



VIII CONGRESSO NACIONAL DE  
EXCELÊNCIA EM GESTÃO

8 e 9 de junho de 2012

ISSN 1984-9354

# O DESAFIO DA GESTÃO SOCIALMENTE RESPONSÁVEL E AS INTERAÇÕES DOS STAKEHOLDERS: UM ESTUDO MULTICASOS

**Prof Eduardo R. Gomes**

*(Universidade Federal Fluminense - Uff)*

**Edna Ribeiro Alves**

*(Universidade Federal Fluminense - Uff)*

**Tânia Maria Dantas**

*(Universidade Federal Fluminense - Uff)*

**Roberta Carletto**

*(Universidade Federal Fluminense - Uff)*

## **Resumo**

*A relação empresa e stakeholders se apresenta dentro de um complexo network. Essa afirmação não somente polemiza a tradicional teoria linear dos stakeholders, como indica o estabelecimento de conflitos na interação desses públicos. De acordo com o grau de influência de variáveis como 'poder, legitimidade e urgência', variáveis estas que compõem o modelo adotado para investigação deste estudo, as ações de Responsabilidade Social Corporativa das organizações parecem ser impactadas por estas interações. Este artigo visa apresentar um estudo sobre a interrelação entre gestores das empresas e stakeholders para as práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), resultado da dissertação de mestrado da autora. Para isso, foi realizado um estudo de caso em que se entrevistou os gestores, através de um questionário com perguntas semi-estruturadas, com o objetivo de identificar como estas interações ocorrem e impactam nas ações de RSC. Como fundamentação teórica, é apresentado o estado da arte dos conceitos implicados no assunto tais como: stakeholder; organizações e responsabilidade social/responsabilidade social corporativa.*

*Palavras-chaves: Stakeholder. Organization. Social Responsibilities. Corporate Social Responsibilities*

## 1 INTRODUÇÃO

Pesquisas apontam que a tradicional teoria da relação entre as organizações e seus *stakeholders*, que se desenvolve a partir de uma visão que valoriza a interdependência, mas numa perspectiva de relação linear/dual, é relativamente superficial. De acordo com Oliveira (2008), “o antigo conceito do acionista, que se imbuía do espírito de propriedade [...] cedeu lugar a vários acionistas minoritários dispersos que passam a perceber o empreendimento como um investimento” (OLIVEIRA, 2008, p.95).

Nesse mesmo sentido, Almeida (2002) afirma que “na visão tradicional, a empresa só precisava dialogar com seus proprietários e acionistas, os *shareholders*”. Atualmente, entretanto, declara o autor, com uma “visão contemporânea, a empresa precisa ouvir, junto com a ‘voz do dono’, também a voz dos *stakeholders*”, como seus empregados e famílias, consumidores, fornecedores, legisladores, comunidade e sociedade. Enfim, estes são alguns grupos, organizações, “comunidade e demais empresas que com ela [empresa] interagem, numa relação de influência mútua” (ALMEIDA, 2002, p. 142).

Essa nova visão não somente modifica o *status quo* da teoria [a de relação linear/dual], como também permite considerar que cada *stakeholder* é um ator social com papel identificado e reconhecido em meio a essas interações, tornando a empresa uma instituição de múltiplos objetivos (OLIVEIRA, 2008).

Apesar disto, muitos autores da área não aprofundam a discussão desta interrelação, que parece não receber a importância que deveria. Segundo Rowley (1997), por exemplo, as empresas não atendem individualmente cada *stakeholder*, mas sim interagem em meio a múltiplas influências e interesses, de forma positiva ou negativa. Já Almeida (2002) assinala que “reconhecer o valor do diálogo com as partes interessadas, é a própria essência da responsabilidade social corporativa” (p.142). Torna-se assim importante entender com quem e por que falar. Contudo, os possíveis problemas advindos dessa relação tendem a gerar conflitos significativos, que surgem em meio às complexas interações das empresas e seus diversos públicos. Tais problemas são timidamente identificados, parecendo sublimar o reconhecimento da problemática, por parte dos seus integrantes que, por sua vez, podem impactar nas ações de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) das empresas.

Em síntese, os teóricos mais reconhecidos e citados nas pesquisas sobre RSC não abordam esta problemática de forma mais aprofundada, mantendo a visão limitada da simples e tradicional perspectiva dualista da interação dos *stakeholders* ou partes interessadas<sup>1</sup> nas organizações (RASCHE e NEVILLE, 2006). Esta visão “míope”, não permite apreender que as organizações se encontram envolvidas em redes complexas e que seus grupos exercem força, influência e poder nas empresas. Esta perspectiva é defendida tanto por Rowley (1997) quanto por Frooman (1999), que a complementa afirmando que grupos de atores sociais podem interagir, cooperar entre si e formar alianças com outros *stakeholders*, persuadindo outro grupo mais poderoso a unir-se contra a organização, por meio de boicotes a produtos e serviços. E estes são apenas alguns exemplos dos problemas advindos dessas interações (ROWLEY, 1997; FROOMAN, 1999; NEVILLE e MENGUC, 2006).

No mesmo sentido, a reflexão sobre a relação dos *stakeholders* indica que, de acordo com a direção de força, sinergia, interação e multiplicidade das relações destes grupos dentro e fora das organizações, outros rearranjos e interrelações podem ser gerados, promovendo combinação, moderação e sinergias, além de sinalizar competição, complementação e cooperação entre eles (NEVILLE e MENGUC, 2006), comprometendo sobremaneira as funções de seus gestores.

