colocação desses autores, torna-se imperativo que as empresas criem mecanismos de interlocução com as comunidades voltados para viabilizar relações transformacionais e perenes, com foco na cooperação e na mútua confiança, de modo que todas as partes tenham seus interesses atendidos. Dentro dessa concepção, não são mais suficientes as ações comunicacionais do tipo unidirecional – da empresa para a comunidade – que perpetua as relações transacionais de curto prazo e de dependência.

Essas reflexões demonstram a necessidade de se repensar a gestão de relacionamento empresa e comunidade na perspectiva da responsabilidade social corporativa. Como mostra Ashley (2005), a responsabilidade social é o comportamento ético nos negócios que reflete no comprometimento das empresas em termos de suas relações com os *stakeholders*. Podemos assim afirmar que a responsabilidade social corporativa é um processo de construção da relação com as partes interessadas e, sua essência consiste em valorizar a interação, a participação, o envolvimento e o compartilhamento para que o diálogo efetivamente aconteça.

Tal constatação leva a crer que comprovadamente as empresas precisam adotar um modelo de gestão voltado para os *stakeholders*, que contemple fatores estratégicos que visam estabelecer relações cooperativas e de mútua confiança com suas partes interessadas, principalmente com as comunidades vizinhas as instalações das empresas.

Nesse sentido, a partir da fundamentação teórica realizada, foram identificados os fatores estratégicos, relacionados no quadro 5, que sinalizam as conexões entre os temas examinados neste estudo. Reconhece-se que o quadro elaborado não tem a pretensão de ser prescritivo no que se refere à classificação de relações institucionais sustentáveis. No entanto, ele apresenta fatores que podem ser considerados balizadores para a construção de relações sustentáveis a luz das abordagens e referências adotadas neste artigo.

FATORES	DESCRIÇÃO
Confiança	Meios de se relacionar com os outros; normas de reciprocidade que tornam a cooperação eficaz. No processo efetivo de diálogo têm que prevalecer o espírito da mutualidade, de troca e de compartilhamento.
Cooperação	Formas de se trabalhar conjuntamente na perspectiva do bem comum. As relações baseadas na cooperação refletem a preocupação e colaboração na busca de objetivos e interesses comuns.
Responsabilidade	Consciência de que as ações e atitudes de todos têm impactos e consequências positivas e negativas no ambiente. Nas relações sustentáveis é importante que haja o compartilhamento das responsabilidades visando oportunidades e soluções conjuntas.
Engajamento multissetorial	Envolvimento da sociedade como um todo, incluindo as diversas representações dos setores da sociedade. Em um processo sistematizado de gestão de relacionamento institucional é imprescindível que haja o estímulo à parceria dos atores sociais: governos, empresas e sociedade civil.
Empoderamento das pessoas	Desenvolver a capacidade e o poder das pessoas de atuarem como agentes de mudança e transformação, contribuindo para a construção de uma cidadania ativa. Elas devem ser consideradas como “sujeitos” e não “objetos” do processo de construção em direção à sustentabilidade.

Quadro 5 - fatores preponderantes para promoção de relações sustentáveis

De acordo com a descrição destes cinco fatores – confiança, cooperação, responsabilidade, engajamento multissetorial e empoderamento das pessoas – pode ser observado uma associação com as abordagens normativa e instrumental da teoria dos *stakeholders*. Resumidamente, esses fatores atendem

- à abordagem coerente aos objetivos de negócios, à missão institucional e às estratégias corporativas;
- às expectativas que conduzem ao comportamento cooperativo o qual produz benefícios mútuos;
- aos princípios da ética e transparência na condução dos negócios que refletem o comprometimento das empresas com seus *stakeholders*.

Assim, pode-se chegar à seguinte definição de relações sustentáveis:

São aquelas que se estabelecem de forma sistematizada e sistêmica, seguindo os princípios de confiança, cooperação e parceria, refletindo a responsabilidade das partes na busca de objetivos e interesses comuns de forma a contribuir para a formação de uma sociedade que caminha em direção à sustentabilidade.

