



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE TECNOLOGIA E RECURSOS NATURAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM RECURSOS
NATURAIS
DOUTORADO EM RECURSOS NATURAIS



TESE DE DOUTORADO

**AVALIAÇÃO DA PERFORMANCE SOCIAL CORPORATIVA NA
ÓTICA DOS *STAKEHOLDERS*:
Proposição de uma Metodologia**

MARIANA MOURA NÓBREGA

Campina Grande – PB

2016

MARIANA MOURA NÓBREGA

**AVALIAÇÃO DA PERFORMANCE SOCIAL CORPORATIVA NA
ÓTICA DOS *STAKEHOLDERS*:
Proposição de uma Metodologia**

Tese apresentada ao Programa de Pós- Graduação em Recursos Naturais da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento às exigências para obtenção do título Doutor.

Área de Concentração: Sociedade e Recursos Naturais

Linha de Pesquisa: Desenvolvimento, sustentabilidade e competitividade

ORIENTADOR: Gesinaldo Ataíde Cândido, Dr.

Campina Grande – PB

2016

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL DA UFCG

N754a Nóbrega, Mariana Moura.
Avaliação da performance social corporativa na ótica dos *stakeholders* /
Mariana Moura Nóbrega. – Campina Grande, 2016.
255 f. : il. color.

Tese (Doutorado em Recursos Naturais) – Universidade Federal de
Campina Grande, Centro de Tecnologia e Recursos Naturais, 2016.
"Orientação: Prof. Dr. Gesinaldo Ataíde Cândido".

1. Performance Social Corporativa. 2. Responsabilidade Social
Corporativa. 3. *Stakeholders*. 4. Avaliação. I. Cândido, Gesinaldo Ataíde.
II. Título.

CDU 005.35(043)

MARIANA MOURA NÓBREGA

**AVALIAÇÃO DA PERFORMANCE SOCIAL CORPORATIVA NA
ÓTICA DOS *STAKEHOLDERS*:
Proposição de uma Metodologia**

Tese apresentada ao Programa de Pós- Graduação em Recursos Naturais da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento às exigências para obtenção do título Doutor.

Tese Aprovada em 30 de Agosto de 2016.

BANCA EXAMINADORA

Dr. Gesinaldo Ataíde Cândido, UFCG (Orientador)

Dra. Maria de Fátima Martins, UFCG (Examinadora)

Dra. Lucia Santana de Freitas, UFCG (Examinadora)

Dra. Waleska Silveira Lira, UEPB (Examinadora)

Dr. Aldo Leonardo Cunha Callado, UFPB (Examinador)

DEDICATÓRIA

À Isabel e Julia, minhas filhas, que me ensinam diariamente o sentido do amor incondicional;

A Tarcisio, meu companheiro de estrada, responsabilidades e utopias, pelo apoio amoroso e compreensivo.

AGRADECIMENTOS

Primeiro, agradeço a Deus, pela oportunidade de existir e de tentar evoluir.

Agradeço também

- Ao professor Gesinaldo Cândido, por ter me instigado a sair da minha zona de conforto, me aventurando na interdisciplinaridade; por sua orientação experiente e serena; pela confiança; e pela compreensão.
- Aos colegas e amigos que fazem parte do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal da Paraíba, por concederem apoio institucional e moral à minha capacitação, especialmente Claudio Ruy Portela, Alessandra Berenguer e Ivson dos Anjos.
- Aos professores do PPGRN, porta-vozes de ideias e perspectivas até então novas para mim, mas sem as quais não consigo mais enxergar o mundo.
- Aos membros das bancas de qualificação e defesa, pelas valiosas sugestões ao trabalho. O grupo inclui os professores Eugênio Ávila Pedrozo, Rita de Cássia de Faria Pereira, Ângela Maria Ramalho, Lucia Santana de Freitas, Waleska Silveira Lira, Aldo Leonardo Cunha Callado e Maria de Fátima Martins.
- A Jennifer Griffin (*George Washington University*), Stephen Pavellin (*University of Bath*) e Angelique Shantz (*York University*), pelas contribuições durante o Consórcio Doutoral da Conferência Internacional da IABS – *International Association of Business and Society* (2014).
- Aos avaliadores da Revista Gestão Social e Ambiental, que também contribuíram com sugestões que foram incorporadas ao trabalho.
- Aos funcionários do PPGRN, especialmente à Cleide Santos, por tornar as questões burocráticas mais leves com sua gentileza e solicitude.
- Aos colegas e amigos do programa, cuja pluralidade de formações, origens e visões tornaram a experiência do doutorado ainda mais rica. Maria Helena del Grande, Mônica Souto Maior, Ângela Carolina Gomes, Taynah Figueiredo, Leônia Pessoa e Thyago Silveira foram parceiros de viagem nos sentidos figurado e literal. A estrada entre João Pessoa e Campina Grande foi palco de muitas conversas, desabafos e gargalhadas.
- Ao vice presidente da distribuidora de energia onde apliquei a metodologia proposta, por ter aberto as portas da empresa e garantido o livre acesso aos funcionários e à condução isenta e ética da pesquisa.
- Aos demais funcionários da empresa, que viabilizaram e participaram da pesquisa.

No âmbito familiar e pessoal também há muitos a quem devo agradecimentos por ter conseguido concluir esse trabalho.

- Aos meus pais, Vera e Waldemar Nóbrega, que desde sempre e com muito amor, apoiaram, incentivaram e contribuíram com minhas conquistas.
- Ao meu irmão tão querido, Marcelo Nóbrega, pelo apoio moral, pela acolhida em Campina Grande e pela ajuda em aspectos operacionais e logísticos da tese.
- A Laura Silva, mais que uma funcionária dedicada e responsável, um anjo da guarda da nossa casa.
- A Geraldo Moura, que nesse processo foi não só um tio, mas um amigo com quem dividi angústias e esperanças relacionadas à tese e à vida.
- Aos amigos que estiveram mais próximos durante esse período, entre eles Larissa, Heric, Maria, Bosquinho, Rogério, Nínive, Marcus e Virginia. Nossos encontros garantiram momentos de descontração, tão necessários em uma jornada longa.

RESUMO

Essa tese trata das relações entre os negócios, a sociedade e o meio ambiente, com ênfase nos efeitos da atividade corporativa sobre os *stakeholders* organizacionais, incluindo o meio ambiente. O problema de pesquisa foi estabelecido a partir do reconhecimento da insuficiência dos discursos e práticas associados à responsabilidade social corporativa para conter o aumento dos efeitos negativos dos negócios. A autocrítica da área de estudos que trata desse fenômeno, *Business and Society* (B&S), aponta para necessidade de superar as abordagens usuais da área. A instrumental, dominante no estudo e na prática, parece oferecer ‘negócios sem ética’, enquanto a oposta, normativa, ofereceria ‘ética sem negócios’. Um caminho possível para contornar esse paradoxo, seguido nessa tese, envolve a incorporação da abordagem de *stakeholders* aos modelos conceituais, às avaliações e à prática das relações entre negócios e sociedade. A Performance Social Corporativa (PSC), foco principal da tese, é um constructo integrativo, originalmente proposto com o intuito de conciliar as perspectivas normativa e instrumental dessa área de estudos. Ele é voltado ao exame dos efeitos da atividade corporativa sobre a sociedade e é compatível com a abordagem de *stakeholders*. Contudo, seus desenvolvimentos conceituais ainda não foram suficiente e adequadamente validados devido a diversas limitações nos estudos empíricos que buscam avaliar a PSC. Nesse contexto, o objetivo da tese é propor uma metodologia de avaliação da Performance Social Corporativa baseada nos modelos conceituais e em uma noção de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) ‘remoralizada’ pela incorporação da ótica dos *stakeholders*. Para tanto, elementos da PSC, da RSC e da Teoria de *Stakeholders* foram combinados em um desenho de pesquisa estruturado na seguinte lógica: i) análise crítica do estado da arte; ii) identificação de possíveis soluções aos problemas identificados; e iii) escolhas para definição dos aspectos conceituais e operacionais da proposição. A metodologia proposta foi testada em um estudo de caso junto aos funcionários de uma empresa distribuidora de energia com o intuito de refinar a metodologia, verificar sua aplicabilidade e ilustrar algumas possibilidades de análises, auxiliando a compreensão da proposição teórico-metodológica. Esse processo resultou em uma metodologia de avaliação consistente com os modelos de Performance Social Corporativa que contorna limitações típicas dos estudos empíricos da área. Sua abordagem de avaliação é mais ética que a instrumental, mas mais pragmática que a normativa, pois adota a ótica dos *stakeholders* como padrão de desempenho. Aplicações da metodologia irão gerar uma estrutura matricial de dados que permite investigar expectativas, percepções e avaliações do comportamento corporativo e seus respectivos efeitos sobre os *stakeholders* em vários níveis de análise. Desse modo, a proposta original da tese contribui com a validação do constructo da PSC e une esforços à busca por formas alternativas para o estudo e a prática das relações entre os negócios, a sociedade e o meio ambiente.

Palavras-chave: Performance Social Corporativa; Responsabilidade Social Corporativa; *Stakeholders*; Avaliação.

ABSTRACT

This thesis deals with the relations between business, society and the environment, with emphasis on the effects of corporate activity on organizational stakeholders, including the environment. The research problem was established based on the recognition of the insufficiency of corporate social responsibility speeches and practices to restrain the increase of business negative impacts. The self-criticism on the area of study that deals with this phenomenon, Business and Society (B&S), urges for the superation of the area's usual approaches. The instrumental approach, dominant on studies and practices, seems to offer 'business without ethics', while the opposite, normative, would deliver 'ethics without business'. One possible way out of this paradox, taken on this work, is the incorporation of stakeholders approach on business and society conceptual models, evaluations and practice. Corporate Social Performance (CSP), main focus of this thesis, is an integrative construct, originally proposed to conciliate B&S normative and instrumental perspectives. It's focused on the examination of business' effects on society and is compatible with stakeholders' approach. However, it's conceptual developments were not enough or properly validated due to several limitations on CSP assessment empirical studies. In this context, this thesis objective is to propose a CSP assessment methodology based on conceptual models and on a Corporate Social Responsibility (CSR) notion 'remoralized' by stakeholders perspective. To do so, elements from CSP, CSR and Stakeholders Theory were combined in a research design structured in the following logic: i) state of the art critical analysis; ii) identification of possible solutions to the problems found; iii) choices to determine conceptual and operational aspects of the proposed methodology. The proposition was tested in a case study with employees of a power distributor company in order to refine the methodology, confirm its applicability and illustrate some analysis possibilities, helping the understanding of the theoretic-methodological proposal. This process resulted on an assessment methodology that is consistent with Corporate Social Performance models and that overcomes typical limitations of empirical studies. Its assessment approach is more ethical than instrumental, but more pragmatic than normative approaches, because it adopts stakeholders perspective as performance standard. Applications of the methodology will generate matricial structured data that allows investigating expectations, perceptions and evaluations os corporate behavior and its effects on stakeholders in various levels of analisis. Thereby, the original proposition presented on this thesis contributes with the validation of Corporate Social Performance construct and joins the efforts on seeking for alternative ways of studying and practicing business, society and environment relationships.

Key-words: *Corporate Social Performance; Corporate Social Responsibility; Stakeholders; Assessment.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura da tese.....	25
Figura 4 – <i>Framework</i> de Dalton e Cosier (1982): As quatro faces da RSC.....	45
Figura 5 – Evolução dos pesos relativos dos principais componentes da ‘Equação do Poder Social’ desde a década de 1930	52
Figura 6 – Posicionamento das abordagens da Teoria de <i>Stakeholders</i> no espectro de orientações políticas. Adaptado de Stoney e Winstanley (2001).....	61
Figura 7 – Relação entre bases conceituais da RSC ‘Remoralizada’ e suas respostas a questões centrais da RSC	79
Figura 8 – Modelo de Performance Social Corporativa de Carroll (1979).....	83
Figura 9 – Categorias de Responsabilidade Social Corporativa do modelo de PSC de Carroll (1979)	84
Figura 10 – Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa de Carroll (1991)	94
Figura 11 – Modelo de Responsabilidade Social Corporativa de Kang (1995, apud Wood, 2010)	95
Figura 12 – ‘Retratos de RSC’. Adaptado de Schwartz e Carroll (2003)	96
Figura 13 – Resumo dos novos rumos para pesquisa empírica da PSC para contornar limitações das abordagens usuais	115
Figura 14 – Orientação Social de diversos públicos avaliados com base no instrumento de pesquisa desenvolvido por Aupperle (1984)	124
Figura 15 – ‘Ferramenta de Aprendizagem Civil’ de Zadek (2004).....	136
Figura 16 – Fluxograma da pesquisa.....	157
Figura 17 – Representação gráfica da estrutura analítica conceitual da metodologia de avaliação proposta (‘estrutura PSC’).....	174
Figura 18 – Modelo do instrumento de pesquisa para coleta de EM_{RIQj}	186
Figura 19 – Modelo do instrumento de pesquisa para coleta de PM_{RIQj}	187
Figura 20 – Escala de Avaliação da Dimensão das Responsabilidades: índice de satisfação com a orientação social corporativa.....	190
Figura 21 – EM e PM: ‘Retratos de RSC’ das expectativas e percepções	206
Figura 22 – AP: <i>Ranking</i> e proporção de respostas por categoria da escala RDAP por Questão.....	213
Figura 23 – Avaliação da PSC na ótica dos funcionários (AM%, AP% e AE%).....	220

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características das vertentes da RSC: ‘old style’ e ‘new style’	51
Quadro 2 – Perspectivas futuras para RSC: bases para o delineamento de uma RSC ‘Remoralizada’	58
Quadro 3 – Alguns critérios adotados para identificação de <i>stakeholders</i> organizacionais ..	66
Quadro 4 – Modelo de Qualidade de Engajamento dos <i>stakeholders</i> . Adaptado de Friedman e Miles (2006).....	69
Quadro 5 – Bases conceituais da RSC ‘Remoralizada’	73
Quadro 6 – Princípios de RSC segundo modelo de PSC de Wood (1991)	87
Quadro 7 – Comparação entre as versões do modelo de PSC de Wood (1991) e Swanson (1995)	91
Quadro 8 – Descrição dos tipos opostos de interação entre negócios e sociedade proposto por Swanson (1999)	92
Quadro 9 – Principais características dos desenvolvimentos conceituais de PSC	98
Quadro 10 – Resumo das características e limitações dos tipos de indicadores usualmente adotados na pesquisa empírica de PSC	106
Quadro 11 – Características dos modelos conceituais de PSC: dimensão das responsabilidades.....	119
Quadro 12 – Motivações para a RSC	122
Quadro 13 – Avaliação da dimensão das responsabilidades: características dos estudos empíricos descritos.....	128
Quadro 14 – Características dos modelos conceituais de PSC: dimensão da responsividade	131
Quadro 15 – Avaliação da responsividade por <i>stakeholder</i> no estudo de Mishra e Suar (2010)	135
Quadro 16 – Avaliação da dimensão da responsividade: características dos estudos empíricos descritos.....	138
Quadro 17 – Características dos modelos conceituais de PSC: dimensão das saídas	140
Quadro 18 – Avaliação da dimensão das saídas: características do estudo empírico descrito	144
Quadro 19 – Escala RDAP de Clarkson (1995)	146
Quadro 20 – Características dos estudos empíricos multidimensionais de PSC descritos.	153
Quadro 21 – Características das abordagens de avaliação consideradas mais promissoras na ótica dos novos rumos da pesquisa empírica e respectivas referências	155
Quadro 22 – Resumo das premissas e bases conceituais para proposição da metodologia de avaliação da PSC	170