Nesta linha de raciocínio, o foco principal deste artigo, que se origina da dissertação de mestrado da autora, dirige-se à análise da gestão dos *stakeholders* internos para uma postura de RSC das empresas, tendo em vista as complexas interações que podem ocorrer entre estes públicos. O estudo teve como base a investigação empírica de empresas de diferentes segmentos que apresentavam modelos similares de gestão das suas partes internas interessadas. A complexidade das interações destes públicos exige pesquisas diferenciadas e aprofundadas em consonância com seus gerenciamentos.

## 1.1 Contextualização da temática

No mercado atual, a relevância da premissa “empresa socialmente responsável” pode estar atrelada a vários fatores; dentre eles, o cumprimento dos seus estritos deveres legais, o *marketing* do social, assistencialismo e outros, que em realidade não asseguram a prática de RSC de fato. A declaração de empresa socialmente responsável é permeada pela valorização

---

<sup>1</sup> O conceito de *stakeholder* neste trabalho é usado como sinônimo de ‘partes interessadas’.

dos seus empregados, respeito aos acionistas, clientes internos e externos, meio ambiente, fornecedores e governos, enfim, todos os públicos envolvidos direta e indiretamente no negócio. Tais interações devem passar pelo relacionamento ético e transparente da empresa com suas partes interessadas buscando um desenvolvimento econômico com base na sustentabilidade (ASHLEY, 2005).

Neste contexto, analisar a relação de uma empresa e seus *stakeholders* para as práticas declaradas de RSC requer procedimentos investigativos mais aderentes a este princípio de sustentabilidade. Assim sendo, com base no poder da **comunicação** proposto por Oliveira (2008) como um instrumento facilitador de divulgação e acessibilidade às informações e a partir do modelo desenhado por Mitchell, Agle e Wood (1997), que preconiza que o arranjo da relação entre os *stakeholders* envolve “Poder, Legitimidade e Urgência” entre estes atores sociais e a empresa, pretendeu-se, analisar a influência da interação desses públicos para a postura socialmente responsável em algumas empresas selecionadas para um estudo empírico, em outras palavras, um estudo multicasos que será descrito a seguir.

Vale ressaltar que a premissa que norteou tanto o estudo multicasos quanto toda a pesquisa que foi a base da dissertação de mestrado que dá origem a este artigo é de que o entrosamento entre gestor e as partes interessadas da empresa é fundamental para as práticas de RSC. Assim, buscou-se compreender como a gestão dos *stakeholders* pode propiciar ou não uma formulação de conformidade para uma política de RSC, considerando o complexo envolvimento destes públicos.

Para o desenvolvimento do estudo de caso foram entrevistados três gestores de cinco empresas de médio e grande portes. Deste total, três empresas do setor elétrico, uma da área industrial no seu mais novo segmento de óleo e gás e uma do segmento de mineração; destas, quatro empresas com sede na cidade do Rio de Janeiro e uma em Minas Gerais. As empresas participantes não tiveram seus nomes identificados para salvaguardar o sigilo requerido pelas mesmas.

## 1.2 Objetivos

Explorando e ampliando o construto da multiplicidade das relações dos *stakeholders* e as empresas, o estudo de caso visou identificar se e como as ações dos gestores podem

colaborar ou não para a execução das práticas de RSC nas empresas. Como norteadores do estudo, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: identificar como as empresas tratam a questão da RSC; qual é o papel dos *stakeholders* para atender a questão da RSC; quais são os critérios de escolha dos gestores das partes interessadas em relação aos objetivos de RSC; e, finalmente, analisar os resultados obtidos através do estudo de campo.

## **2 ORGANIZAÇÕES, ADMINISTRAÇÃO E OS *STAKEHOLDERS***

A organização é um sistema de recursos que busca realizar algum tipo de objetivo ou reunião de objetivos através de processos de transformação e divisão do trabalho. Segundo Maximiano (2004), organizações são grupos sociais que, de maneira geral, fornecem produtos e serviços abrangendo recursos como o trabalho do homem e maquinários para gerar retorno à empresa e a sociedade. Em suma, são aquilo que, numa sociedade humana, fornece os meios para o atendimento das necessidades das pessoas. Através de seus processos “a organização transforma os recursos para produzir os resultados” (MAXIMIANO, 2004, p. 27).

Em uma visão mais ampla, organização pode ser definida como a maneira em que o ser vivo é organizado (FERREIRA, 2001). Esta intrincada relação torna-se assim preponderante para a sobrevivência do homem, uma vez que as organizações são sistemas abertos e contraditórios, no sentido de que operam em um ambiente com ampla multiplicidade de *stakeholders* com diversos interesses e poder de negociação; interagem com outras organizações; enfrentam interesses adversos de outros atores, o que pode aparecer como aspecto regulatório, competitivo ou colaborativo (BELASEN, 2009).

Para sobreviver, as empresas devem traçar metas para interagirem com suas partes interessadas atuais e em potencial, como parte de um processo estratégico de administração. Estas metas devem levar em conta os possíveis impactos dos *stakeholders* nas unidades estratégicas corporativas e de negócios. Tendo o potencial das partes interessadas como foco para ameaçar ou cooperar, os gestores podem evitar a implementação de planos que serão contrários às demais partes, reconhecendo suas reivindicações, traçando planos para envolvê-los, trazendo-os para empresa e, desta forma, minimizando o subjugo a esses *stakeholders* (SAVAGE et al., 1991).

A complexidade das relações empresa e *stakeholders* pode implicar ações de

Responsabilidade Social (RS) das organizações. Quando se verifica que a atenção às demandas de uma ou várias de suas diversas partes interessadas não é priorizada em detrimento das demais, essas organizações acabam sendo as que mais se aproximam das práticas da responsabilidade social corporativa, uma vez que buscam o equilíbrio nessa relação entre os diversos *stakeholders* (BELASEN, 2009). Porém, quando se confere uma maior importância de um grupo em relação aos demais, isto pode indicar conflito com uma visão que ainda permanece de que a empresa é uma associação voluntária em que os acionistas são os que detêm prioridade e poder de escolha e compra de produtos, sendo os únicos que realmente devem ser levados em conta. “Esta última doutrina obscurece as realidades de poder, subordinação e responsabilidade” (SELNICK, 1996, p. 272).