5. CONCLUSÃO

É importante ressaltar que as empresas, ao estabelecerem relações sustentáveis com as comunidades vizinhas as suas instalações, estão contribuindo para gerar mútuos benefícios. De um lado, as empresas cooperam, em interação com os demais atores sociais, para a formação do capital social nessas comunidades. Por outro há resultados diretos na melhoria do desempenho empresarial. Evidencia-se que as empresas ao fomentar a formação de uma sociedade cooperativa, democrática e sustentável, estão criando um ambiente favorável para a sustentabilidade dos negócios. Nessa dimensão, pode-se concluir que os negócios prosperam se as empresas compreendem seus relacionamentos e os gerenciam de forma estruturada e sistêmica.

Este artigo buscou gerar uma reflexão acerca da importância das empresas estabelecerem relacionamentos sustentáveis com as comunidades, identificando fatores estratégicos na promoção de relações dessa natureza, por entender que as empresas como um sistema orgânico estão inseridas em um ambiente de interdependência por meio das relações. Logo, as empresas para promover um ambiente promissor e sustentável para seus negócios precisam construir relações perenes e transformacionais com as comunidades, baseadas nos princípios do diálogo e transparência.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, F. *O bom negócio da sustentabilidade*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.
- ASHLEY, Patricia A.; COUTINHO, Renata B G; TOMEI, Patricia A. *Responsabilidade Social Corporativa e Cidadania Empresarial: uma análise comparativa*. ENANPAD 2000, Área Organizações, Setembro 2000.
- ASHLEY, Patricia Almeida (Coordenação). *Ética e Responsabilidade social nos negócios*. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- BOECHAT, Cláudio B.; GRASSI, Maria R.; S. FILHO, Raimundo. *Estratégias empresariais brasileiras à luz da sustentabilidade*. In: Caderno de Idéias FDC. Minas Gerais: Centro Alfa, 2006. Trabalho aprovado para apresentação no VIII ENGEMA.
- BOHN, David. *DIÁLOGO - Comunicação e Redes de Convivência*. São Paulo: Palas Athena, 1989.
- CARROLL, Archie B. *Corporate Social Responsibility: evolution of a definitional construct*. Business And Society, VOL 38, N3, p. 268-295, 1999.
- _____. *The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders*. Business Horizons, v. 34, n. 4, p.39-48, 1991.
- _____. *A three dimensional conceptual model of corporate performance*. Academy of Management Review, vol 4, No 4 pp 497-505, October 1979.
- CHEIBUB, Zairo B; LOCKE, Richard M. *Valores ou interesses? Reflexões sobre a responsabilidade social das empresas*. In Kirschner, Gomes, e Cappellin (Orgs.), Empresa, empresários e globalização. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2002.
- CLARKSON, Max B. E, et al. (Ed.). *The corporation and its stakeholders: classic and contemporary readings*. Toronto: University of Toronto Press, 1998.
- _____. *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*. Academy of Management Review, Mississippi, v. 20, p. 92-117, Jan.1995.
- DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. *The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications*. Academy of Management Review, Ohio, v. 20, p. 65-91, 1995.
- FÉLIX, L. F. F. *O ciclo virtuoso do desenvolvimento responsável*. Em Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades. (Vol. 2, pp. 13-42). São Paulo/Petrópolis: Instituto Ethos, 2003.
- FREEMAN, E.; LIEDTKA, J. *Corporate social responsibility: a critical approach*. Business Horizons, v. 34, n. 4, p. 92-97, 1991
- FREEMAN, E. A. *Stakeholder Theory of the Modern Corporation*. In:DIENHART, John W. Business, Institutions and Ethics. New York: OxfordUniversity Press, 2000. Ethical theory and business, 1994
- _____. *A stakeholders theory of the modern corporation*. In L. P. Hartman (Ed.). Perspectives in business ethics. New York: McGraw-Hill International Editions, 1998.
- FRIEDMAN, Milton. *The Social Responsibility of Business is Increase Its Profits*. N.Y.: New York Times Magazine, 13 set., 1970.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2007
- HAWKINS, D. P. B.; COSTA, S. P. B. *Responsabilidade social e cidadania empresarial: umapesquisa exploratória no setor supermercadista de médio porte de Fortaleza*. In: ENCONTRO

- ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002, Salvador. Anais... Salvador, ANPAD, 2002
- HOLLIDAY, C.; SCHMIDHEINY, S.; WATTS, P. *Cumprindo o prometido: casos de sucesso de desenvolvimento sustentável*. Rio de Janeiro: Campos, 2002.
- JENSEN, M. *Value Maximization, stakeholder theory and the corporate objective function*. Journal of Applied Corporate Finance, S.1, v.14, n3, p.8-21, 2001.
- JONES, Thomas. & WICKS, Andrew. *Convergent stakeholder theory*. Academy of Management Review. v. 24 i. 2:206-221, April 1999.
- KEY, Susan. *Towards a new theory of the firm: a critique of stakeholder "theory"*. Management Decision. v.37, i.4: 317-328, 1999.
- KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. *Responsabilidade social – uma alavanca para sustentabilidade*. Itajaí, Santa Catarina 2004. Disponível em: <http://www.ambientebrasil.com.br/gestao/sustentabilidade.doc/> Acesso em: 10 out 2009.
- MACHADO FILHO, Claudio Pinheiro. *Responsabilidade social e governança: o Debate e as Implicações*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- MAXIMIANO, A.C.A. *Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada*. São Paulo, Atlas, 1997.
- MCINTOSH, M., et al. *Cidadania corporativa: estratégias bem-sucedidas para empresas responsáveis*. Tradução de Bazán Tecnologia e Linguística – Rio de Janeiro, RJ; Qualitymark Ed., 2001.
- MITCHEL, Ronald K; AGLE, Brandley R; WOOD, Donna J. *Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts*. The Academy of Management Review. Briarcliff Manor: v. 22, n. 4, p. 853-887, Oct/1997.
- MIYASHITA, R.; SELLIM, J.; SANTOS, P. ; COTRIM, R. *Conjugar responsabilidade social aos resultados econômicos: um desafio para a Engenharia de Produção*. IX Profundão - Encontro de Engenharia de Produção da UFRJ, Rio de Janeiro, Junho 2005.
- PINTO, Murílio Sérgio Lucena; OLIVEIRA, R. R. *Estratégias competitivas no setor elétrico brasileiro: uma análise dos interesses e expectativas dos atores da Chesf*. Revista de administração contemporânea, Rio de Janeiro, v. 8, p. 131-155, 2004
- QUAZI, Ali M; O'BRIEN, Dennis. *An empirical test of a cross-national model of corporate social responsibility*. Journal of Business Ethics; Vol 25, N1; ABI/INFORM Global, May 2000
- RESENDE, Maria Seoane Rio; KAMEL, Jose Augusto Nogueira. *Diálogo com stakeholders: idéias e experiências para sua viabilidade*. Revista Gestão Industrial, v03, n01,p.111-122, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Paraná, 2007.
- SCHROEDER, Jocimari Tres ; SCHROEDER, Ivanir. *Responsabilidade social corporativa: Limites e possibilidades*. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, FGV, Revista de Administração Eletrônica, v. 3, n. 1, Art. 1, Jan/Jun 2004
- STERNBERG, Elaine. *Stakeholder theory exposed*. The Corporate Governance Quarterly. v2: p4-18 March, 1996.
- STONE, C. ; WINSTANLEY, D. *Stakeholding: Confusion or Utopia? Mapping the conceptual Terrain*. Journal of Management Studies. v. 38, i.5: 603-625, July 2001.
- SVEDSEN, Ann. *The Stakeholder Strategy*. 1 ed. San Francisco: Berret-Koeler Publishers, 1998.
- TINOCO, João Eduardo Prudêncio. *Balanco Social: uma Abordagem da Transparência e da*

Responsabilidade Pública das Organizações. São Paulo, Ed. Atlas, 2001.

WILSON, Mel. *Corporate sustainability: What is it and where does it come from?*. Ivey Business Journal. March/April 2003.