Quadro 23 – Classificação dos <i>Stakeholders</i> da metodologia proposta	178
Quadro 24 – <i>Stakeholders</i> e respectivas quantidades de variáveis dos estudos selecionados para definição das Questões de <i>Stakeholder</i>	179
Quadro 25 – Questões de <i>Stakeholders</i> associadas aos <i>stakeholders</i> consultados na metodologia proposta	181
Quadro 26 – Representação esquemática da estrutura dos dados gerados com a aplicação da metodologia proposta	182
Quadro 27 – Resumo das características das principais medidas relacionadas à dimensão das Responsabilidades (Motivação)	191
Quadro 28 – Modelo do instrumento de pesquisa para coleta de EP _Q (postura que o <i>stakeholder</i> espera que a empresa assuma diante de cada Questão de <i>Stakeholders</i>)	192
Quadro 29 – Modelo do instrumento de pesquisa para coleta de PP _{RiQj}	192
Quadro 30 – Escala RDAP da metodologia proposta: Determinação de AP _{RiQj} em função das posturas percebida (PP _{RiQj}) e esperada (EP _{RiQj}).....	193
Quadro 31 – Escala RDAP da metodologia proposta: descrição da postura da empresa ..	194
Quadro 32 – Escalas de Avaliação da dimensão da responsividade: RDAP X índice de satisfação com a postura	194
Quadro 33 – Resumo das características das medidas relacionadas à dimensão da Responsividade (Postura).....	195
Quadro 34 – Modelo do instrumento de pesquisa para coleta de AE _Q (satisfação com o desempenho de políticas, programas e práticas relacionadas a cada Questão de <i>Stakeholders</i>)	196
Quadro 35 – Escala de Avaliação da Dimensão das Saídas (Efeitos): índice de satisfação com o desempenho de políticas, programas e práticas	197
Quadro 36 – Resumo das características das medidas relacionadas à dimensão das Saídas (Efeitos)	197
Quadro 37 – Resumo das características da metodologia proposta e respectivas fontes utilizadas como base para sua definição	199
Quadro 38 – Análise da PSC referente à questão ‘Remuneração, Benefícios e Premiações’	218

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Matriz de Performance Organizacional de Collins (1992).....	148
Tabela 2 – Resultados parciais do estudo de Valiente <i>et al.</i> (2012).....	150
Tabela 3 – Exemplo de cálculo dos pesos por Respondente-Questão (p RiQj)	184
Tabela 4 – Exemplos de respostas e tratamento de dados referentes às motivações	187
Tabela 5 – Tipos de <i>mixes motivacionais</i> e ênfases nas categorias de motivação	188
Tabela 6 – Caracterização dos respondentes da pesquisa.....	203
Tabela 7 – Índices de respostas válidas por questão, tipo de questão e variável.....	204
Tabela 8 – EP _{CAT} X PP _{CAT} : teste t das ênfases médias por categoria de motivação.....	207
Tabela 9 – AM%: Índices de satisfação com a Orientação Social Corporativa por questão	208
Tabela 10 – Ênfases nas categorias de motivação: ‘Remuneração, benefícios e premiações’	208
Tabela 11 – AM%: Índices de satisfação com a Orientação Social Corporativa por tipo de cargo, tipo de questão e total.....	209
Tabela 12 – EP: Expectativas quanto à postura por Questão de <i>Stakeholder</i>	210
Tabela 13 – EP: Teste t das expectativas médias de postura (mulheres X homens)	211
Tabela 14– PP: Percepções quanto à postura por questão	212
Tabela 15 – AP%: Índice de satisfação com a postura da empresa por Questão de <i>Stakeholder</i>	214
Tabela 16 – AP%: Matriz de correlação entre questões)	215
Tabela 17 – AE%: Índice de satisfação dos funcionários com os efeitos de políticas, programas e práticas da empresa por questão.....	216
Tabela 18 – Avaliação da PSC: índices de satisfação nas três dimensões por questão	219
Tabela 19 – Matriz de correlação entre AM%, AP% e AE%.....	221
Tabela 20 – Análise de correlação entre avaliações das dimensões por questão.....	221
Tabela 21 – Análise da consistência interna do conjunto de Questões de <i>Stakeholders</i> associadas aos funcionários (alpha Cronbach das principais medidas).....	223
Tabela 22 – Análise da consistência interna ‘ <i>if item deleted</i> ’.....	224

LISTA DE SIGLAS

B&S	<i>Business and Society</i>
CSID	<i>Canadian Social Investment Database</i>
CSP	<i>Corporate Social Performance</i>
CSR	<i>Corporate Social Responsibility</i>
EPER	<i>European Union Polluting Emissions Register</i>
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
KLD	<i>Kinder, Lydenberg, Domini Research & Analytics</i>
PSC	Performance Social Corporativa
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
RSC2	Responsividade Social Corporativa
GQS	Gestão de Questões Sociais
PSC	Performance Social Corporativa
RDAP	Escala de responsividade: Reação, Defesa, Acomodação e Proatividade
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
RSC2	Responsividade Social Corporativa
PSC	Performance Social Corporativa
PFC	Performance Financeira Corporativa
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
RSC2	Responsividade Social Corporativa
SAM	<i>Sustainable Asset Management</i>
TRI	<i>Toxic Emissions Inventory</i>
TS	Teoria de <i>Stakeholders</i>

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	INTRODUÇÃO	18
1.1.	Delimitação e Relevância do Problema de Pesquisa	18
1.2.	Objetivos	23
1.2.1	Objetivo geral	23
1.2.2	Objetivos específicos	23
1.3.	Estrutura da Tese	24
1.4.	Caráter Original e Contribuições da Tese	27
CAPÍTULO 2	ASPECTOS DAS RELAÇÕES ENTRE NEGÓCIOS, SOCIEDADE E MEIO AMBIENTE	29
2.1.	Conceitos Básicos	29
2.2.	Desenvolvimento da Corporação Moderna	30
2.3.	Processo Cíclico de Crítica aos Negócios e Resposta Corporativa	32
CAPÍTULO 3	RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: PASSADO, PRESENTE E FUTURO	36
3.1.	Fase da RSC ' <i>old style</i> ': da década de 1930 a 1970	37
3.2.	Fase da RSC ' <i>new style</i> ': da década de 1980 até a atualidade	43
3.3.	Principais Características das Abordagens da RSC: ' <i>old style</i> ' X ' <i>new style</i> '	49
3.4.	Limitações da Abordagem Atual da RSC	53
3.5.	Perspectivas Futuras: Caminhos para RSC 'Re-Moralizada'	56
CAPÍTULO 4	TEORIA DE <i>STAKEHOLDERS</i>: PONTE PARA RSC 'REMORALIZADA'	59
4.1.	Antecedentes e Abordagens da Teoria dos <i>Stakeholders</i>	59
4.2.	Identificação e Classificação dos <i>Stakeholders</i> Organizacionais	63
4.3.	Gestão e Engajamento dos <i>Stakeholders</i> Organizacionais	68
CAPÍTULO 5	DELINEAMENTO DE UMA RSC 'REMORALIZADA'	71

5.1. Bases Conceituais da RSC ‘Remoralizada’	72
5.2. Com Quem as Empresas Devem Ser Responsáveis	74
5.3. Quais São as Responsabilidades Sociais das Empresas	75
5.4. Como Implementar o Comportamento Corporativo Socialmente Responsável	77
5.5. Considerações Gerais sobre a RSC ‘Remoralizada’	78

CAPÍTULO 6 EVOLUÇÃO CONCEITUAL DA PERFORMANCE SOCIAL CORPORATIVA 80

6.1. PSC: Uma Proposta Integrativa para a Área de <i>Business and Society</i>	80
6.2. Modelos Conceituais de PSC: versões e Contribuições adicionais	82
6.2.1 Modelo de PSC de Carroll (1979)	82
6.2.2 Modelo de PSC de Wartick e Cochran (1985).....	85
6.2.3 Modelo de PSC de Wood (1991)	86
6.2.4 Modelo de PSC de Wood e Jones (1995)	88
6.2.5 Modelo de PSC de Swanson (1995)	90
6.2.6 Contribuições adicionais de Swanson.....	91
6.2.7 Outras contribuições à dimensão das responsabilidades	93
6.3. Considerações Gerais sobre a Evolução Conceitual da PSC	96

CAPÍTULO 7 PESQUISA EMPÍRICA DA PSC: CARACTERÍSTICAS, LIMITAÇÕES E NOVOS RUMOS..... 100

7.1. Indicadores Usuais de Pesquisas Empíricas de PSC	100
7.1.1 Indicadores baseados no conteúdo de relatórios anuais corporativos.....	101
7.1.2 Indicadores de poluição	102
7.1.3 Indicadores obtidos a partir de dados de <i>surveys</i> baseados em questionários	103
7.1.4 Indicadores de reputação corporativa	104
7.1.5 Indicadores gerados por agências de <i>rating</i>	105
7.1.6 Resumo dos indicadores usuais de pesquisas empíricas de PSC	106
7.2. Abordagens Usuais de Pesquisas Empíricas de PSC	108
7.2.1 Uma dimensão ou aspecto da PSC como <i>proxy</i> do conceito	108
7.2.2 Medida única representando a PSC global	109
7.2.3 Relação entre PSC e PFC (Performance Financeira Corporativa)	111
7.2.4 Adoção de medidas incompatíveis com os interesses dos <i>stakeholders</i>	112

7.2.5 Políticas e programas sociais como sinônimo de boa PSC.....	113
7.3. Novos Rumos para a Pesquisa Empírica da PSC.....	113

CAPÍTULO 8 AVALIAÇÃO DA PSC NA ÓTICA DOS NOVOS RUMOS DA PESQUISA EMPÍRICA: POSSIBILIDADES E REALIDADES 117

8.1. Avaliação da Dimensão das Responsabilidades: Possibilidades e Realidades .. 118

8.1.1 Modelos conceituais de PSC e abordagens para avaliação da dimensão das Responsabilidades	118
8.1.2 Avaliação da dimensão das Responsabilidades por categorias de responsabilidade	121
8.1.3 Considerações finais sobre as realidades e possibilidades da avaliação da dimensão das Responsabilidades na ótica dos novos rumos da pesquisa empírica de PSC	127

8.2. Avaliação da Dimensão da Responsividade: Possibilidades e Realidades 131

8.2.1 Modelos conceituais de PSC e abordagens de avaliação da dimensão da Responsividade	131
8.2.2 Avaliação da dimensão da Responsividade pela qualidade dos processos de responsividade.....	133
8.2.3 Avaliação da dimensão da Responsividade pelo modo de resposta	134
8.2.4 Considerações finais sobre as realidades e possibilidades da avaliação da dimensão da Responsividade na ótica dos novos rumos da pesquisa empírica de PSC	137

8.3. Avaliação da Dimensão das Saídas: Possibilidades e Realidades 140

8.3.1 Modelos conceituais de PSC e abordagens de avaliação da dimensão das Saídas .	140
8.3.2 Avaliação da dimensão das Saídas pelos impactos	141
8.3.3 Considerações finais sobre as realidades e possibilidades da avaliação da dimensão das Saídas na ótica dos novos rumos da pesquisa empírica de PSC.....	144

8.4. Estudos Empíricos de PSC Multidimensionais que Adotam a Abordagem de Stakeholders..... 145

8.4.1 Estudo de Clarkson (1995).....	145
8.4.2 Estudo de Collins (1992).....	147
8.4.3 Estudo de Valiente <i>et al.</i> (2012).....	149
8.4.4 Considerações finais sobre os estudos empíricos de PSC multidimensionais que adotam a abordagem de <i>stakeholders</i>	151

8.5. Considerações Gerais sobre Avaliação da PSC na Ótica dos Novos Rumos da Pesquisa Empírica..... 154

CAPÍTULO 9	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	156
9.1.	Etapas e Atividades da Pesquisa.....	156
9.2.	Caracterização da Pesquisa.....	162
CAPÍTULO 10	DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DA PSC	
PROPOSTA	165	
10.1.	Premissas e Bases Conceituais da Metodologia de Avaliação Proposta.....	165
10.2.	Estrutura Analítica Conceitual – ‘Estrutura PSC’	171
10.2.1	O que é avaliado nas dimensões da ‘estrutura PSC’.....	171
10.2.2	Qual o padrão de desempenho nas dimensões da ‘estrutura PSC’.....	172
10.2.3	Representação gráfica e descrição da ‘estrutura PSC’	173
10.3.	Operacionalização da ‘Estrutura PSC’	175
10.3.1	Quem são os <i>stakeholders</i> e quais são as questões de seu interesse?.....	175
10.3.2	Estrutura dos dados e agregações das medidas.....	182
10.3.3	Como avaliar a dimensão das Responsabilidades (Motivações - M).....	185
10.3.4	Como avaliar a dimensão da Responsividade (Postura - P).....	191
10.3.5	Como avaliar a dimensão das Saídas (Efeitos - E)	196
10.3.6	Perspectiva multidimensional da avaliação	198
CAPÍTULO 11	APLICAÇÃO DA METODOLOGIA PROPOSTA	200
11.1.	Elaboração e Validação do Questionário	200
11.2.	Seleção da Amostra, Coleta, Tabulação e Tratamento dos dados.....	202
11.3.	Avaliação da Dimensão das Responsabilidades na Ótica dos Funcionários.....	205
11.4.	Avaliação da Dimensão da Responsividade na Ótica dos Funcionários.....	209
11.5.	Avaliação da Dimensão das Saídas na Ótica dos Funcionários	215
11.6.	Perspectiva Multidimensional: Avaliação da PSC da Empresa	217
11.7.	Considerações sobre a Aplicação da Metodologia Proposta	222
CAPÍTULO 12	CONCLUSÕES	225
REFERÊNCIAS	229	

CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO

“A utopia está no horizonte. Sei muito bem que nunca a alcançarei. Se eu caminho dez passos, ela se afasta dez passos. Quanto mais a busco, menos a encontrarei, porque ela vai se afastando à medida que eu me aproximo. Para que serve a utopia? Serve para isso: para me fazer caminhar.”

De Fernando Birri, por Eduardo Galeano

1.1. DELIMITAÇÃO E RELEVÂNCIA DO PROBLEMA DE PESQUISA

O papel dos negócios sempre gerou questionamentos por parte da sociedade, especialmente a partir do estabelecimento das corporações modernas, no final do século XIX. Desde então, as relações entre negócios e sociedade são marcadas por processos cíclicos em que o aumento da influência dos negócios é seguido por críticas e pressões sociais, contornadas pelo aumento da regulamentação sobre os negócios e/ou pela adoção de iniciativas corporativas voluntárias que indiquem uma postura responsável perante a sociedade.

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) começou a se desenvolver na década de 1930, em torno da ideia de que os negócios existem porque a sociedade permite e que suas atividades devem evitar prejuízos e promover benefícios à sociedade como um todo. Desse modo, os negócios possuiriam responsabilidades que transcendem a geração de bens, serviços, lucros, empregos e impostos.