Desta forma, a Legitimidade aparece como justificativa das ações da empresa. Nos termos de Andrade (2001), “[...] é a ferramenta que permitirá orientar objetivos de rentabilidade e crescimento, diante dos diversos *stakeholders* e coerente com as necessidades do mercado e em consonância com os padrões de RS e ambiental” (p.6). Nesta linha de raciocínio, a Legitimidade é vista diante das demais partes interessadas como um atributo que qualifica a prioridade de um grupo sobre o outro. No âmbito socioambiental ela se torna mais evidente devido à pressão externa da sociedade. Além disso, Legitimidade oferece aos gestores o poder de influenciar seus *stakeholders* de maneira a validar seus interesses (dos gestores) em face das questões controversas ou de interesse público. Este aspecto demonstra que a Legitimidade é um exercício de poder que proporciona um potencial diálogo entre as partes interessadas (MARZOUK; BOUSLAMA, 2010). Por outro lado, na visão de Hannah Arendt (1992) a ‘autoridade’ que a Legitimidade pode oferecer aos gestores, sugere uma força externa que ultrapassa o plano político, mas, ao mesmo tempo, indica ser uma potência, uma força que pode promover transformação nas interações gestores e *stakeholders*.

Richard Sennett (2001), por sua vez, aprofunda e evoca o fato de que a autoridade de uma pessoa legitimada não se baseia apenas em princípios abstratos do direito: para o autor, a materialidade das relações faz com que a percepção da autoridade transmitida por alguém pressuponha diferenças de força, apontando ao mesmo tempo para a experiência de alteridade e para uma relação de dominação (que, inclusive pode ser revertida).

Desta forma, o processo de administrar as interações de uma empresa com suas partes interessadas se torna um desafio, já que administrar é “um processo dinâmico de tomar

decisões sobre a utilização de recursos, para possibilitar a realização de objetivos” (MAXIMIANO, 2004, p. 33). Neste caso, os recursos humanos–gestores, através de suas diversas competências e habilidades gerenciais, tornam-se responsáveis pelo desempenho de sua equipe. Com efeito, tomar decisões é o principal papel do ato de administrar. É uma tarefa que requer do administrador não somente diversidade de competências técnicas – gerenciais, intelectuais, interpessoais e intrapessoal – para sua prática, como também equilíbrio de suas ações.

## 2.1 A evolução do sentido de “*stakeholder*”

O termo *stakeholder*, embora tenha ganhado força nos anos 1980, foi elaborado pelo *Stanford Research Institute* (atual SRI Internacional) nos anos 1960, sendo influenciado pelos trabalhos desenvolvidos por Igor Ansoff e Robert Stuart no Departamento de Planejamento de Lockheed, precursor deste estudo como prática de gestão nas empresas (FREEMAN, 2005). A noção mais abrangente para o conceito de *stakeholder* é descrita por Freeman (1984), que ressalta a importância e as interações desses grupos que atuam e impactam nos negócios das empresas e são por eles impactados, não podendo dessa forma ser desconsiderados.

Analisando em perspectiva histórica o surgimento do conceito de *stakeholder*, em um memorando interno de 1963, o *Stanford Research Institute* classifica este público como aqueles que não existiriam independentes de uma organização (BOWIE, 1988). O conceito seria complementado por Rhenman (1964) e Alkhafagi (1989), que afirmam que tais públicos são de responsabilidade das empresas e dependem delas para atingir seus objetivos pessoais. Ademais, a interrelação resultante da combinação empresa + partes interessadas sugere possíveis parcerias entre esses atores sociais, os quais impactam nos negócios das empresas e são por elas impactadas.

Já em meados da década de 1990, a estratégia das relações dos *stakeholders* aprofunda e qualifica os envolvimento destes grupos. Emerge a preocupação de que tais públicos sejam constituídos de “pessoas ou grupos com interesses legítimos em aspectos processuais e/ou substantivos da atividade empresarial” (DONALDSON; PRESTON, 1995, p. 85), premissa desenvolvida em torno dos princípios de Poder, Legitimidade e Urgência adotados para este estudo e que, por isso mesmo, requerem maior atenção dos gestores.

Assim sendo, os objetivos mais importantes nas pesquisas sobre *stakeholder* têm sido identificar quem são as partes interessadas da empresa, além de determinar quais tipos de influência exercem (ROWLEY, 1997). Autores como Bourne e Walker (2005), enfatizam a importância da utilização de uma ferramenta que auxilie no processo de mapear e visualizar o poder e a influência das partes interessadas que exercem impacto essencial no êxito ou fracasso de um projeto.

O *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) sugere um mecanismo elementar de identificação dos *stakeholders* baseado nas respostas às indagações que dizem respeito ao quanto aquela parte interessada exerce Legitimidade e influência sobre o negócio ou sobre outro *stakeholder*, bem como o quanto o engajamento de um determinado *stakeholder* impacta os resultados produtivos da empresa a longo prazo (ALMEIDA, 2002).

Por outro lado, Mitchell, Agle e Wood (1997) ressaltam que, se a empresa não se responsabilizar pelo bem estar de suas partes interessadas, tornando o diálogo uma constante prática, estes grupos irão impor as suas reivindicações, legal e moralmente, de acordo com os seus critérios de importância. Os *stakeholders* são os primeiros investidores da empresa e cada um deles representa um círculo de interesses em relação à mesma, desta forma reivindicam vigilância por parte dos gestores (SITARU, 2009).