Até a década de 1970 a RSC foi marcada predominantemente por um viés normativo nos desenvolvimentos teóricos e pouco avançou na prática. Os argumentos para adoção do comportamento ético se baseavam em princípios religiosos, referências filosóficas e normas sociais prevalentes, sugerindo que as empresas devem ser éticas porque ‘é a coisa certa a fazer’, independente das consequências econômicas de seu comportamento. Não se pode dizer que essa abordagem, considerada genérica e utópica demais para o ‘mundo real’, tenha ultrapassado os muros da academia.

A partir da década de 1980, com o processo de globalização da economia, a RSC, e outras abordagens que surgiram a partir dela, se disseminaram entre os negócios, mas com um viés predominantemente instrumental alinhado aos objetivos estratégicos empresariais.

A influência dos negócios na sociedade se ampliou e seus impactos socioambientais se tornaram mais agudos e evidentes, iniciando um novo ciclo de pressão e resposta que disseminou a noção de RSC na academia e na prática. Esgotamento de recursos naturais, degradação da qualidade ambiental, agravamento da desigualdade social e exploração de mão de obra em países pobres são alguns dos elementos que têm alimentado as pressões sociais sobre os negócios. No contexto de desregulamentação da economia, as respostas a essas pressões passaram a envolver, cada vez mais, a adoção de iniciativas empresariais voluntárias associadas à noção de RSC.

A RSC, que se desenvolvia desde a década de 30, deu origem a outras abordagens para as relações entre negócios e sociedade, ampliando a área de estudos identificada como *Business and Society* (B&S). Entre essas abordagens se incluem: Responsividade Social Corporativa, Performance Social Corporativa, Teoria de *Stakeholders*, Sustentabilidade Corporativa, Cidadania Corporativa e Ética Empresarial. Algumas vezes esses termos são considerados sinônimos, outras vezes concorrentes, mas todos se relacionam entre si com algum nível de sobreposição e complementaridade (CARROLL; SHABANA, 2010). O objetivo comum é estabelecer formas de equilibrar e integrar economia e ética.

Diversas práticas e mecanismos passaram a ser adotados pelas empresas sendo considerados indicativos da virtude cívica corporativa, tais como Códigos de Ética, Relatórios de Responsabilidade Socioambiental e de Sustentabilidade, diálogo com *stakeholders* e gestão sustentável da cadeia de suprimentos. Como Lee (2008, p.69) observa, “com a expansão da economia global, a RSC também se tornou global”.

No entanto, em paralelo à disseminação de práticas e mecanismos associados à noção de responsabilidade social dos negócios, cresce a desconfiança em sua capacidade de promoverem o que prometem, o equilíbrio entre economia e ética. As críticas se avolumam na medida em que surgem novos casos de grandes empresas, antes consideradas exemplos de virtude cívica, envolvidas em escândalos de fraude, corrupção, violação de direitos humanos e desastres ambientais.

A auto-crítica na área de *Business and Society* se intensificou, especialmente após o escândalo contábil da Enron, em 2001, levando ao questionamento crescente da lógica predominante na pesquisa e na prática das relações entre negócios e sociedade desde a década de 1980, o *business case* da ética nos negócios. Segundo essa lógica instrumental, as empresas devem ser éticas porque 'é bom para os negócios', ou seja, melhora a imagem e a reputação, garante sua legitimidade junto à sociedade, reduz custos, aumenta a competitividade e a lucratividade, abre novos mercados, aumenta a lealdade de clientes e funcionários, minimiza as pressões de ONGs ativistas, evita legislações que restringem a atuação corporativa, etc.

As críticas apontam para a necessidade de reverter a preponderância da racionalidade econômica do *business case*, (re)incorporando-se aspectos éticos ao estudo e à prática das relações entre negócios e sociedade, sem, contudo, retornar à abordagem puramente normativa predominante nos primórdios da RSC. Afinal, como afirma Goodpaster (1991, p. 53 tradução nossa) sobre as visões instrumental e normativa de B&S: "a primeira parece oferecer negócios sem ética, enquanto a segunda oferece ética sem negócios".

Portanto, diversos autores sugerem que o caminho para 'remoralizar' as relações entre negócios e sociedade requer abandonar o embate filosófico instrumental X normativo em favor de caminhos alternativos, deixando-se de enxergar economia e ética como concorrentes e buscando-se novas formas de combiná-las (FREEMAN; MCVEA, 2001; SOLOMON, 2006; SCHERER; PALAZZO, 2007; AGLE *et al.*, 2008; GOND; CRANE, 2008; PLESSIS, DU, 2008; MASON; SIMMONS, 2014).

A presente pesquisa se insere nesse contexto buscando contribuir com os esforços para promover a integração efetiva entre economia e ética, selecionando a Performance Social Corporativa (PSC) como tema central da tese.

A PSC surgiu na década de 1970 como uma evolução da RSC, com o intuito de conciliar os aspectos econômicos e éticos das relações entre negócios e sociedade, assumindo que os negócios possuem obrigações éticas junto à sociedade (responsabilidades), mas que também devem responder pragmaticamente às demandas e pressões sociais (ser responsivos). Essa perspectiva integrativa foi articulada por Carroll (1979) em um modelo conceitual tridimensional, comumente denominado modelo de PSC (*Corporate Social Performance Model*). O modelo se tornou um marco de grande importância para a área de estudos de B&S, tendo sido expandido, adaptado e refinado ao longo dos anos. Nesse processo, aspectos da

Teoria dos *Stakeholders*, inicialmente implícitos, foram se consolidando na PSC (WOOD, 2010).

Combinar elementos de dois ou mais construtos é um desafio, mas no caso RSC-TS-PSC conta-se com a compatibilidade natural que existe entre eles. O conceito de *stakeholders* coloca ‘nomes e faces’ nos indivíduos ou grupos específicos que os negócios devem considerar em sua orientação de responsabilidade e com os quais devem ser responsivos (CARROLL, 1991; JAMALI, 2008; KAKABADSE; ROZUEL; LEE-DAVIES, 2005; WOOD, 2010).

A noção de PSC evoluiu para um entendimento da interação entre negócios e sociedade por meio de três dimensões interconectadas, relacionando a orientação filosófica (responsabilidades) com a orientação estratégica (responsividade) e os respectivos efeitos sobre os múltiplos *stakeholders* (saídas). Desse modo, a PSC oferece uma estrutura analítica conceitual compreensiva a partir da qual pode ser realizada a avaliação do desempenho corporativo em termos de sua interação com os *stakeholders*.

Contudo, apesar da longevidade e da relevância da PSC, os desenvolvimentos teóricos ainda não foram refletidos de forma adequada ou suficiente nas pesquisas que visam avaliar a PSC (GOND; CRANE, 2008). Esse descompasso se evidencia em uma extensa revisão da literatura sobre mensuração da PSC conduzida por Wood (2010), na qual se verifica que os modelos conceituais de PSC inspiraram poucos estudos que pudessem testar seu caráter integrativo e multidimensional. Além disso, a autora observa que a maioria dos estudos adotou a lógica do *business case*, se preocupando em avaliar as consequências do comportamento corporativo sobre as próprias empresas (especialmente o desempenho financeiro) e não sobre a sociedade, como a natureza do constructo sugere.

Como solução para estes problemas, ícones da PSC apontam novos rumos para a pesquisa empírica, sugerindo concentrar esforços em: a) utilizar os modelos conceituais de PSC como guia para o desenho de pesquisa, especialmente em abordagens multidimensionais (MITNICK, 2000; AGLE; KELLEY, 2001; WOOD, 2010); e b) incorporar a abordagem de múltiplos *stakeholders* na avaliação da PSC, com destaque para os efeitos da atividade corporativa sobre os *stakeholders* (WOOD; JONES, 1995; WOOD, 2010; MAHON; WARTICK, 2012).

Esses novos rumos para avaliação da PSC visam validar o constructo e resgatar seu propósito original de conciliar economia e ética. Portanto, a sugestão de utilizar os modelos conceituais como base para o desenho da pesquisa empírica é bastante óbvia. Contudo, a recomendação de incorporar a abordagem de múltiplos *stakeholders* na avaliação da PSC deve ser vista com cuidado.

A Teoria de *Stakeholders* é uma teoria gerencial que se baseia no tratamento ético dos *stakeholders* e não uma teoria ética que, por acaso, também é relevante para gestão, como seria o caso da RSC (HARRISON *et al.*, 2015). A visão predominante da TS, assim como da RSC e dos demais constructos de B&S, é estratégica, do *business case*. Apesar disso, essa tese assume a premissa de que a TS ainda pode ser a ponte para ‘remoralização’ da RSC. Para que isso ocorra, deve ser adotada como um *framework* de referência que visa promover a união entre economia e ética (BRANCO; RODRIGUES, 2007; BROWN; FORSTER, 2013; MASON; SIMMONS, 2014), rompendo a dicotomia das abordagens instrumental e normativa (FREEMAN, 1994; SOLOMON, 2006; AGLE *et al.*, 2008; PLESSIS, DU, 2008; MASON; SIMMONS, 2014).

Diante do problema aqui delimitado, foi estabelecida a pergunta que guiará a pesquisa:

Como a Performance Social Corporativa pode ser avaliada de modo a refletir uma visão ‘remoralizada’ das relações entre negócios e sociedade utilizando a Teoria de Stakeholders como framework de referência?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Propor uma metodologia de avaliação da Performance Social Corporativa (PSC) que supere as limitações das abordagens usuais, instrumental e normativa, pela incorporação da ótica dos *stakeholders*.

1.2.2 Objetivos específicos

- A. Delinear um conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) 'Remoralizada', capaz de integrar economia e ética, utilizando a Teoria de *Stakeholders* como *framework* de referência;
- B. Identificar as possibilidades e realidades da avaliação da PSC com base na análise crítica do constructo e no conceito de RSC 'Remoralizada';
- C. Definir as premissas e bases conceituais para proposição da metodologia de avaliação da PSC;
- D. Estabelecer uma estrutura analítica conceitual que represente a PSC na ótica dos *stakeholders*;
- E. Especificar os métodos de operacionalização da avaliação da PSC a partir da estrutura analítica conceitual;
- F. Aplicar a metodologia em um estudo de caso com vistas a refinar a metodologia, verificar sua aplicabilidade e ilustrar seu potencial de geração de análises.

1.3. ESTRUTURA DA TESE

Esse tópico apresenta a estrutura da tese descrevendo os conteúdos dos capítulos e como eles se relacionam entre si, concorrendo para o cumprimento dos objetivos específicos traçados.

A tese está estruturada em doze capítulos, como se observa na Figura 1. O primeiro capítulo é introdutório. Os capítulos de 2 a 8 compõem o referencial teórico. O capítulo 9 apresenta os procedimentos metodológicos da pesquisa. Os capítulos 10 e 11 compõem a proposição da tese, enquanto o capítulo 12 conclui o trabalho.

O primeiro capítulo, delimita o problema, justifica sua relevância, define a pergunta de pesquisa, traça os objetivos, descreve a estrutura do trabalho e destaca suas contribuições e elementos originais.

O capítulo 2 trata de aspectos gerais das relações entre negócios, sociedade e meio ambiente, estabelecendo as bases iniciais para as discussões. Ele começa definindo os conceitos básicos e as terminologias adotados na tese. Então, descreve o surgimento das corporações modernas e o processo cíclico de crítica social e resposta corporativa que se estabeleceu a partir dessa nova configuração de negócios. Essas respostas incluem a adoção de discursos e/ou práticas associadas à RSC e às demais abordagens de B&S.

Os capítulos 3, 4 e 5 concorrem para o cumprimento do objetivo específico A, o delineamento de um conceito de RSC 'remoralizada', capaz de integrar economia e ética, utilizando a Teoria de *Stakeholders* como *framework* de referência. Isso é necessário aos propósitos da tese, pois a PSC se baseia no conceito de RSC e este vem sendo discutido, sem consenso, há muitas décadas. Além disso, como a tese visa contornar as abordagens usuais da área (instrumental X normativa), não basta selecionar um conceito dentre os diversos que já foram apresentados, é preciso estabelecer uma noção de RSC alternativa.

O capítulo 3 analisa criticamente o passado e o presente da RSC para, então, identificar perspectivas futuras para integração efetiva entre economia e ética. O passado e o presente são descritos em duas fases, conforme a predominância da abordagem: a fase '*old style*', normativa, que durou até a década de 1970 e a fase '*new style*', instrumental, vigente até a atualidade. A análise crítica das duas vertentes da RSC leva a propostas para contornar as limitações identificadas, as quais

convergem para ideia de (re)incorporar aspectos normativos ao estudo e à prática das relações entre negócios e sociedade. O capítulo é finalizado com uma compilação das perspectivas futuras para a RSC, ou seja, dos caminhos para uma RSC ‘remoralizada’.

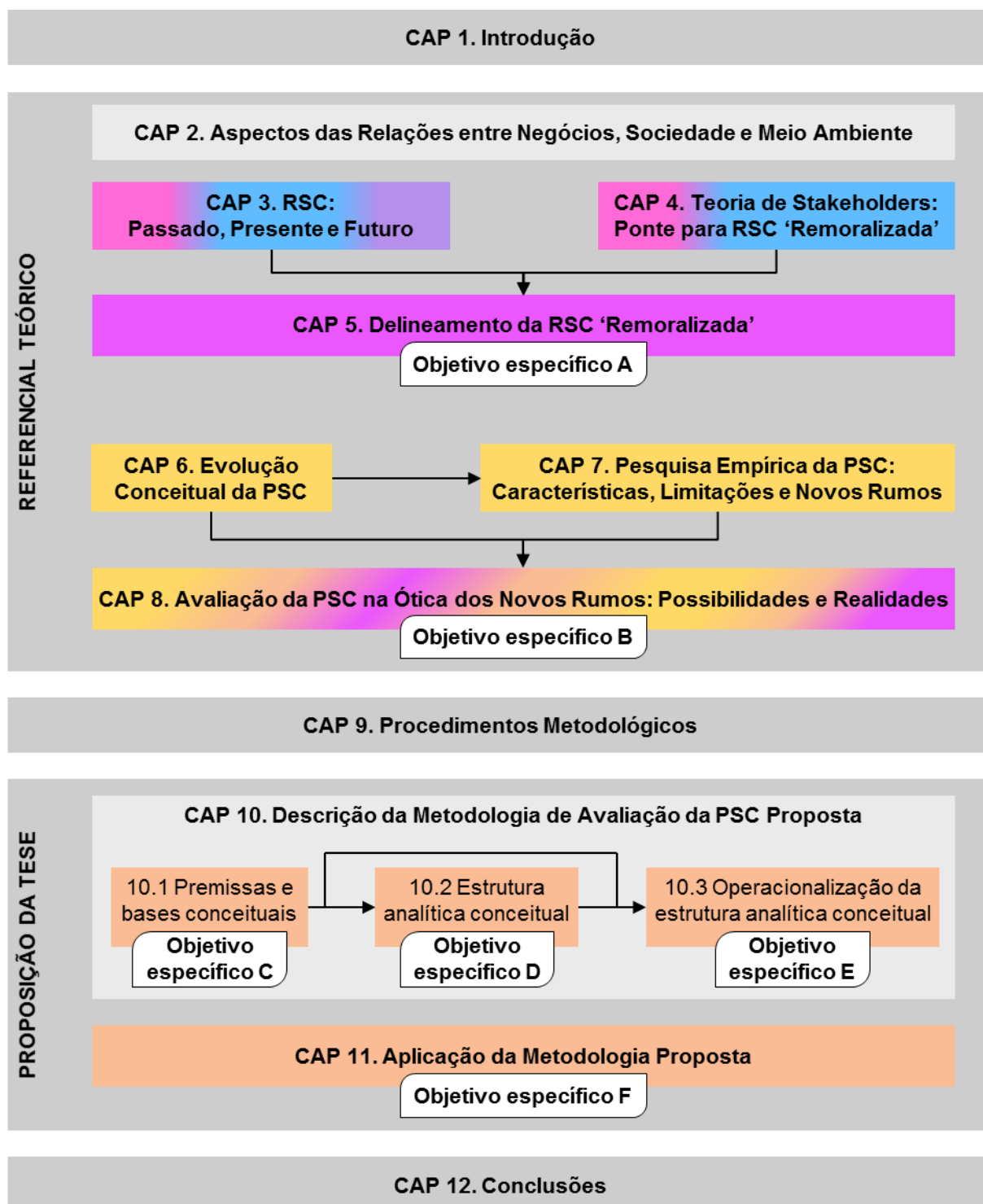


Figura 1 – Estrutura da tese

O capítulo 4 trata da Teoria de *Stakeholders* (TS) como a ponte para o delineamento da RSC 'Remoralizada'. Para tanto, apresenta uma breve revisão dos antecedentes e do surgimento da teoria e das duas abordagens opostas, instrumental e normativa, evidenciando suas principais características e sua relação com a RSC. Então, aspectos centrais da TS são descritos visando subsidiar o delineamento da RSC 'Remoralizada', quais sejam: identificação, classificação, gestão e engajamento de *stakeholders*.

O capítulo 5 cumpre o objetivo específico A, delineando a RSC 'remoralizada'. Para tanto, combina as perspectivas futuras para RSC, identificadas no capítulo 3, com aspectos da TS, descritos no capítulo 4.

O segundo objetivo específico traçado na tese consiste em identificar as possibilidades e realidades da avaliação da PSC com base na análise crítica de seus desenvolvimentos conceituais e empíricos e no conceito de RSC 'Remoralizada'. Isso é feito ao longo dos capítulos 6, 7 e 8.

O capítulo 6 analisa a evolução conceitual da PSC em profundidade, descrevendo as principais versões do modelo e outras contribuições conceituais que não se configuram como novas versões do modelo, mas oferecem perspectivas diferentes para partes do modelo.

O capítulo 7 analisa criticamente a pesquisa empírica da PSC, identificando características e limitações dos indicadores e abordagens de pesquisa usuais. Então, aponta sugestões para contornar as principais limitações identificadas, traçando novos rumos para avaliação da PSC.

O capítulo 8 conclui o objetivo específico B, explorando as possibilidades e realidades da avaliação da PSC na ótica dos novos rumos da pesquisa traçados no capítulo 7, os quais incluem a incorporação do conceito de RSC 'Remoralizada'.

O capítulo 9, dos procedimentos metodológicos, explica as etapas e atividades da pesquisa, além de caracterizá-la segundo critérios de classificação de pesquisas científicas.

Os capítulos 10 e 11 compreendem a proposição da tese. O capítulo 10 descreve a metodologia proposta, atendendo aos objetivos específicos C, D e E. Primeiro define as premissas e bases conceituais da metodologia (Objetivo específico C). A partir disso, estabelece uma estrutura analítica conceitual que representa a PSC na ótica dos *stakeholders* (objetivo específico D) e especifica os

métodos de operacionalização da avaliação da PSC a partir dessa estrutura analítica conceitual (Objetivo específico E).

O capítulo 11 descreve uma aplicação da metodologia proposta em um estudo de caso com vistas a refinar a metodologia, verificar sua aplicabilidade e ilustrar seu potencial de geração de análises, cumprindo o último objetivo específico traçado (F).

Finalmente, o capítulo 12 conclui a tese verificando o cumprimento de seus propósitos, refletindo sobre suas contribuições e limitações e apontando sugestões para estudos futuros. O capítulo é seguido das referências bibliográficas e apêndices.

1.4. CARÁTER ORIGINAL E CONTRIBUIÇÕES DA TESE

A originalidade da metodologia proposta se evidencia tanto em sua estrutura analítica conceitual como nos métodos adotados para sua operacionalização. Ambos foram derivados da combinação de ampla revisão da literatura da PSC com o conceito de RSC 'remoralizada', delineado na própria tese.

As contribuições da tese podem ser destacadas em função do seu principal produto, a metodologia de avaliação da PSC proposta, mas também em função dos desenvolvimentos conceituais utilizados como base para sua proposição. O referencial teórico da tese, que se baseia em ampla revisão da literatura, oferece um painel detalhado e sistematizado das principais correntes e abordagens de pesquisa relacionadas ao tema em tela, contribuindo com discussões e estudos futuros.

Nesse sentido, o capítulo 3 pode ser considerado contributivo. Nele, a evolução da RSC de sua versão *old style* para *new style* é descrita e analisada frente a eventos socioeconômicos e políticos que influenciaram e foram influenciados pelo conceito. Essa perspectiva contextualizada da RSC oferece uma visão abrangente das características e limitações das vertentes usuais, evidenciando a necessidade de redirecionamento. Além disso, situa o clamor por abordagens alternativas em um movimento mais amplo que questiona o próprio modelo de desenvolvimento, economia e política vigente, dando noção do tipo e da intensidade dos desafios a serem enfrentados. Analisar a RSC nessa perspectiva é pouco frequente, especialmente em estudos voltados à avaliação do desempenho socioambiental corporativo. Esses estudos geralmente assumem os pressupostos do *business case*

da ética sem questioná-los, reforçando a preponderância da racionalidade econômica presente na prática das relações entre negócios e sociedade. Considerando as evidências reais e crescentes dos efeitos negativos dos negócios sobre a sociedade, questionar o *status quo* do estudo e da prática dessas relações é um exercício não só relevante, mas necessário.

A revisão desse capítulo, combinada com aspectos da Teoria de *Stakeholders*, consubstanciou o delineamento da noção de RSC 'remoralizada'. Esse conceito, por si só, representa um avanço teórico proporcionado pela tese, graças à forma estruturada e crítica com que foi delineado, podendo ser utilizado como base para o desenvolvimento de outros estudos na área de B&S.

A adoção da noção de RSC 'remoralizada' conferiu à metodologia de avaliação desenvolvida uma orientação moral normativa, mas pragmática. Dessa forma, a proposição da tese ajuda a preencher a lacuna de métodos de avaliação da PSC alternativos às abordagens usuais instrumental e normativa, mostrando que a Teoria de *Stakeholders* pode ser utilizada como *framework* de referência para promoção da integração entre economia e ética.

Os capítulos 6, 7 e 8 também oferecem contribuições acadêmicas. A análise crítica da PSC conduzida nesses capítulos apresenta uma visão detalhada e estruturada das características, potencialidades e fragilidades dos desenvolvimentos teóricos e empíricos do constructo, contribuindo com as discussões sobre o tema. As análises do capítulo 8, especificamente, podem guiar o desenvolvimento de outras metodologias de avaliação da PSC. Afinal, o conjunto de escolhas da metodologia proposta não é o único nem, necessariamente, o melhor possível.

Finalmente, as contribuições da proposição da tese em si, a metodologia de avaliação da PSC, são de ordem acadêmica e prática. Pesquisadores interessados no tema podem adotá-la para estudar fenômenos das relações entre os negócios e seus stakeholders em vários níveis de análise, por meio de aplicações em estudos de casos e multicasos, considerando a ótica de um ou de vários stakeholders. Além disso, aplicações da metodologia proposta fornecem informações relevantes sobre o desempenho socioambiental organizacional, podendo informar gestores sobre os efeitos de suas políticas, práticas e ações sobre os *stakeholders*, na ótica dos próprios *stakeholders* e não na da empresa, como é usual. Esse conhecimento pode ser utilizado para reorientar o comportamento corporativo, contribuindo com a redução dos efeitos negativos e o estabelecimento de relações mais satisfatórias.

CAPÍTULO 2 ASPECTOS DAS RELAÇÕES ENTRE NEGÓCIOS, SOCIEDADE E MEIO AMBIENTE

As relações entre negócios, sociedade e meio ambiente são complexas e envolvem fatores econômicos, sociais, ambientais, políticos, legais, éticos e culturais. O desafio de compreender essas relações e o papel dos fatores envolvidos tem mobilizado diversas áreas do conhecimento e gerado debates nos planos teórico e empírico.

Esse capítulo visa estabelecer as bases para as discussões que serão conduzidas ao longo da tese. Para tanto, começa definindo alguns conceitos básicos referentes às relações entre negócios e sociedade. Em seguida discute o processo de evolução que deu origem às corporações modernas, revelando como se tornaram o tipo de negócio mais influente e como a sociedade reagiu à nova configuração da corporação iniciando um processo cíclico de crítica social e resposta corporativa. Esse processo é discutido logo depois, evidenciando o papel do ‘contrato social’ nas relações entre negócios e sociedade.

2.1. CONCEITOS BÁSICOS

O conceito de sociedade adotado na tese foi estabelecido por Carrol e Buchholtz (2011, p.6, tradução nossa) como “uma comunidade, uma nação, ou um amplo agrupamento de pessoas que possuem tradições, valores, instituições, e atividades e interesses coletivos”. Nesse sentido, comunidades locais, governos, instituições educacionais, mídia, organizações não governamentais (ONGs), e os próprios negócios são alguns dos membros da sociedade.

A tese também assume que as organizações sociais travam relações de interdependência e influência mútua entre si e com a natureza (REIGOTA, 2010). Questões ambientais afetam e interessam à sociedade, portanto os termos social e socioambiental serão utilizados livremente como sinônimos. Além disso, quando o texto abordar questões sobre as relações entre negócios e sociedade, como é usual

na literatura que consubstancia a tese, fica subentendido que se trata das relações entre os negócios e o meio socioambiental do qual fazem parte e com o qual interagem.

Finalmente, cabem ainda esclarecimentos sobre o termo “negócios”. Segundo Carroll e Buchholtz (2011), esse termo pode ser definido como o conjunto de organizações privadas, que atuam nos mais diversos setores econômicos com fins de geração de lucro. O tamanho dessas organizações varia desde negócios de um único proprietário a mega corporações. Porém, ao se discutir as relações entre negócios e sociedade, é comum que se concentre nos grandes negócios, graças a sua penetrabilidade, poder, visibilidade e impacto no meio socioambiental.

No decorrer do texto, serão utilizados como sinônimos os termos ‘negócios’, ‘empresas’, ‘organizações’ e ‘corporações’, assim como os termos derivados ‘empresarial’, ‘organizacional’ e ‘corporativo(a)’. Essa escolha se justifica pela relevância das corporações modernas na sociedade. Segundo Keys e Malnight (2010), as corporações modernas são o tipo de negócio com maior influência econômica e política da atualidade e seus impactos sobre a sociedade são gigantescos. Em 2009, 44 corporações entraram na lista das 100 maiores entidades econômicas do mundo. Esse pequeno grupo gerou a monta de 6,3 trilhões de dólares de lucro, o equivalente a mais de 11% de todo PIB (Produto Interno Bruto) mundial. A soma dos lucros das primeiras seis corporações da lista superou o PIB do Brasil e o lucro da Wal-Mart, sozinha, foi maior que o PIB de países como Suíça, Noruega, Áustria, Arábia Saudita e Venezuela.

Considerando a relevância das corporações modernas nas relações entre negócios, sociedade e meio ambiente, o próximo tópico irá descrever o processo evolutivo que culminou com sua criação.

2.2. DESENVOLVIMENTO DA CORPORAÇÃO MODERNA

O modelo de corporação moderna, como se conhece hoje, foi construído ao longo de vários séculos, mas especialmente ao longo do século XIX. Analisar sua formação em uma perspectiva temporal mais ampla, auxilia a compreensão da

natureza das corporações em sua forma moderna e do debate atual sobre seu papel na sociedade.

De acordo com Bakan (2008), as corporações surgiram no século XVI com o objetivo de financiar os poucos, mas grandes empreendimentos da nascente sociedade industrial. Esses negócios demandavam mais capital investido do que havia disponível entre o pequeno grupo de homens ricos que costumava montar e administrar negócios. Na nova forma de organização empresarial, a sociedade anônima, a propriedade e a administração dos negócios foram separadas - um grupo de pessoas (diretores e gerentes) administrava a empresa, enquanto outro grupo (acionistas) era proprietário. As corporações começaram a proliferar a partir do final do século XVII junto aos grandes empreendimentos coloniais, mas sua consolidação ocorreu após a criação da máquina a vapor, em 1712, e da consequente Revolução Industrial. Ao longo do século XIX, a indústria de grande escala e a construção de ferrovias na Inglaterra e nos Estados Unidos se expandiram a partir das incorporações.

As condições para que as corporações operassem evoluíram rapidamente ao longo do século XIX. Banerjee (2012) explica que, no início desse século, nos Estados Unidos, se um negócio pretendesse se incorporar precisava de um ato legislativo especial que lhe concedia a licença para funcionar, definia o que podia ou não fazer, por quanto tempo podia existir e quais eram suas obrigações para servir ao interesse público. O estado ainda podia revogar essa licença, caso a corporação falhasse em agir para o bem público e esse poder era usado rotineiramente. Por exemplo, bancos perderam suas licenças por se colocarem em situação de insolvência e administradoras de rodovias por não manterem adequadamente as estradas. Todavia, ao final do século XIX, as principais regulamentações e restrições às atividades das corporações haviam sido removidas, deixando de haver um requisito 'oficial' para que servissem ao interesse público, a não ser na esfera econômica. O processo político que estabeleceu a separação do objetivo econômico do social na definição da identidade das corporações refletia os princípios das teorias econômicas dominantes à época. Acreditava-se, por exemplo, que as externalidades do crescimento econômico deveriam ser gerenciadas por governos e outras agências e não pelos atores econômicos.

O novo *status* das corporações, que passaram a gozar de direitos semelhantes aos dos indivíduos, impulsionou outras mudanças, como o relaxamento

do controle sobre fusões e aquisições. Em consequência disso, ocorreu um intenso processo de aglutinação, que reduziu a quantidade de corporações de 1800 para 157 entre os anos de 1898 e 1904. A grande ampliação no poder das corporações gerou reações na sociedade, especialmente no movimento trabalhista. Confrontadas pela desconfiança da opinião pública, que pressionava por maior regulação, grandes corporações norte americanas buscaram novas estratégias de relações públicas. Seu objetivo era provar que podiam ser boas sem a coerção de governos ou sindicatos. A empresa de telefonia AT&T foi a pioneira nessas campanhas, seguida por General Motors, General Electric, Eastman Kodak, National Cash Register, Standard Oil, Goodyear, entre outras. Todas buscavam enfatizar a imagem de empresa benevolente e socialmente responsável, comprometida com boa cidadania corporativa, melhores salários e condições de trabalho (BAKAN, 2008).

Jenkins (2005) identificou nas novas estratégias de relações públicas do início do século XX o primeiro de vários movimentos de reação da corporação moderna para contornar críticas públicas e restabelecer sua legitimidade. Segundo o autor, desde sua criação, no final do século XIX até a atualidade, se verifica a alternância de períodos em que as corporações expandem seu poder e períodos em que a sociedade tenta regular esse crescimento. Nestes momentos as empresas buscam restabelecer sua legitimidade por meio de iniciativas que indiquem uma postura responsável perante a sociedade.