## **2.2 As interações dos *stakeholders* e a Teoria de Mitchell, Agle, Wood**

Na definição de Freeman (1984, p.6), *stakeholder* é “qualquer indivíduo ou grupo que pode afetar ou ser afetado pelas realizações dos objetivos das organizações”. Por sua vez, Mitchell, Agle e Wood (1997) ressaltam a habilidade de união desses públicos, de acordo com suas reivindicações, para atrair a atenção dos gestores quanto ao Poder, Legitimidade e Urgência. Segundo os autores, estes seriam os três principais atributos de relacionamento desses grupos, de forma independente ou interativa no cenário empresarial.

O primeiro atributo proposto por Mitchell, Agle e Wood é o atributo de “Poder”, uma variável significativa dentro da teoria da gestão das relações dos *stakeholders*. Embora isoladamente o poder não abarque toda a complexidade de sua ação nessas interações, é o atributo que permite reconhecer quem ou o que realmente é importante para gestão desses grupos, afirmam os autores.



De acordo com a teoria sociológica de Max Weber (1947), poder está vinculado à possibilidade de um dado ator 'A', dentro de um determinado grupo social, conseguir influenciar outro ator 'B', para que faça algo que este não teria feito sem o poder de persuasão do ator 'A'. Weber ressalta a legitimidade do poder (de dominação ou de dominação carismática) do líder e que o poder, quando é exercido de maneira extraordinária, extrapola as normas e regras, requerendo com isso uma análise mais profunda das relações subjetivas para além de apenas um poder que se exerce de forma coercitiva e burocrática.

A dominação carismática a que se refere Weber diz respeito ao carisma que é uma virtude manifestada na vida social e que proporciona um caráter excepcional, sobre-humano àquelas pessoas que possuem características e expertises diferenciadas para comandar, dirigir, guiar e liderar. O seu reconhecimento se dá através da legitimidade deste poder que emana da confiança e entrega dos seus liderados, que são depositadas na figura do líder. Estes predicados fogem às simples orientações econômicas e burocráticas exigidas de um chefe. Portanto, esta perspectiva de poder sustenta a premissa de uma relação subjetiva de cunho emocional que ocorre na linha de atuação líder-liderado (WEBER, 1947).

Por sua vez, Pfeffer (1981), baseando-se em estudos de Dahl (1957), complementa o pensamento de Weber [no que tange às relações de poder nas organizações], indicando que mudanças de impactos podem ser feitas, a rigor, independentemente de contratos preestabelecidos entre a empresa e seus públicos internos, uma vez que parcerias podem ser realizadas entre estes grupos, contra ou a favor da empresa.

Na prática, o atributo de Poder aparece de diversas maneiras. Pode se apresentar em forma de coerção – o chamado “poder coercitivo” – no sentido de usar dos recursos físicos da força, violência ou restrição. Ou como “poder utilitário”, baseado em recursos financeiros e materiais; além do “poder normativo”, este com base nos recursos simbólicos (ETIZIONI, 1964). No entanto, Mitchell, Agle e Wood (1997) irão ressaltar, mais de três décadas depois, que o Poder, isolado dos atributos de Legitimidade e Urgência, não garante maior importância de um determinado grupo social sobre outro ou ainda outros.

Apropriando-se da força do Poder, os *stakeholders* podem impor suas reivindicações aos gestores das empresas fazendo valer suas reivindicações em detrimento de outros interesses da empresa (MITCHELL, AGLE e WOOD, 1997). No entanto, prosseguem os autores, o Poder, além de variável, já que apresenta uma posição de instabilidade em suas

relações, é transitório: ao mesmo tempo em que se adquire o Poder, também se pode perdê-lo. A movimentação dos atores sociais imbuídos do Poder que ora é conferido a um grupo, ora a outro, gera conflito entre determinados grupos e, conseqüentemente, resulta em transtornos para a empresa na gestão destes públicos, com isso comprometendo as práticas de RSC.

O segundo atributo, “Legitimidade”, identifica, de acordo com o estudo de Mitchell, Agle e Wood (1997) no qual esta pesquisa está referenciada, o *stakeholder* que requer atenção do gestor, muito embora a ênfase neste atributo, se descolada do atributo de Poder, não traduza o entendimento da teoria. Podem existir *stakeholders* considerados legítimos, mas que, apesar desta Legitimidade ser instituída nas suas interações, não exercem influência no grupo.

De acordo com Suchman (1995, p. 574), a Legitimidade é a “percepção generalizada ou suposição de que as ações de uma entidade são desejáveis, próprias ou apropriadas dentro de algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições”. Para Wood (1991), tal percepção pode acontecer em um sistema de diferentes níveis de análise: de forma individual, organizacional e societal. Para efeitos deste trabalho, todavia, o atributo Legitimidade foi tratado apenas da forma organizacional.

Concordando com Suchman, Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 867) aceitam e utilizam o princípio da Legitimidade, assegurando que se trata de “um desejo social bom, algo maior do que uma mera percepção individualista que pode ser definida e negociada diferentemente em vários níveis da organização social”. Tal atributo qualifica e identifica o poder de influência de um *stakeholder* nas empresas, podendo, portanto, comprometer positivamente ou negativamente as práticas de RSC.

Contudo, a dinâmica das interações das partes interessadas não se dá apenas pela identificação dos atributos de Poder e Legitimidade. Para Mitchell, Agle e Wood o terceiro atributo, “Urgência”, pressupõe mudança de um modelo estático para uma forma dinâmica nas relações destes grupos e sugere maior influência nas reivindicações de tais públicos. O atributo “Urgência” aponta o poder imperativo dos *stakeholders* em definir o grau de sensibilidade, criticidade e pressão, buscando chamar a atenção dos gestores das empresas para suas reivindicações (MITCHELL, AGLE e WOOD, 1997).