Esse processo cíclico emana da noção de que as relações entre negócios e sociedade são regidas por um 'contrato social', que estabelece as condições em que os negócios devem operar, de acordo com os valores vigentes da sociedade. O próximo tópico esclarece esse processo.

2.3. PROCESSO CÍCLICO DE CRÍTICA AOS NEGÓCIOS E RESPOSTA CORPORATIVA

A necessidade dos negócios contornarem críticas públicas para restabelecer sua legitimidade junto à sociedade decorre da noção de que os negócios existem porque a sociedade permite que eles existam. Essa 'licença de operação' seria regida pelos termos de um 'contrato social' estabelecido a partir de um ideal moral aceito

pelas partes definindo suas respectivas obrigações e as intervenções para os casos de violação de seus termos (DONALDSON, THOMAS, 1982). Carroll (1979) destaca que a sociedade permite que os negócios assumam o papel produtivo na sociedade e que busquem seus objetivos econômicos desde que cumpram as regras sociais formais (leis e regulações), além de aspectos éticos e filantrópicos pertinentes às expectativas da sociedade em relação ao comportamento corporativo.

Os negócios, como qualquer instituição social, possuem funções específicas na sociedade, mas não podem agir como entidades totalmente independentes. Todas as sociedades adotam mecanismos de controle social para ordenar o convívio entre indivíduos, organizações e instituições. Esses mecanismos incluem leis, regulamentações, sanções econômicas, incentivos organizacionais, persuasão moral, comportamentos interpessoais e a internacionalização de regras e normas. Os mecanismos de controle social visam evitar que direitos individuais e coletivos sejam violados e, caso sejam, que ocorra a responsabilização e a justa compensação pelas violações (AGLE *et al.*, 2008).

Os termos do 'contrato social' entre negócios e sociedade evoluem ao longo do tempo. Carroll e Buchholtz (2011) explicam sua visão de como isso ocorre. Os fatores do ambiente social englobam um conjunto de condições, eventos e tendências que moldam os valores sociais. Com base nesses valores a sociedade forma uma visão crítica em relação aos negócios e estabelece suas expectativas quanto ao comportamento corporativo. Novos valores impõem mudanças nos termos do 'contrato social', exigindo que os negócios se adaptem às novas condições ambientais. Essa adaptação ocorreria pela adoção de processos de responsividade, performance social e cidadania corporativa. As respostas dos negócios às pressões ambientais deixariam a sociedade mais satisfeita ao diminuir os fatores que levaram à crítica aos negócios, mas, ao mesmo tempo, elevariam as expectativas da sociedade, gerando mais críticas. Assim, as pressões sociais e as respostas dos negócios a essas pressões se perpetuariam em um ciclo contínuo de adaptações mútuas.

A explicação oferecida por Carroll e Buchholtz (2011), contudo, não esclarece que as críticas aos negócios aumentam não apenas porque as expectativas da sociedade se elevam ao serem inicialmente atendidas, mas porque a prática dos negócios em si gera novos fatores suscetíveis a críticas. Nas últimas décadas, a expansão dos negócios, a criação de novos produtos, a geração e a adoção de novas

tecnologias gerou novas questões éticas, provocou novos impactos socioambientais e tornou mais severos impactos já conhecidos.

Os mecanismos de controle formais também evoluem e influenciam o processo de pressões e críticas. A globalização e a desregulamentação da economia redesenharam o papel dos negócios, que passaram a assumir responsabilidades sociais e políticas, previamente exclusivas do estado. Essa transferência de responsabilidades, e de poder, tem levado ao questionamento da própria noção de democracia (SCHERER; PALAZZO, 2011).

Outra forma de analisar a evolução da crítica social aos negócios é justamente com base no poder dos negócios. Quanto mais poderosos se tornam, mais críticas, pressões e demandas da sociedade recebem. Essa noção se baseia nas ideias de Davis (1967) e é assumida por diversos autores (JENKINS, 2001; SIMS, 2003; KAKABADSE *et al.*, 2005; COCHRAN, 2007; HOND, DEN *et al.*, 2007; BAKAN, 2008).

As críticas sociais aos negócios são comumente representadas na literatura na forma de Questões Sociais com as quais os negócios devem lidar para se manter legítimos junto a seus *stakeholders* (CARROLL, 1979). No começo, essas questões eram predominantemente sociais, tais como condições de trabalho e emprego e atividades filantrópicas, contudo, a agudização dos impactos ambientais negativos dos negócios incluíram temas como poluição, utilização de recursos naturais e energia no rol de Questões Sociais (PEDERSEN; NEERGAARD, 2007). A globalização da economia também levou à ampliação desse escopo, chamando atenção para questões como suborno, corrupção, violação de direitos humanos básicos e pobreza (JENKINS, 2005).

A forma de especificar as Questões Sociais e as orientações de como os negócios devem lidar com elas geraram diferentes abordagens, ou seja, diferentes formas de responder às críticas sociais sobre os negócios. Van Marrewijk (2003) observa que já foram apresentados centenas de conceitos e definições para uma forma de fazer negócios que seja mais humana, ética e transparente. Dentre as propostas mais difundidas destacam-se: Responsabilidade Social Corporativa, Responsividade Social Corporativa, Performance Social Corporativa, Gestão de *Stakeholders*, Sustentabilidade Corporativa, Cidadania Corporativa e Ética Empresarial.

Esses termos são usualmente associados a área de estudos identificada como *Business and Society* e, por se relacionarem a um mesmo tema, suas definições

e abordagens apresentam intersecções e áreas de convergência, o que acaba gerando certa confusão teórico-empírica (KAKABADSE *et al.*, 2005). Não se pretende aqui discorrer sobre todos esses termos, respectivos significados e bases conceituais, pois cada um deles encerra em si longos debates e, até certo ponto, pouco consenso. Entretanto, é necessário compreender e discernir entre as abordagens diretamente relacionadas à tese, ou seja, Performance Social Corporativa (PSC), Responsabilidade Social Corporativa (RSC), Teoria de *Stakeholders* (TS).

Esses constructos serão tratados nos capítulos 3 a 8, compondo, juntamente com o capítulo que aqui se encerra, o referencial teórico para o desenvolvimento da metodologia de avaliação proposta na tese.

CAPÍTULO 3 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: PASSADO, PRESENTE E FUTURO

A origem do debate sobre Responsabilidade Social Corporativa (RSC) é frequentemente associada à formação das corporações modernas, nos Estados Unidos, entre os séculos XIX e XX. (HOND, DEN *et al.*, 2007; PEDERSEN; NEERGAARD, 2007; BAKAN, 2008; BROOKS, 2010; BANERJEE, 2012). Contudo, foi nas décadas de 1930 e 1940 que foram estabelecidas as ideias básicas da RSC. Desde então, a noção de RSC evoluiu e se disseminou no mundo se tornando um tema de grande relevância para os negócios e para sociedade.

Ao longo do processo de evolução da RSC, duas vertentes opostas se desenvolveram, uma, predominante até a década de 70 e a outra, prevalente até a atualidade. Essas duas vertentes são identificadas, respectivamente, como *'old style'* e *'new style'* (VOGEL, 2005); ética e econômica (WINDSOR, 2006); normativa e instrumental (BRANCO; RODRIGUES, 2007) ou *'normative case'* e *'business case'* (SMITH, 2003). A primeira delas enfatiza aspectos éticos, enquanto a atual, enfatiza aspectos econômicos, baseando-se na lógica de que ser responsável 'é bom para os negócios'.

Um movimento relativamente recente tem questionado a capacidade da abordagem atual da RSC de promover comportamentos corporativos responsáveis, propondo novos rumos para pesquisa e a prática das relações entre negócios e sociedade. As propostas buscam contornar o conflito representado pelas abordagens opostas da RSC, na tentativa de, efetivamente, integrar economia e ética.

Esse capítulo descreve a evolução do conceito e da prática de RSC com vistas a subsidiar a escolha da tese quanto à noção de RSC que deverá orientar o desenvolvimento da metodologia proposta.

O capítulo está organizado em 5 tópicos. Os dois primeiros se concentram nas duas fases da RSC em que cada vertente da RSC foi predominante. O terceiro resume e confronta as características das duas vertentes. O quarto tópico analisa criticamente as limitações da abordagem instrumental predominante na atualidade, enquanto o último apresenta perspectivas futuras para o delineamento de uma nova RSC, uma RSC 'Remoralizada'.

3.1. FASE DA RSC 'OLD STYLE': DA DÉCADA DE 1930 A 1970

Segundo Cochran (2007), tudo começou entre os anos de 1931 e 1932, quando a revista *Harvard Law Review* foi palco do debate entre dois dos primeiros acadêmicos a tratar do tema da RSC, Adolf Berle e Merrick Dodd. Berle defendia o que se chama atualmente de tese da 'primazia dos acionistas', enquanto Dodd defendia a visão da corporação como instituição econômica com função de serviço social, tanto quanto de geração de lucro (STOUT, 1998).

A tese da 'primazia dos acionistas' se opõe à RSC considerando que a única obrigação dos negócios é maximizar seus lucros, dentro dos limites legais e restritos a padrões éticos mínimos (SCHWARTZ; CARROLL, 2003). Dodd defendia que o objetivo das corporações deveria incluir empregos mais seguros para seus trabalhadores, produtos de melhor qualidade para seus consumidores e uma maior contribuição para o bem estar da comunidade como um todo (STOUT, 1998). Dodd centrou sua argumentação no fato de que a lei permitia e encorajava a existência das grandes empresas modernas primordialmente pelos serviços que prestam à comunidade e não para ser fonte de lucro para seus proprietários. Este raciocínio se tornou a base intelectual para a afirmação de que as empresas possuem Responsabilidade Social Corporativa (COCHRAN, 2007).

Enquanto o debate conceitual sobre a RSC dava seus primeiros passos, o contexto socioeconômico do período registrava a adoção de medidas que impunham limites às corporações. Em 1934, o presidente norte americano Franklin Roosevelt implementou o '*New Deal*', um pacote de reformas reguladoras destinado a recuperar a saúde econômica do país e que, entre outras medidas, restringia poderes e liberdades das corporações (BAKAN, 2008). No Reino Unido o governo trabalhista do pós-guerra conduziu nacionalizações e regulações, enquanto em nível internacional foi assinado o tratado que propunha a criação da Organização Internacional do Comércio (OIT). O documento assinado em Havana em 1948 nunca chegou a ser ratificado pelos EUA, mas incluía medidas que tratavam de investimentos internacionais, padrões de emprego e trabalho, e restrições a práticas empresariais (JENKINS, 2005).

Nesse cenário de restrições crescentes aos negócios, a RSC se tornava mais popular fora da academia. Em 1946 a revista *Fortune Magazine* publicou uma

pesquisa conduzida junto a 'homens de negócio', revelando que 93,5% dos entrevistados acreditavam ser responsáveis pelas consequências de seus atos além dos resultados econômicos (BOWEN, 1953).

As décadas de 1950 e 1960 registraram importantes avanços no plano conceitual, com destaque para as contribuições de Howard R. Bowen e Keith Davis, considerados 'pais' da RSC.

Em 1953 o economista norte americano Howard R. Bowen publicou o livro seminal *Social Responsibilities of the Businessman*. O pensamento de Bowen (1953, pp. xi-6) se baseia em dois pressupostos: primeiro que as decisões e ações das grandes corporações afetam muitos aspectos das vidas dos cidadãos; segundo, que os negócios existem porque há quem consuma os bens e produtos que geram. Portanto os 'homens de negócios' possuiriam a obrigação de retribuir a essa comunidade. Partindo desses pressupostos, o autor estabelece uma definição preliminar de RSC: "se refere às obrigações dos 'homens de negócios' em perseguir políticas, tomar decisões, ou seguir linhas de ação que sejam desejáveis em termos de objetivos e valores da nossa sociedade". Lee (2008) observa que Bowen adota uma orientação claramente normativa e que está interessado em duas questões básicas: quais são as responsabilidades do 'homem de negócios' e como a sociedade pode implementar mudanças institucionais para promover a RSC.

Keith Davis, o outro 'pai' da RSC, se tornou conhecido por sua visão acerca da relação entre RSC e poder empresarial. O autor formulou dois princípios inter-relacionados fundamentais, a 'Equação do Poder Social' e a 'Lei de Ferro da Responsabilidade'. A 'Equação do Poder Social' determina que as responsabilidades sociais dos 'homens de negócios' são proporcionais ao poder que possuem. Enquanto a 'Lei de Ferro da Responsabilidade' estabelece que, ao longo do tempo, aqueles que não utilizarem esse poder de maneira que a sociedade considere responsável, irão perdê-lo (DAVIS, 1967).

Os princípios de Davis são coerentes com o conceito de 'contrato social'. A sociedade concede poder e influência às corporações sob certas condições e o descumprimento dessas condições ameaça a legitimidade e até a existência das corporações. Desse modo, as empresas que não exercerem seu poder de modo responsável terão sua influência reduzida, seja por meio de leis ou por outros meios (KAKABADSE; ROZUEL; LEE-DAVIES, 2005; MURPHY; SCHLEGELMILCH, 2013).

Os movimentos sociais dos anos de 1950 e 1960 exerceram uma importante força de controle do uso do poder corporativo, demandando novas 'regras para o contrato social'. O movimento ambientalista, o movimento dos direitos civis e o movimento dos direitos do consumidor foram catalisados pela Guerra no Vietnam, mudando o ambiente dos negócios nos Estados Unidos de forma permanente (COCHRAN, 2007). A repercussão pública desses movimentos contribuiu para instituição de diversas leis visando regular a conduta corporativa e proteger funcionários e consumidores (LEE, 2008). Os altos executivos de grandes corporações assumiram uma postura defensiva buscando demonstrar compromisso com a RSC em suas declarações públicas (ZENISEK, 1979). No entanto, na prática, as iniciativas corporativas da época não costumavam ir além disso, ou seja, de estratégias de relações públicas para melhorar a imagem das empresas, sendo raramente difundidas ou implementadas conscientemente em todos os níveis organizacionais. (LEE, 2008).

A escola da 'primazia dos acionistas', opositora da RSC, reagiu ao destaque crescente do tema. Em 1958, Levitt publicou um artigo intitulado *The Dangers of Social Responsibility*, em que alertava para o risco das empresas perderem o foco na geração de lucro ao se preocupar com Questões Sociais, as quais seriam de responsabilidade exclusiva do Estado (CARROLL; SHABANA, 2010).

Milton Friedman, ganhador do Prêmio Nobel de Economia, reforçou o alerta de Levitt na primeira edição de *Capitalism and Freedom*, de 1962. No livro, uma ode ao liberalismo econômico, Friedman reservou uma seção para o tema emergente. Sua opinião é resumida no trecho abaixo.

Poucas tendências poderiam minar tão profundamente as próprias bases da nossa sociedade livre como a aceitação por executivos de corporações de qualquer responsabilidade social além de fazer o máximo de dinheiro para seus acionistas quanto possível. Esta é uma doutrina fundamentalmente subversiva. (FRIEDMAN, 1962, p. 113, tradução nossa)

É interessante observar que o termo subversivo utilizado por Friedman para descrever a RSC era especialmente utilizado à época para adjetivar qualquer indivíduo ou atitude que pudesse ser identificada com princípios comunistas. Levando em consideração que o mundo ainda vivia a tensão da Guerra Fria, pode-se concluir

que a disseminação das advertências de Levitt e Friedman podem ter diminuído a adesão corporativa à nova ideia.

Também é válido considerar que, embora apresentadas como argumentos contrários à ideia da RSC, algumas das questões postas por Friedman são centrais para estudiosos e praticantes da RSC.

Como o 'homem de negócios' saberá que responsabilidades são essas que deve assumir? Indivíduos selecionados pela iniciativa privada podem decidir o que interessa à sociedade? É tolerável que funções públicas sejam exercidas por alguém que está no comando de empresas particulares? (FRIEDMAN, 1962, p. 113, tradução nossa)

Como pode se observar, opositores e defensores da RSC continuavam associando as responsabilidades sociais aos 'homens de negócio', mas essa abordagem começou a ser questionada. Frederick (1960) reconhece que a influência do gestor no comportamento do negócio é limitada. Por mais bem-intencionado que o gestor seja, sua atuação é fortemente determinada pela forte orientação dos negócios privados ao lucro, o que pode muitas vezes se opor aos interesses sociais. Portanto, ao invés de ingenuamente ignorar ou subestimar essa força, seria preciso estabelecer mecanismos institucionais que a canalizassem para finalidades sociais úteis.

A década de 1970 foi marcada pelo aumento da consciência sobre os problemas socioambientais do modelo de desenvolvimento vigente. Eventos como grandes acidentes ambientais, aumento da poluição e a publicação do Relatório do Clube de Roma (Limites do Crescimento) reforçaram a noção de que as externalidades do crescimento econômico não deveriam mais ser gerenciadas exclusivamente pelos governos. A sociedade demandava que os atores econômicos assumissem responsabilidades pelas externalidades que geravam.

Os governos, especialmente nos países desenvolvidos, responderam às pressões sociais mantendo a tendência de aumento nos níveis de regulação e taxaço. Por exemplo, nos Estados Unidos, o governo estabeleceu uma nova política pública nacional para tratar de Questões Sociais. Destaca-se nesse período a criação de instituições como a Agência de Proteção Ambiental, a Comissão de Igualdade de Oportunidades no Emprego, a Administração de Saúde e Segurança Ocupacional e a Comissão de Segurança de Produtos Consumidos (CARROLL, 1991).

O Comitê para o Desenvolvimento Econômico - CED (1971), uma organização sem fins lucrativos formada por empresários, elaborou um extenso relatório convocando a comunidade empresarial a contribuir mais com o bem-estar social. Isso seria feito pela incorporação de novas responsabilidades, além das usuais de geração de emprego, pagamento de impostos e oferta de bens e serviços. O Comitê também apresentou uma das primeiras abordagens para RSC englobando as esferas econômica e não econômica, os 'três círculos concêntricos'.

O círculo interno inclui as responsabilidades básicas para a execução da função econômica – produtos, empregos e crescimento econômico. O círculo intermediário engloba a responsabilidade de exercer essa função econômica de acordo com os valores e prioridades sociais vigentes, envolvendo aspectos como conservação ambiental, relações com funcionários e relações com consumidores (fornecimento de informações, tratamento justo e proteção contra danos). O círculo externo descreve as responsabilidades emergentes e ainda pouco definidas, que ampliam o envolvimento dos negócios na melhoria do ambiente social. Segundo o relatório, Questões Sociais mais amplas, tais como pobreza e degradação urbana, fariam parte das responsabilidades do círculo externo. O público teria essas expectativas não por acreditar que os negócios eram exclusivamente responsáveis por esses problemas, mas porque grandes corporações teriam recursos e habilidades que poderiam dar grande contribuição na sua solução (COMMITTEE FOR ECONOMIC DEVELOPMENT, 1971).

A elaboração do relatório do Comitê de Desenvolvimento Econômico contou com a contribuição de acadêmicos, que elencaram uma série de Questões Sociais e justificativas para que os negócios se envolvessem em suas soluções. Entretanto, mesmo os líderes empresariais mais entusiasmados com a RSC, perceberam que a lista era mais extensa do que seus negócios podiam acomodar, voltando a evidenciar a necessidade de uma melhor especificação das responsabilidades sociais dos negócios (WOOD, 2010).

Nesse sentido, a década de 1970 assistiu ao surgimento de diversas publicações sobre RSC. Carroll (1999) apresenta e discute as contribuições de diversos livros da época, tais como *Business in Contemporary Society: Framework and Issues* (1971), de Harold Johnson's, no qual o autor analisa criticamente uma variedade de definições de RSC; *Business and Society* (1971), de George Steiner, que apresenta modelos e critérios para determinação da RSC; *The Modern*

Corporation and Social Responsibility (1972), que resume o debate promovido pelo *American Enterprise Institute* entre os professores de economia Henry G. Manne e Henry C. Wallich; a terceira edição de *Conceptual Foundations of Business* (1974) de Richard Eells e Clarence Walton, no qual os autores ampliaram o conceito de RSC apresentado nas edições anteriores e incluíram um capítulo sobre novas tendências da RSC; e *Social Responsibility and Accountability* (1975) editado pelo professor de Economia Jules Backman, trazendo o resumo das apresentações da série *Key Issues Lecture* da Universidade de Nova York.

O próprio Carroll (1979) contribuiu para o debate conceitual da RSC ao propor o modelo tridimensional de Performance Social Corporativa (PSC), combinando a RSC com a Responsividade Social Corporativa, uma abordagem pretensamente alternativa à RSC. O autor definiu que a RSC se refere às expectativas da sociedade sobre o comportamento dos negócios, sendo classificadas em quatro categorias: econômicas, legais, éticas e discricionárias.

A proliferação de diferentes definições e práticas de RSC gerava dois efeitos, por um lado abastecia os argumentos dos opositores da RSC, por outro, angustiava teóricos e praticantes. Votaw (1973, p. 11 tradução nossa) articulou essa preocupação da seguinte forma: “[Responsabilidade social] é um termo brilhante; significa algo, mas nem sempre a mesma coisa para todos”.

Enquanto o debate conceitual sobre o significado da RSC continuava sem sinais de atingir um ponto de convergência, algumas empresas já haviam abraçado a ideia como meio de responder às pressões de movimentos sociais, sindicatos, consumidores, governos e da opinião pública em geral. Controle e mitigação de danos ambientais, melhores condições de trabalho, contribuições filantrópicas, programas de incentivo à contratação de minorias e produtos mais seguros são alguns exemplos dessas respostas. Holmes (1976, p. 36, tradução nossa) analisou a percepção de altos executivos de 192 de grandes corporações sobre o papel dos negócios e suas responsabilidades sociais, verificando que a resposta mais votada foi “além de gerar lucros, os negócios devem ajudar a solucionar problemas sociais, independente de ter ajudado a criá-los, e mesmo que não haja potencial de lucro no curto ou médio prazo”.

Diante da indefinição conceitual e da urgência de abordagens práticas, começaram a emergir novos enfoques para as relações entre negócios e sociedade. As principais abordagens que surgiram na década de 1970 foram a Responsividade

Social Corporativa, o Princípio da Responsabilidade Pública e a Performance Social Corporativa (CARROLL; SHABANA, 2010).

Os níveis de regulação e taxaço que vinham se acumulando desde a década de 1960 elevaram os custos empresariais provocando questionamentos acerca da habilidade do estado de lidar com as questões ambientais e sociais (HOND, DEN *et al.*, 2007). Os questionamentos aumentaram com a crise do petróleo de 1973, que abalou a economia mundial gerando profunda recessão, desemprego e inflação. Com isso, as políticas que favoreciam a regulação e a intervenção governamental passaram a ser sistematicamente criticadas e o neoliberalismo começou a trajetória rumo ao *status* de paradigma econômico dominante (BAKAN, 2008).

Assim, no contexto de pressões sociais crescentes e regulamentações decrescentes, floresceu a crença nos benefícios da auto-regulação dos negócios e a RSC passou a ser cada vez mais adotada (HOND, DEN *et al.*, 2007). Desta forma, a década da 1970 marcou a transição entre as fases da RSC *'old style'* e *'new style'*.

3.2. FASE DA RSC *'NEW STYLE'*: DA DÉCADA DE 1980 ATÉ A ATUALIDADE

As décadas de 1980 e 1990 consolidaram a RSC e seus descendentes no ideário corporativo e da sociedade, especialmente como resposta às pressões sociais decorrentes dos efeitos da globalização sobre as populações e o meio ambiente das nações recém incorporadas à economia global.

A economia mundial iniciou a década de 1980 ressentida das duas crises do petróleo (1973 e 1979) e dos altos custos decorrentes das recentes regulações e taxações sobre as externalidades das atividades econômicas. Essa combinação fertilizou a *'revolução neoliberal'*. O envolvimento do governo continuou sendo substituído pelo mercado por meio de medidas de desregulamentação, redução de impostos, reformas nos programas de seguridade social, privatizações e cortes de custos. No início dos anos 1990, o neoliberalismo já havia se tornado o paradigma socioeconômico dominante e, com o suporte das inovações tecnológicas em transportes e comunicações, se consolidou o processo de globalização da economia. A convergência de tecnologia, legislação e ideologia levou as corporações a níveis de poder e influência sem precedentes (BAKAN, 2008).

Seguindo a lógica da 'Equação do Poder Social' de Davis, a globalização amplificou as pressões sobre as corporações para que assumissem responsabilidade sobre os efeitos socioambientais de suas atividades. Conforme observado por Den Hond *et al.* (2007), esse fenômeno se explica por duas perspectivas. Por um lado, os governos neoliberais passaram a se eximir dessas responsabilidades argumentando que deveriam ser tratadas pelas leis do mercado, por outro lado, as empresas alegavam que iriam resolvê-las voluntariamente. Ao assumir essas novas responsabilidades as empresas podiam estar tentando evitar regulamentações governamentais ou balancear a equação de Davis compensando o aumento em seu poder. Seja por um motivo ou outro, a RSC assumiu o papel de auto-regulação de aspectos socioambientais.

A globalização da economia promoveu a expansão das cadeias de valor levantando novos questionamentos sobre a RSC. Grandes corporações passaram a produzir em países pobres, onde as leis ambientais e trabalhistas são significativamente mais brandas. Segundo Klein (2002, p.156-157), os mecanismos de terceirização que se disseminaram criaram camadas de contratação e subcontratação que distanciam os trabalhadores que produzem os bens das grandes empresas detentoras das marcas e do processo de comercialização. Desse modo, "corporações multinacionais ricas e supostamente fiéis à lei podem voltar aos níveis de exploração do século XIX e ainda assim continuar atraentes". Essa lógica começou a ser questionada por grupos ativistas preocupados com as péssimas condições de trabalho das 'sweatshops', fábricas instaladas nos países pobres que produzem para grandes marcas. Desde 1992 empresas flagradas utilizando as 'sweatshops' buscam restabelecer a reputação de suas marcas adotando códigos corporativos de conduta e outras práticas identificadas com a RSC.

A atuação de empresas transnacionais extrativistas, especialmente na África e na Ásia, ampliou o debate, passando dos questionamentos sobre direitos trabalhistas para questões de violações de direitos humanos. O caso da Shell na Nigéria foi, provavelmente, o que obteve maior destaque internacional, tendo resultado na morte do ativista ambiental Ken Saro-Wiwa pelo governo local. A empresa foi considerada cúmplice e omissa pela opinião pública, que acreditava que ela poderia ter evitado o fim trágico do ativista. Como consequência a Shell sofreu boicotes de consumidores de todo mundo (WETTSTEIN, 2012).

Em 1992 ocorreu a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, disseminando no mundo a noção da falência do modelo de desenvolvimento vigente e da necessidade de novas formas de relacionamento entre sociedade e meio ambiente. Os negócios não tiveram participação significativa na Eco-92, mas logo perceberam que precisariam se posicionar diante do desafio posto para toda a sociedade, construir o que se convencionou chamar de desenvolvimento sustentável.

O contexto político e socioeconômico das duas últimas décadas do século XX jogou luz em outros temas e abordagens, destacadamente a Sustentabilidade Corporativa, a Ética Empresarial, a Cidadania Corporativa e a Teoria/Gestão de *Stakeholders*. Nesse período pouco se avançou no desenvolvimento do conceito de RSC. Contudo, o interesse pelo tema não se esvaiu, pelo contrário, a RSC foi utilizada como base para os novos enfoques e para o desenvolvimento de modelos, pesquisas empíricas e tentativas de avaliação e mensuração do desempenho social corporativo (CARROLL, 1999).

Entre os modelos de RSC propostos nesse período se encontra o de Dalton e Cosier (1982), o qual caracteriza o comportamento empresarial relacionando duas variáveis: responsabilidade e legalidade (Figura 2). As quatro combinações possíveis ilustradas na matriz caracterizam o que os autores chamam de faces da RSC.

	Ilegal	Legal
Irresponsável	A	C
Responsável	B	D

Figura 2 – *Framework* de Dalton e Cosier (1982): As quatro faces da RSC

A análise do *framework* de Dalton e Cosier evidencia a natureza contextual da RSC. Determinado comportamento pode ser enquadrado em categorias diferentes, dependendo do contexto legal em que é avaliado. A mesma ambiguidade se verifica fixando-se a variável da legalidade. Ou seja, em um mesmo contexto legal, um comportamento pode ser avaliado de modo diferente de acordo com a noção de responsabilidade/irresponsabilidade adotada. Esta noção é construída socialmente e está associada aos valores do ambiente social em que o comportamento é avaliado.

Outro *framework* que surgiu nesse período faz uma analogia entre as responsabilidades organizacionais e as necessidades humanas. Tuzzolino e Armandi (1981) propõem que o comportamento corporativo socialmente responsável seja avaliado com base na hierarquia de necessidades de Maslow. O nível mais baixo de responsabilidade (equivalente às necessidades fisiológicas) é o lucro, enquanto o nível mais alto (equivalente à realização pessoal) representa a responsabilidade social. Por essa lógica, enquanto a necessidade da empresa de gerar lucro não for atendida (responsabilidade econômica) ela não assumirá outras e, portanto, não terá um comportamento socialmente responsável.

Peter Drucker também defende que o lucro é a principal responsabilidade dos negócios, sugerindo uma abordagem estratégica em que as empresas busquem converter suas responsabilidades sociais em oportunidades de negócios.

A 'responsabilidade social' apropriada do negócio é domar o dragão, que é transformar um problema social em oportunidade econômica e benefício econômico, em capacidade produtiva, em competência humana, em empregos bem remunerados e em riqueza. (DRUCKER, 1984, p. 62, tradução nossa)

Assumindo a lógica de que o comportamento corporativo é determinado pela racionalidade econômica, a busca pelo *business case* para a RSC se tornou um tema dominante. Pretendia-se provar que adotar práticas de RSC era bom para o negócio (HABISCH *et al.*, 2005; CARROLL; SHABANA, 2010).

Nesse sentido, as décadas de 1980 e 1990 geraram diversos estudos empíricos em busca de argumentos que justificassem a adoção de práticas de RSC na ótica empresarial. De acordo com Wood (2010), esses estudos buscavam relacionar práticas consideradas responsáveis e irresponsáveis com aspectos associados direta ou indiretamente ao bom desempenho financeiro dos negócios. Entre esses aspectos se destacam: valor da reputação, redução de custos, eficiência operacional, abertura de novos mercados, motivação da força de trabalho, retenção da mão-de-obra, redução de riscos de campanhas de grupos ativistas, boa vontade de *stakeholders*, vantagem competitiva pela diferenciação de produtos e redução do risco de legislações onerosas.