No entanto, como afirmam os autores, esses atributos [gerados nessas interrelações]

são variáveis, socialmente construídos, podendo estar consciente e intencionalmente presentes nas relações entre os *stakeholders* e a gestão das empresas. Isto reforça a premissa central deste estudo que trata da implicação da interação desses grupos para as práticas de RSC nas empresas.

O Poder só ganha autoridade quando se apropria da Legitimidade e exerce Urgência, desta forma, esses atributos justapostos conferem dinamismo na relação empresa e *stakeholders* e estão em constante fluxo (MITCHELL, AGLE e WOOD, 1997). De acordo com os diferentes e intrincados papéis desempenhados por esses grupos, caberá aos gestores a responsabilidade de conciliar os interesses divergentes de suas diferentes partes interessadas.

Esta é uma tarefa que pode parecer complicada, como se depreende da argumentação de Hill e Jones (1992):

Qualquer que seja a magnitude da sua participação, cada *stakeholder* é uma parte do nexos de contratos implícitos e explícitos que constituem a empresa. No entanto, como um grupo, os gestores são exclusivos a esse respeito por causa de sua posição no centro do nexos de contratos. Os gerentes são o único grupo de atores que entra em uma relação contratual com todas as outras partes interessadas. Os gerentes também são o único grupo de *stakeholders* com o controle direto sobre o aparato de tomada de decisão da empresa (Tradução livre pela autora).

A importância do papel das empresas, na visão de Hill e Jones (1992), pressupõe significativa responsabilidade na condução das relações dos *stakeholders* por parte dos seus gestores. Isto somado à combinação dos atributos de Poder, Legitimidade e Urgência propostos em Mitchell, Agle e Wood (1997), prevê diferentes níveis de atuação desses diversos atores sociais e indica a possibilidade de conflitos nestas interações, ao lado, evidentemente, da cooperação. Se apenas um atributo é percebido, caracteriza-se um nível **baixo** de importância; quando aparecem dois atributos o nível de importância é caracterizado como **moderado**; finalmente, um nível **alto** de importância é reconhecido quando os três atributos críticos estão combinados e presentes na interação da empresa e suas diversas partes interessadas.

À empresa é conferido não somente o papel de gerir as implicações da atuação destes grupos, como também, o de respeitar sua forma dinâmica e complexa de interação, de acordo com os diferentes níveis de atuação dos *stakeholders*.

### **2.3 Responsabilidade Social/Responsabilidade Corporativa no contexto das relações com os *Stakeholders***

Considerando-se uma linha de abordagem mais ampla sobre a RS, verifica-se que o mundo está encontrando nas organizações um espaço de atuação para cumprir uma parte da tarefa de buscar uma sociedade mais igualitária. A campanha em torno da RSC faz parte da demanda do mundo moderno globalizado desde meados da década de 1980. Tal demanda exige das corporações preocupação não apenas com o desempenho econômico, mas também com o social e com os resultados deste envolvimento como questão fundamental para a continuidade dos negócios na sociedade, criando-se desta forma organizações multifacetadas, ajustadas não somente ao meio social, mas, inclusive, ao meio ambiente (ASHLEY, 2005).

Os primeiros estudos teóricos sobre a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) surgem em 1950, no bojo das premissas lançadas pelo conceito de sociedade pós-industrial e evolui com o desenvolvimento tecnológico que propiciou a substituição do trabalho físico por máquinas e equipamentos. Esses estudos, porém, só ganharam importância a partir da década de 1970, quando as atividades desenvolvidas assumem destaque na área (TENÓRIO et al., 2004).

Na década de 1970, emerge o termo “responsividade social corporativa”, acompanhando a RSC no sentido de que as empresas, para sobreviverem, devem adaptar seu comportamento corporativo para responder às demandas sociais. A partir desta nova conotação, torna-se fundamental a necessidade de elaborar ferramentas teóricas que possam ser testadas e aplicadas no meio empresarial, oferecendo credibilidade e segurança nas práticas de RSC (BORGER, 2001).

Na visão do Instituto Ethos de RS, as práticas de RSE, de forma abrangente, buscam atender não somente aos anseios da sociedade e do meio ambiente, como também dos investidores, já que a atuação social se verifica em todas as direções que envolvem o negócio da empresa. Além disso, a RSE busca proporcionar, com estas premissas, o estabelecimento de metas empresariais visando ao desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando e respeitando a natureza e o meio ambiente hoje para garantir a vida das gerações futuras na forma de um diálogo ético e transparente.

## 3 ESTUDO MULTICASOS

### 3.1 Método

Para investigar as interações entre as partes interessadas e a empresa para as ações de RSC foi realizado um estudo comparativo de casos envolvendo cinco empresas, cujos nomes foram mantidos em sigilo, sendo identificadas apenas por algarismos arábicos. O procedimento metodológico consistiu em uma adaptação do modelo proposto por Neville e Menguc (2006) para avaliar as hipóteses levantadas a respeito da relação entre as empresas e seus gestores.

Foram entrevistados três gestores em cada empresa: os gestores das áreas de Recursos Humanos (RH) ou de Responsabilidade Social (RS), identificados como **GESTOR A**; de Suprimentos ou Fornecedores, **GESTOR B**; e da Gerência, Superintendência ou Diretoria, **GESTOR LÍDER**. Esses atores são os sujeitos da pesquisa desenvolvida na dissertação de mestrado da autora (ALVES, 2011), identificados como partes interessadas nas empresas objeto do estudo<sup>2</sup>.