Na virada do milênio, as pressões sociais sobre o comportamento corporativo continuaram a crescer, proporcionalmente à influência e aos impactos negativos das

corporações, mais evidentemente espalhados pelo planeta. E assim, “com a expansão da economia global, a RSC também se tornou global” (LEE, 2008, p. 69).

O interesse e as práticas de RSC se disseminaram promovidas por debates e iniciativas nos âmbitos local e internacional, público e privado. Organizações como as Nações Unidas e a União Europeia passaram a incluir o tema da RSC nas discussões sobre globalização e sobre o papel do capitalismo no mundo globalizado (BUHR; GRAFSTRÖM, 2007).

As Nações Unidas apresentaram no Fórum Econômico Mundial de 1999 o *The Global Compact*, visando encorajar as empresas a adotar comportamentos socialmente responsáveis assumindo compromisso com princípios relacionados a direitos humanos, padrões de trabalho, meio ambiente e corrupção (BITANGA; BRIDWELL, 2010). Enquanto a Comissão Europeia publicou um relatório sobre RSC em 2001 visando “iniciar um amplo debate sobre como a Comunidade Europeia poderia promover RSC nos níveis europeu e internacional...” (EUROPEAN COMMISSIONS, 2001, p.4).

Na Inglaterra o fenômeno se refletiu em uma série de matérias do jornal *Financial Times* e na mobilização de organizações empresariais, ONGs e governos para promover iniciativas de RSC. Em 2001, foi criado o Ministério da RSC (BUHR; GRAFSTRÖM, 2007). A orientação do governo britânico era baseada no *business case* e na promoção da RSC como substituto à regulamentação (OWEN *et al.*, 2001). Esta orientação se evidencia na entrevista do ministro, Kim Howells, publicada na revista *Ethical Performance* (Vol. 2, No. 2, Junho de 2000, p. 5), sob o título de ‘*CSR Minister who backs the power of the market*’.

Eu acredito que existem bons motivos comerciais para responsabilidade social corporativa e que o governo pode facilitar o caso e tornar públicos os exemplos de boas práticas. Contudo não há, em absoluto, razão para nós impormos normas...Não podemos forçar as empresas a se comportarem de forma compassiva (OWEN *et al.*, 2001, p. 277 tradução nossa).

Organizações empresariais globais e regionais também se mobilizaram em torno do tema, tais como: World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), The European Business Network for Corporate Social Responsibility (CSR Europe) e Business for Social Responsibility (BSR).

Empresas de todo o mundo passaram a publicar relatórios de RSC, também conhecidos por relatórios de sustentabilidade, especialmente a partir do ano 2000, quando foi lançada a primeira versão do guia da *Global Reporting Initiative* (GRI). Este *framework*, apoiado pela ONU, logo se tornou o guia mais popular para a elaboração e divulgação do desempenho corporativo (GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 2013).

A revelação do escândalo da empresa Enron, em 2001, também teve um papel importante na disseminação da RSC. Esse evento, e outras fraudes contábeis reveladas depois, adicionaram uma nova preocupação ao debate, a vulnerabilidade dos acionistas à gestão contábil corporativa irresponsável (BAKAN, 2008).

Aliada aos escândalos contábeis, a atuação de corporações em países pobres, jogou luz em outra perspectiva da RSC, a Irresponsabilidade Social Corporativa (ISC). Segundo Lin-Hi e Müller (2013), essa abordagem amplia a visão que ainda existiria na academia e no meio empresarial da RSC como sinônimo de 'fazer o bem', ou seja, fazer contribuições adicionais para o bem-estar social. A ISC alerta para a necessidade de considerar no escopo da RSC questões como violação de direitos humanos, formação de cartéis, fornecimento de informações incorretas a consumidores, propaganda enganosa, corrupção e danos ao meio ambiente.

O *business case* da RSC continuou ganhando influência no século XXI (VOGEL, 2005; GOND; CRANE, 2008; CARROLL; SHABANA, 2010). Essa abordagem se tornou central na maioria dos livros que tratam do tema, sendo amplamente difundida entre estudantes de Administração e executivos (VOGEL, 2005). Refletindo a atenção crescente ao *business case* da RSC, vários mercados de RSC se desenvolveram, incluindo consultorias, auditorias, certificações e agências de *rating* preocupadas com investimentos socialmente responsáveis – *Socially Responsible Investment* – SRI (BUHR; GRAFSTRÖM, 2007). As perspectivas econômica e estratégica da RSC ganharam evidência tanto em estudos conceituais (LANTOS, 2001; MCWILLIAMS; SIEGEL, 2001; WADDOCK *et al.*, 2002; PORTER; KRAMER, 2006; KURUCZ *et al.*, 2008; CARROLL; SHABANA, 2010) como empíricos (MCWILLIAMS; SIEGEL, 2000; LONGO *et al.*, 2005; PEDERSEN; NEERGAARD, 2007; GODFREY *et al.*, 2009), para citar apenas alguns exemplos.

3.3. PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DAS ABORDAGENS DA RSC: 'OLD STYLE' X 'NEW STYLE'

Após mais de oitenta anos do debate iniciado por Berle e Dodd (1931-1932), a balança pendeu para os argumentos de Dodd. Prevaleceu a noção de que os negócios devem sim assumir responsabilidades mais amplas na sociedade. Contudo, dentre os defensores da RSC, há visões diferentes acerca do escopo dessas responsabilidades, assim como dos motivos para adotá-las. Essas visões são associadas às duas vertentes da RSC: *'old style'* e *'new style'*.

A RSC *'old style'*, prevalente até a década de 1970, envolvia conceitos baseados no ideal moral da primazia dos interesses humanos sobre os das corporações (LOGSDON; WOOD, 2002). A orientação teórica era baseada na ética e no dever e o nível de análise era o macro-social (LEE, 2008). O papel dos negócios era servir às necessidades das sociedades e das pessoas (AGLE *et al.*, 2008); cumprindo a lei; não explorando aspectos não regulados (forte auto-controle); e fazendo contribuições voluntárias para a sociedade e seus *stakeholders* (altruísmo) (WINDSOR, 2006). O papel do estado, por sua vez, era estabelecer políticas públicas expansivas para garantir e ampliar os direitos dos *stakeholders* (WINDSOR, 2006). Ou seja, a noção original de RSC era a de complementar o papel do governo, não substituí-lo (WOOD, 1991). Os argumentos para adoção da RSC eram normativos, derivados de princípios religiosos, referências filosóficas e normas sociais prevalentes; portanto as empresas deveriam ser socialmente responsáveis porque 'é moralmente correto' (BRANCO; RODRIGUES, 2007); e pelo desejo de 'fazer o bem' (SMITH, 2003).

Neste ponto da tese é relevante esclarecer o significado dado ao termo normativo. Margolis e Walsh (2011) diferenciam dois sentidos para o termo: um comumente adotado nas ciências sociais e outro filosófico. Nas ciências sociais, o termo normativo geralmente se refere a orientações para o comportamento organizacional derivadas da análise teórica e empírica de relações de causa e efeito. No sentido filosófico, o termo se refere ao conjunto de valores morais que justificam a preferência por determinado comportamento. Nessa tese o termo normativo é utilizado no sentido filosófico.

A partir da década de 80, no início da fase da RSC '*new style*', a tendência de controle social dos negócios por meio de regulamentações foi revertida pelo paradigma socioeconômico recém instituído, o neoliberalismo. A noção subjacente era que as externalidades dos negócios seriam tratadas pelas leis de mercado e pela ação voluntária dos negócios (HOND, DEN *et al.*, 2007). As medidas de desregulamentação e a conseqüente financerização da economia provocaram grandes mudanças no *framework* moral vigente. Solomon (2006) analisa esse fenômeno através dos mitos e metáforas que se estabeleceram no ideário corporativo e social neste período, levando à concepção dos negócios como um jogo, uma selva ou uma guerra pela sobrevivência.

A globalização da economia ampliou os efeitos deletérios dos negócios em termos de diversidade, intensidade e abrangência geográfica, alimentando os questionamentos sobre o papel e as responsabilidades dos negócios na sociedade. As respostas a esses questionamentos passaram a envolver, cada vez mais, a adoção de discursos e práticas organizacionais relacionados a RSC e seus descendentes (CARROLL, 1999). Esse processo foi estimulado pela pesquisa, que se concentrou no *business case* da RSC, tornando a RSC mais atrativa para gestores (VOGEL, 2005; LEE, 2008; CARROLL; SHABANA, 2010).

A orientação teórica da RSC '*new style*' se tornou gerencial e o nível de análise, principalmente, organizacional (LEE, 2008). O ideal moral subjacente passou a ser o utilitarismo, uma filosofia quantitativa baseada na relação custo/benefício (SOLOMON, 2006), que enfatiza os ganhos materiais que a sociedade pode obter por meio de mercados competitivos razoavelmente eficientes e competitivos (WINDSOR, 2006). Ou seja, os negócios deveriam criar riqueza submetidos a políticas públicas minimalistas e, talvez, a práticas de ética empresarial usuais (WINDSOR, 2006). Os argumentos para adoção da RSC se tornaram instrumentais (BRANCO; RODRIGUES, 2007), baseados na noção do '*enlightened self-interest*', ou seja, ser socialmente responsável 'é bom para os negócios', pelo menos no longo prazo (SMITH, 2003; VOGEL, 2005; BRANCO; RODRIGUES, 2007; CARROLL; SHABANA, 2010). A adoção da RSC ainda seria uma forma de evitar e minimizar regulamentações governamentais, pois provaria que a auto-regulação seria suficiente para atender às expectativas da sociedade (CARROLL; SHABANA, 2010). E assim, a globalização da economia globalizou a RSC '*new style*' (LEE, 2008). As características das duas vertentes da RSC são resumidas no Quadro 1 a seguir.

Aspectos	Fases ou vertentes da RSC		Fontes
	Décadas de 50, 60 e 70	A partir da década de 80	
Identificação das vertentes da RSC	'Old style'	'New style'	Vogel (2005)
	Normativa	Instrumental	Branco e Rodrigues (2007)
	'Normative case'	'Business case'	Smith (2003)
	Orientada pelo dever	Econômica	Swanson (1995)
	Ética	Econômica	Windsor (2006)
Orientação moral	Primazia dos interesses humanos sobre os das corporações		Logsdon e Wood (2002)
		Utilitarismo	Solomon (2006); Windsor (2006)
Orientação teórica	Ética e dever	Gerencial	Lee (2008)
Nível de análise	Macro-social	Organizacional	Lee (2008)
Papel / concepção dos negócios	Servir às necessidades das sociedades e das pessoas		Agle <i>et al.</i> (2008)
	Cumprir a lei e não explorar aspectos não regulados; contribuições sociais voluntárias	Criação de riqueza submetida às leis e, talvez, práticas de ética empresarial usuais	Windsor (2006)
		Externalidades dos negócios tratadas por leis de mercado e ação voluntária dos negócios	Den Hond <i>et al.</i> (2007)
		Jogo, selva ou guerra pela sobrevivência	Solomon (2006)
Papel do estado	Políticas públicas expansivas para garantir e ampliar direitos dos <i>stakeholders</i>	Políticas públicas minimalistas	Windsor (2006)
Argumentos para adoção	Considerações sociais	Considerações econômicas	Vogel (2005)
	Desejo de 'fazer o bem'		Smith (2003)
	Normativos e éticos: derivados de princípios religiosos, referências filosóficas e normas sociais prevalentes; 'É moralmente correto'	Instrumentais: 'é bom para os negócios', ao menos no longo prazo	Branco e Rodrigues (2007)
		'Enlightened self-interest'	Smith (2003); Vogel (2005); Branco e Rodrigues (2007); Carroll e Shabana (2010)
		Minimizar regulamentações governamentais	Carroll e Shabana (2010)

Quadro 1 – Características das vertentes da RSC: 'old style' e 'new style'

As duas vertentes concorrentes da RSC também podem ser comparadas utilizando a lógica da 'Equação do Poder Social' proposta por Davis. Segundo esse princípio, a responsabilidade social dos negócios é proporcional à sua influência na

sociedade e o uso responsável dessa influência seria garantido por leis ou outros mecanismos de controle social (DAVIS, 1960).

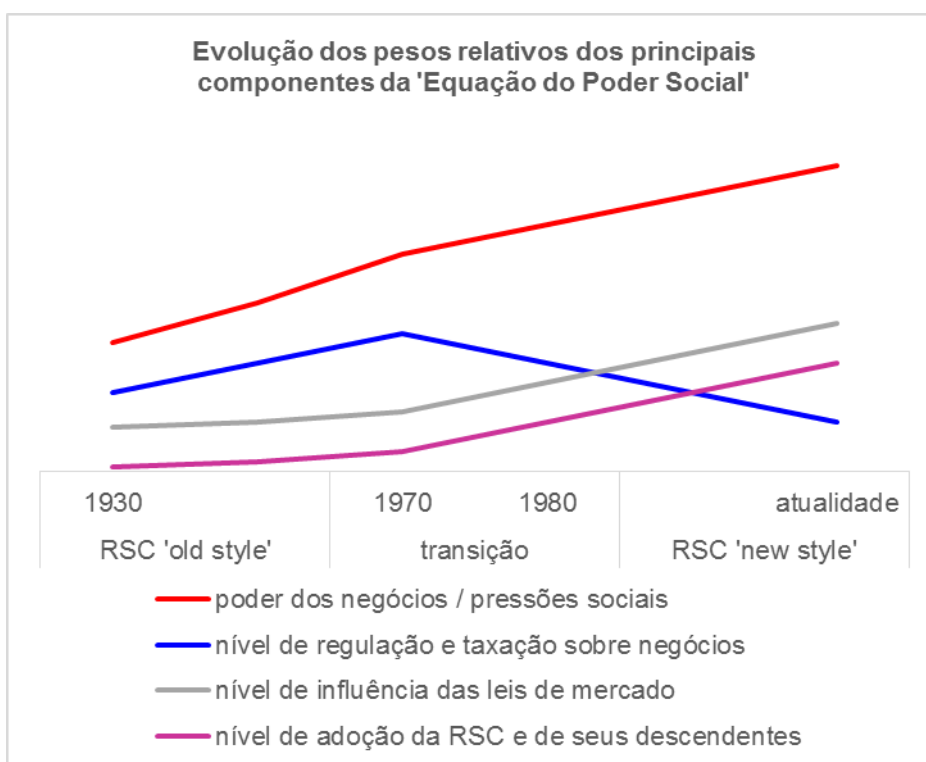


Figura 3 – Evolução dos pesos relativos dos principais componentes da 'Equação do Poder Social' desde a década de 1930

Como ilustrado na Figura 3, durante a fase da RSC *'old style'*, o aumento da influência dos negócios sobre a sociedade foi compensado principalmente por meio de legislação e taxaço. As leis de mercado exerciam relativamente pouca influência sobre o comportamento organizacional e havia adoço pontual de discursos e práticas associadas à RSC. Na fase da RSC *'new style'*, os pesos dos fatores da 'Equação do Poder Social' se inverteram, com as leis de mercado e a RSC preenchendo o vácuo regulatório deixado pelas medidas de desregulamentação da economia.