O instrumento da pesquisa consistiu em um questionário composto de dez perguntas formuladas de forma a verificar se as interações *stakeholders* e empresa favorecem ou não as práticas de RSC nas organizações.

O tratamento e análise do material levantado foi feito com base no método de Análise de Conteúdo (BARDIN, 1991)<sup>3</sup>, que consiste em uma técnica de investigação sistemática dos conteúdos manifestos na comunicação entre pessoas, em que o próprio conteúdo constitui o objeto de análise, a partir da qual podem-se fazer inferências e interpretações. Os conteúdos são mapeados e classificados com base em categorias temáticas previamente definidas que, no caso do presente estudo, correspondem aos atributos Poder, Legitimidade e Urgência (MITCHELL, AGLE e WOOD, 1997). A frequência com que esses atributos apareceram nas respostas fornecidas por cada um dos três gestores das empresas estudadas serviu como parâmetro para se comparar as respostas globais de cada empresa e dos gestores entre si.

---

<sup>2</sup> Esta escolha deveu-se ao fato de, observada a interrelação desses *stakeholders*, a escala hierárquica e suas implicações, sugerem maior impacto nas práticas de RSC das empresas.

<sup>3</sup> Segundo Laurence Bardin (1991), ao analisar a ação comunicativa, o que uma pessoa diz, o pesquisador procura relacionar o que é dito (conteúdo manifesto) não a um autor individualmente, mas ao processo comunicativo em si mesmo, e aos meios da comunicação.

### 3.2 Perfil das empresas participantes

O grupo de empresas foi selecionado segundo critérios de compromissos sociais declarados de acordo com os instrumentos de avaliação de RSC, a saber: Pacto Global (PG); diretrizes do Instituto Ethos de RS; e do *Global Reporting Initiative* (GRI), entre outros. Do total das cinco empresas, duas eram do setor elétrico, uma do segmento de mineração e uma do setor industrial, na área de Oil & Gas.

A Empresa 1 localizada no Estado do Rio de Janeiro, atua no segmento de geração, transmissão, distribuição e comercialização de energia. Já a Empresa 2 opera no setor de transporte ferroviário conduzindo álcool e derivados de petróleo, soja, ferro-gusa, clínquer, fosfato e cal, além de produtos siderúrgicos e químicos. Representa o principal eixo de conexão ferroviária entre as regiões Nordeste, Sudeste e Centro-Oeste do Brasil. A Empresa 3, localizada na região Sudeste, pertence ao setor elétrico e vem ao longo da sua existência acompanhando e oferecendo produtos e serviços essenciais para o desenvolvimento econômico, social e cultural das localidades onde está presente. O processo de Gestão Ambiental (SGA) da Empresa foi implantado em 2001 baseado na Norma Internacional ISO 14001, e tem por objetivo prevenir diversos riscos para a Empresa e estabelecer padrões em todas as suas atividades, atendendo às questões ambientais, evitando multas, embargos de empreendimentos, acidentes ambientais, ações judiciais e danos à imagem da Companhia. A Empresa 4, igualmente do setor elétrico, atua em toda a cadeia de produção da energia elétrica, com negócios nas áreas de geração, transmissão, distribuição e comercialização. O compromisso da empresa é atender a todos os clientes com serviços de qualidade, com os menores preços possíveis e com justa remuneração aos acionistas. Finalmente, a Empresa 5, é uma organização de origem brasileira, de negócios diversificados, com atuação mundial. As empresas do grupo prestam serviços e fabricam produtos para clientes de cinco continentes.

### 3.3 Resultados do Estudo

Ao tabular e consolidar os resultados obtidos através da análise de conteúdo constatou-se que a questão da RSC é tratada entre os gestores das cinco empresas com predominância do atributo Legitimidade. As empresas têm, em sua maioria, suas práticas de RSC validadas e legitimadas pelos seus públicos. Considerando o critério de Mitchell, Agle e Wood, isto sinaliza que as ações de RSC, uma vez legitimadas e ‘empoderadas’, podem indicar a

consolidação ou não deste princípio como um diferencial no mundo atual dos negócios. A identificação, neste caso, da atuação do público que se encontra assim classificado, fica a cargo da intenção desta Legitimidade, se positiva ou negativa, cabendo aos gestores a condução do processo.

Considerando-se cada caso individualmente, a Empresa 1 estabelece suas ações de RSC de forma quase totalmente legitimada e reconhecida. Já na Empresa 2, essas práticas não são legitimadas. Na Empresa 3, as questões de RSC são totalmente ilegítimas. Na Empresa 4, contrastando com as respostas obtidas nas demais empresas, as ações de RSC são de fato legítimas e ‘empoderadas’ pelos gestores da empresa. Vale ressaltar que é a única equilibrada do grupo neste quesito. Por fim, na Empresa 5, pode-se inferir que as práticas de RSC ocorrem via reconhecimento e legitimação de fato das partes interessadas.

Numa visão global das cinco empresas, Legitimidade é o atributo mais frequente quando se trata de estruturar as partes interessadas para ações de RSC, embora não de forma tão legítima como deveria, segundo o modelo teórico adotado. Em três das cinco empresas entrevistadas este é o atributo que aparece com maior frequência. Na Empresa 1 os atributos de Poder e Legitimidade aparecem de forma hegemônica. Este resultado suscitou a pergunta: estaria a empresa corroborando a teoria de Mitchell, Agle e Wood (1997) e de Hill e Jones (1992), que prevê que a presença de dois atributos com frequência similar indica um nível moderado de importância nas relações, ficando a cargo do gestor o controle sobre a tomada de decisão da empresa? Na Empresa 2 a função das partes interessadas para RSC não é legitimada e reconhecida. No caso da Empresa 3, diferentemente da empresa anterior e das demais, a gestão dos *stakeholders* acontece de forma não ‘empoderada’. Ao contrário da Empresa 3, as Empresas 4 e 5 não legitimam as ações dos seus gestores para RSC.

Analisando o quesito critério de seleção dos gestores, nas cinco empresas obteve-se Legitimidade como principal critério para a escolha destes grupos, seguido de forma discreta do atributo Poder (os dois atributos aparecem com maior frequência nas respostas do gestor Líder). De acordo com Mitchell, Agle e Wood, (1997), isto sinaliza um nível de moderada importância na sua atuação.

As Empresas 1 e 3 apresentaram, ao contrário, uma frequência maior de unidades de respostas vinculadas ao atributo Poder para identificar os critérios de seleção dos gestores internos parcialmente ‘empoderados’. Neste caso, cabe indagar se o plano de materialidade e

a área de gestão dos *stakeholders* identificados na Empresa 3 (única empresa do grupo entrevistado que apresenta esta área definida), teriam influência sobre este resultado.

Outro dado interessante é a presença do atributo Urgência como critério de seleção dos gestores que aparece nas respostas dadas pelo gestor B da Empresa 5. Cabe indagar se isto se daria pelo fato deste gestor estar ligado à área fim da empresa. Já as Empresas 2, 4 e 5 não reconhecem/legitimam os critérios de seleção dos seus gestores internos.

#### 4 CONCLUSÕES E ENCAMINHAMENTOS

À luz do referencial teórico mobilizado para a pesquisa bem como da análise do material levantado através do estudo de caso, conclui-se que as questões vinculadas às práticas de RSC estão atreladas às crenças, valores e tipo de negócio, além da cultura impregnada em cada empresa e disseminada nas ações de seus gestores.

Com base no modelo teórico de Mitchell, Agle e Wood, nas cinco empresas entrevistadas as ações de RSC são reconhecidas de forma legítima e ‘empoderada’, com um nível moderado de influência dos seus gestores, já que o atributo Legitimidade reforça o outro de Poder de maneira ligeiramente harmônica: cada um destes atributos corresponde, aproximadamente, a um pouco mais da metade do universo das respostas analisadas.

O estudo suscita uma reflexão quanto ao atributo Urgência (terceiro do modelo adotado) uma vez que a inserção deste atributo não se confirmou, ou seja, segundo a teoria, a hipótese de que a presença da Urgência pressupõe mudança de um modelo estático para uma forma dinâmica nas interações dos *stakeholders* não foi verificada. De acordo com o modelo proposto, para os públicos investigados no estudo de caso, a quase ausência do atributo indica que não é requerida maior atenção dos gestores, tampouco os tornam mais críticos para o atendimento das suas reivindicações. Contudo, a não presença deste atributo não deve significar o enfraquecimento da premissa contida na dinâmica de interações entre as partes interessadas. Ao contrário, verificou-se que as decisões ou demandas que não requerem a pressão da Urgência pressupõem, igualmente, movimento e dinamismo nas interrelações das partes interessadas e pressupõem atenção dos gestores.

Observou-se que o critério de escolha dos gestores, de forma global, é reconhecido pelo atributo Legitimidade, uma legitimidade não considerada tão legítima como deveria,



segundo o modelo adotado, já que se distancia do atributo Poder. Neste quesito, emerge a discussão da questão sobre “legitimidade do poder/poder da legitimidade” que diz respeito às relações subjetivas que escapam dos atributos axiológicos. Sendo assim, a Legitimidade pode não ser conferida somente àqueles que detêm ou estão ancorados no Poder (como propõe o modelo), mas sim, àqueles em que o Poder se torna legítimo pela força da Legitimidade que lhes é atribuída e, com isso, reconhecida.

O teste do Qui-Quadrado para os resultados obtidos na pergunta 5 confirmou a hipótese de que a interação dos *stakeholders* para o engajamento nas práticas de RSC é um desafio para os gestores, o que indica que esta ação, para ser legitimada, depende do nível de gestão. Esse resultado permite pensar que o nível de gestão não necessariamente precisa ser o do líder, já que apareceu algumas vezes atrelado aos gestores vinculados à atividade principal da empresa. Contudo, cada uma das empresas estrutura a gestão das suas partes interessadas de forma bem diferenciada. Na Empresa 1 prevalece o equilíbrio entre Poder e Legitimidade, logo a gestão é legitimada e reconhecida. Nas empresas 2, 4 e 5 a Legitimidade aparece em maior frequência mas não é legitimada. Já na Empresa 3 Poder é o atributo que estrutura a gestão dos *stakeholders*, porém sem o ‘empoderamento’<sup>4</sup> requerido para ser reconhecido na gestão das suas partes interessadas.

No que tange à estruturação da gestão dos *stakeholders* para as ações de RSC, nas três empresas, a Legitimidade prepondera de forma não legitimada, logo, ilegítima. Apenas na Empresa 1 este quesito aparece reconhecido e legitimado.

O critério de seleção dos gestores internos nas empresas do setor elétrico indica, que em duas delas esta seleção ocorre via Legitimidade, de forma não legítima. Pode-se sintetizar apontando que, no conjunto de empresas do setor elétrico pesquisadas, apesar de serem empresas de geração, transmissão e distribuição de energia, oriundas do poder público, não se constatou uniformidade nas suas práticas de gestão para as questões de RSC.

#### **4.1 Sugestões para estudos futuros**

Como encaminhamentos para novas pesquisas propõem-se os seguintes temas:

---

<sup>4</sup> Empoderamento (do termo inglês *empowerment*) aqui tem o sentido de um poder que é conferido onde antes não havia poder.

- incluir na investigação outros stakeholders;
- analisar a influência de outros atributos que surgiram no processo de leitura das respostas dadas pelos gestores entrevistados, a saber, valor ético e transparência;
- investigar a influência da presença de mais de um atributo na unidade de resposta;
- investigar empresas do mesmo segmento ou até de outros segmentos.

## REFERÊNCIAS

ABNT. **Associação Brasileira de Normas Técnicas**. Disponível em: <[www.abnt.org.br](http://www.abnt.org.br)>  
Acesso em: 10/10/2011.

ALKHAFAJI, A. F. **A stakeholder approach to corporate governance. Managing in a dynamic environment**. Westport, CT: Quorum Book, 1989.

ALMEIDA, F. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

ALVES, E.R. **O desafio da gestão socialmente responsável e as interações dos stakeholders: Um estudo multicase**. [Dissertação Mestrado em Sistemas de Gestão]. Universidade Federal Fluminense (UFF), Niterói, 2011.

ANDRADE, J. C. S. **Formação sócio-ambientais corporativas, os jogos Aracruz Celulose – Stakeholders**. XXV ENANPAD, Campinas, 2001 (Resumos dos trabalhos).

ARENDT, Hannah. **Entre o Passado e o Futuro**. Trad.: Mauro W. Barbosa de Almeida. São Paulo. Editora perspectiva, 3º edição, 1992. Capítulo 3, p. 128.

ASHLEY, P. A. et al. **Ética e responsabilidade nos negócios**. 2a. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Ed.70, 2010.

BELASEN, A. **Comunicação Corporativa: multiplicidade, complexidade e interdependência**. Rio de Janeiro: Universidade Petrobrás, 2009. (Aula ministrada no Curso Comunicador 2020).

BORGER, F. G. **Responsabilidade social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial**. [Tese de Doutorado da Universidade de São Paulo, USP] - São Paulo, 2001.

BOURNE L.;WALKER, D. H. T. Visualizing and mapping stakeholder influence. **Management Decision**, 2005.

BOWIE, N., The moral obligations of multinational corporations. In: S. Luper-Foy (Ed.) **Problems of International justice**: 97-113. Boulder, CO: Westview Press, 1988.

DAHL, R. A. The concept of power. **Behavioral Science**, n. 2, p. 201-215, 1957.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. **Academy of Management Review**, 1995.

ETZIONI, A. **Modern Organizations**. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall, 1964.

FERREIRA, A. B. H. **Minidicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: A Stakeholder Approach**. Boston: Pitman, 1984.

FREEMAN, R. E.; RAMAKRISHNA, V. S. **A new approach to CRS**: company stakeholder responsibility. Andrews Kakabadse e MetteMorsing (eds.) Palgrave: MacMillan, 2005.

FROOMAN, J.; AUDREY, J. M. *Stakholder* influence strategies. **The Academy of Management Review**, 1999.

HILL, C. W. L.; JONES, T.M. Stakeholder-agency theory. **Journal of Management Studies**. 29(2), p. 131-154. 1992.

INSTITUTO ETHOS. Disponível em: <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/Default.aspx>  
Acesso em: 10/10/2011.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. ISO WD 26000: diretrizes para responsabilidade social. 2007. Versão portuguesa.

MARZOUK, W. B.; BOUSLAMA, N. Could Legitimacy through Corporate Social Responsibility be an Antecedent for Export Performance Enhancement: an Exploratory Study. **IbimaPublishing**, vol. 2010 (2016), artigo 624903.

MAXIMIANO, A. C. A.. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

MITCHELL, K. R.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, 1997.

NEVILLE, B. A.; MENGUC, B. Stakeholder multiplicity: toward an understanding of the interactions between stakeholders. **Journal of Business Ethics**, 2006.

OLIVEIRA, J. A. P. de. **Empresas na sociedade**: Sustentabilidade e Responsabilidade Social. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

PEFEFFER, J. **Power in organizations**. Marshfield, MA: Pitman, 1981.

RASCHE, A.; ESSER, D. E. From stakeholder management to stakeholder accountability. **Journal of Business Ethics**, 2006.

RHENMAN, E. **Foeretagsdemokrati och foretagsorganization**. Estocolmo: Thule, 1964.

ROBU, N. R.; SAVLOVSCHI, L. I. Motivating the Stakeholders, a Feature of SMEs. **Economia. Seria Management**. Volume 14, n. 1, 2011.

ROSSONI, L.; SILVA, C.L.M. (*in memoriam*). Institucionalismo Organizacional e práticas de Governança Corporativa. **RAC**, Curitiba, Edição Especial. 2010, art.7, p. 173-198.

ROWLEY, T. J.: Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences. **The Academy of Management Review**, 1997.

SAVAGE, G. T.; NIX, T. W.; WHITEHEAD C. J.; BALIR, J. D. Strategies for assessing and managing organization stakeholders. **Academy of Management Executive**. vol.5, n. 2, 1991.

SCHUMAN, M.C. Managing Legitimacy: Strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**, 20, p. 571-610. 1995.

SELNICK, P. Institutionalism “old” and “new”. **Administrative Science Quartely**, 1996.

SENNETT, R. **Autoridade**. Rio de Janeiro: Record, 2001.

SITARU, D.A. **Corporate Governance**. Lex ET Scientia. LESIJ n. XVI, vol.2, 2009.

TENÓRIO, F. G. (org.) **Responsabilidade social empresarial: teoria e prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

VENKATRAMAN N. The Concep of Fit in Strategy Research; Toward Verbal and Statical Correspondence. **Academicof Management Review**, 1989.

VERGARA, S. C.. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Trad. Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WEBER, M. **The Theory of social and economic organization**. Nova York: Free Pass, 1947.

WOOD, D.J. Corporate social performance revisited. **Academyof Management Review**16, 1991.