Assim conclui-se a análise comparativa das principais características das abordagens usuais da RSC. No próximo tópicoo serão discutidas as limitações da abordagem *'new style'*, predominante na atualidade tanto na prática como no estudo das relações entre negócios e sociedade.

3.4. LIMITAÇÕES DA ABORDAGEM ATUAL DA RSC

Ao longo dos anos, a RSC e seus descendentes foram incorporados ao discurso e, ao menos parcialmente, à prática empresarial. Contudo, os debates em torno de temas como mudanças climáticas, crescimento insustentável, escândalos corporativos e moralidade do capitalismo global sugerem a necessidade de rever as relações entre negócios, estado e sociedade civil (BURCHELL; COOK, 2010). Nesse sentido, crescem os questionamentos sobre a habilidade da RSC e seus descendentes de promover o comportamento corporativo socialmente responsável.

O primeiro aspecto a ser observado se refere à natureza voluntária da RSC, presente nos conceitos de RSC desde seus primórdios. Contudo, essa característica se tornou mais crítica na fase da RSC *'new style'*, quando o controle social dos negócios por meio de leis e taxações foi substituído, em grande parte, pela combinação de iniciativas voluntárias de RSC e das leis de mercado.

O cumprimento voluntário de responsabilidades é, em si, um contra-senso, pois deveres requerem mecanismos que garantam seu cumprimento (LOGSDON; WOOD, 2002). Além disso, quando iniciativas voluntárias assumem o papel de auto-regulação dos negócios, levantam-se preocupações sobre um déficit democrático.

Aqueles que são democraticamente eleitos (governos) para regular, possuem menos poder para tal, enquanto aqueles que começam a se envolver em auto-regulação (corporações privadas) não possuem mandato democrático para este engajamento e não podem ser responsabilizados por uma política cívica (SCHERER; PALAZZO, 2011, p. 907 tradução nossa).

As leis de mercado, por sua vez, impõem pressões competitivas de demanda e fornecimento, mas não são suficientes para garantir a virtude cívica das corporações (BANERJEE, 2012). Primeiro porque pune o comportamento irresponsável apenas após o ocorrido e depois porque os mecanismos de sanção comercial só se aplicam a casos cujas consequências sociais indesejadas podem ser diretamente ligadas ao comportamento corporativo e quando são perceptíveis no curto prazo (ZIMMERLI; ASSLÄNDER, 2007). Além disso, empresas com pouca visibilidade junto a consumidores finais são menos vulneráveis a perdas comerciais decorrentes de comportamentos irresponsáveis (CHIU; SHARFMAN, 2009). Na prática, já há provas

suficientes para concluir que se o mercado não for adequadamente regulado, “a única regulação que ocorrerá será a de servir ao lucro/valor das empresas, o que nem sempre servirá ao bem social” (CORKIN, 2008, p. 58 tradução nossa). Os escândalos contábeis da primeira década do século XXI sinalizam que numa economia desregulamentada até mesmo as responsabilidades fiduciárias (junto aos acionistas) podem ser violadas, quiçá as responsabilidades junto a *stakeholders* menos influentes (WINDSOR, 2006). Ou seja, a RSC e seus descendentes são abordagens cruciais na busca de relações mais éticas entre negócios e sociedade, contudo, sem a intervenção de autoridades, os interesses da sociedade e dos *stakeholders* têm sido frequentemente prejudicados e violados (AGLE *et al.*, 2008).

Outro ponto de críticas crescentes é a predominância da abordagem do *business case* da RSC. Essa abordagem se baseia nos argumentos instrumentais do ‘*enlightened self-interest*’, defendendo que os custos do comportamento socialmente responsável serão compensados por benefícios indiretos para o negócio, pelo menos no longo prazo. Essa lógica ampliou a aceitação pelos negócios, mas resultou em abordagens oportunistas que comprometem o comportamento ético (NIJHOF; JEURISSEN, 2010). Brooks (2010) observa que a academia concentrou esforços buscando argumentos para a adoção da RSC nos mesmos termos utilizados por Friedman e demais defensores da ‘primazia dos acionistas’. Assim, restringiu o debate, ao menos parcialmente, à noção da racionalidade econômica, a mesma que buscava combater, deixando pouco espaço para incorporação de argumentos éticos.

As críticas à abordagem atual da RSC também partem da análise da inadequação do ideal moral utilitarista subjacente ao *business case* da RSC e ao modelo econômico vigente. Segundo a filosofia utilitarista, a busca do interesse próprio levaria à alocação mais eficiente dos recursos da sociedade e à maximização do bem-estar social. Contudo, a tomada de decisão baseada nessa lógica leva a empresa a priorizar as estratégias e os projetos de RSC mais rentáveis e não os mais necessários para a sociedade (LEE, 2008; NIJHOF; JEURISSEN, 2010; PARKES *et al.*, 2010). Problema maior surge quando o comportamento responsável colide com o objetivo do lucro, pois nem todo comportamento socialmente responsável traz, necessariamente, benefícios para o negócio, pelo menos no curto prazo (SWANSON, 1995; HAIGH; JONES, 2006; LEE, 2008). Quando gestores priorizam as responsabilidades econômicas, podem encontrar justificativas para violar responsabilidades éticas, e até mesmo legais, em nome da maximização de lucros ou

da proteção contra prejuízos (KANG, 1995). O recente escândalo envolvendo a Volkswagen ilustra essa lógica. A empresa, confrontada com normas mais rigorosas para emissões de gases, ao invés de investir no desenvolvimento de motores que atendessem aos novos padrões, instalou em seus veículos um dispositivo que burla os testes de emissões de gases.

O *rationale* que prioriza aspectos econômicos sobre os demais também atinge o nível cultural e individual da sociedade. A relação entre os negócios e o contexto cultural é de influência mútua. A partir da década de 80, o *rationale* dos negócios foi incorporado de forma crescente aos valores da sociedade (FREEMAN; LIEDTKA, 1991). Esse processo promoveu o culto ao individualismo e ao consumismo desenfreado, contribuindo com a degradação das relações comunitárias e sociais (SOLOMON, 2006). Isso tem alimentado as críticas à natureza econômica e materialista dos valores e do pensamento dominante na sociedade (ZIMMERLI; ASSLÄNDER, 2007). As escolas de Administração também contribuíram na disseminação desse *rationale*, formando gestores a partir de currículos que reforçam a noção de que o único, ou ao menos o principal, papel dos negócios é maximizar lucros para os acionistas (GHOSHAL, 2005; MARGOLIS; WALSH, 2011).

Além disso, embora o objetivo da RSC seja analisar os papéis e impactos da interação entre negócios e sociedade, a literatura é dominada pela perspectiva dos negócios. Há uma lacuna considerável na literatura sobre os efeitos dos negócios sobre a sociedade (MARGOLIS; WALSH, 2011). A maioria dos estudos, mesmo os que incorporam a abordagem de *stakeholders*, adota conceitos de RSC segundo a visão dos negócios. A perspectiva dos *stakeholders*, se considerada, costuma ser traduzida por mecanismos de gestão, estratégias de comunicação e processos organizacionais e não pela percepção dos *stakeholders* (BURCHELL; COOK, 2010).

Finalmente, embora o discurso defenda que a RSC compatibiliza interesses de diversos grupos, o que se observa na prática é a desconexão entre muitos *stakeholders* relevantes e as decisões sobre RSC (MASON; SIMMONS, 2014). Ou seja, o discurso atual da RSC, apesar de sua retórica emancipatória, teria sido 'capturado' pelos negócios (O'DWYER, 2003; HERZIG; MOON, 2013), se transformando em ferramenta de legitimação do poder das grandes corporações, contornando as pressões e críticas sociais, mas sem promover as mudanças necessárias para elevar o padrão de comportamento dos negócios ao patamar esperado pela sociedade (BANERJEE, 2012).

3.5. PERSPECTIVAS FUTURAS: CAMINHOS PARA RSC 'RE-MORALIZADA'

A análise crítica da abordagem atual da RSC revela a necessidade de contornar a preponderância da racionalidade econômica nas relações entre negócios e sociedade. Diversas propostas têm sido apresentadas nesse sentido, sugerindo (re)incorporar aspectos normativos ao estudo e à prática da RSC. As propostas compreendem diferentes níveis de aplicação (político, institucional, organizacional e individual) e de grau de mudança (do reformista ao radical), mas todas convergem na busca de uma RSC 'Remoralizada'.

É importante ressaltar, que essas propostas não representam um retorno à RSC *'old style'*, mas uma reconceitualização da RSC. Isto é necessário, primeiro, porque o contexto dos anos 50, 60 e 70 é muito diferente do atual. A RSC *'old style'* se baseia no modelo de controle social dos negócios centrado no estado e no estabelecimento de políticas públicas expansivas para garantir e ampliar direitos dos *stakeholders* (WINDSOR, 2006). Este modelo foi totalmente revertido com a globalização, sem perspectivas de voltar a prevalecer, ao menos no médio prazo.

Além disso, abordagens normativas da RSC se baseiam, principalmente, em teorias filosóficas, sendo consideradas utópicas e genéricas demais para o 'mundo real'. A utopia não é vista, necessariamente, como um problema nessa tese, contudo, considerando a urgência de novas formas de relacionamento entre negócios e sociedade, é relevante considerar a capacidade das novas propostas de começar a promover mudanças reais ao menos no médio prazo. Mason e Simmons (2014) observam que abordagens puramente normativas podem ser consideradas ideais em termos morais, mas substituir o modelo centrado nos acionistas por outro centrado em princípios éticos provavelmente sofreria grande resistência da comunidade empresarial, arriscando não ultrapassar as barreiras da academia.

O generalismo das abordagens puramente normativas também representa uma dificuldade para sua implementação. Mesmo acadêmicos normativos, como Donaldson e Dunfee (1994), reconhecem que é extremamente difícil aplicar conceitos éticos universais e abstratos às múltiplas e complexas situações práticas das relações entre negócios e sociedade. Scherer e Palazzo (2011) observam que a pluralidade crescente de valores, normas e estilos de vida do mundo globalizado pós-moderno torna ainda mais difícil a tarefa de estabelecer critérios de comportamento ético

aplicáveis a todas as situações. Portanto, os autores propõem que a RSC seja reconceitualizada de modo a refletir o papel político que os negócios assumiram e a heterogeneidade dos ambientes legais, sociais e culturais onde os negócios operam.

Com base nessas considerações, é possível listar algumas propostas recentes para contornar a preponderância da racionalidade econômica da RSC: i) o estabelecimento de novos mecanismos e arranjos institucionais que promovam um maior equilíbrio nas relações de poder entre negócios, governos e sociedade civil (MARREWIJK, VAN, 2003); ii) um maior equilíbrio entre controles internos (voluntários) e externos (regulamentação) sobre questões relacionadas à RSC (BOEGER *et al.*, 2008; CORKIN, 2008); iii) a reforma nos currículos das escolas de Administração (GHOSHAL, 2005); iv) a revisão do modelo tradicional dos negócios (ZSOLNAI, 2006; MASON; SIMMONS, 2013); e v) a reestruturação da economia política global e de seus mecanismos de governança (SCHERER; PALAZZO, 2007; HAIGH; JONES, 2006; HERZIG; MOON, 2013; BANERJEE, 2014).

Um aspecto central nessas propostas é a necessidade de efetivamente integrar economia e ética. A divisão desses dois aspectos, denominada por Freeman (1994) como 'Tese da Separação', se reflete nas abordagens oposicionistas da RSC. Contudo, essa separação não existe no mundo real, pois decisões corporativas possuem componentes econômicos e morais (BROWN; FORSTER, 2013); e decisões econômicas também geram efeitos sociais (e vice-versa) (HARRISON; FREEMAN, 1999; PEDERSEN, 2006).

Portanto, é necessário deixar de enxergar economia e ética como concorrentes e buscar formas de combiná-las (FREEMAN, 1994; SOLOMON, 2006; AGLE *et al.*, 2008; PLESSIS, DU, 2008; MASON; SIMMONS, 2014). É preciso reconhecer as tensões entre objetivos econômicos e sociais como ponto de partida para o desenvolvimento de novas teorias e práticas organizacionais (MARGOLIS; WALSH, 2011), buscando meios de efetivamente integrar lucros, desempenho político, demandas sociais e valores éticos (GARRIGA; MELÉ, 2004; WINDSOR, 2006). Essa integração deve ocorrer em torno da ideia do que o ser humano é e do que ele pode ser, afinal, não faz sentido falar de economia e ética sem falar de seres humanos. Ou seja, novas abordagens devem incorporar uma noção mais realista dos indivíduos envolvidos nas relações entre negócios e sociedade, com sua complexidade, sua pluralidade de valores e percepções (AGLE *et al.*, 2008). É preciso ampliar a concepção restrita de ser humano retratada pelo *homo economicus*, que

toma decisões visando apenas maximizar seu benefício econômico, para o *homo social* (SOLOMON, 2006). Os negócios, por sua vez, devem ser entendidos como interação social e cooperação num sentido sofisticado, como parte essencial da sociedade (PHILLIPS, 1997; SOLOMON, 2006; BROOKS, 2010).

Essas ideias, resumidas no Quadro 2, apontam perspectivas para o futuro da RSC, servindo de base para o delineamento de uma RSC 'Remoralizada'.

Aspectos	Orientações	Fontes
Orientação teórica	Abandonar 'Tese da Separação': deixar de enxergar economia e ética como concorrentes e buscar formas de combiná-las	Freeman (1994); Solomon (2006); Agle et al. (2008); Du Plessis (2008); Mason e Simmons (2014)
	Reconhecer tensões para desenvolver novas teorias e práticas organizacionais	Margolis e Walsh (2011)
	Buscar meios de efetivamente integrar lucros, desempenho político, demandas sociais e valores éticos	Garriga e Melé (2004); Windsor (2006)
Nível de análise	A partir do individual: incorporar concepção mais realista do indivíduo (complexidade, pluralidade de valores e percepções; ' <i>homo social</i> ')	Agle et al. (2008); Solomon (2006)
Concepção de negócios	Interação social e cooperação num sentido sofisticado, parte essencial da sociedade	Phillips (1997); Solomon (2006); Brooks (2010a)

Quadro 2 – Perspectivas futuras para RSC: bases para o delineamento de uma RSC 'Remoralizada'

A operacionalização da integração entre economia e ética é, portanto, uma questão central para novos estudos sobre RSC. A Teoria de *Stakeholders* tem sido apontada por diversos acadêmicos como o *framework* de referência capaz de promover a união desses dois aspectos (BRANCO; RODRIGUES, 2007; BROWN; FORSTER, 2013; MASON; SIMMONS, 2014).

A Teoria dos *Stakeholders* (TS), assim como a RSC, se contrapõe à escola da 'primazia dos acionistas', pois advoga que as empresas possuem responsabilidades junto a outros grupos além dos acionistas. No entanto, a Teoria de *Stakeholders* é uma teoria gerencial que se baseia no tratamento ético dos *stakeholders* e não uma teoria ética que, por acaso, também é relevante para gestão, como seria o caso da RSC (HARRISON *et al.*, 2015). Além disso, a Teoria de *Stakeholders* também sofre com o conflito de abordagens instrumentais X normativas, sendo necessário esclarecer de que forma a combinação RSC-TS pode contribuir com a superação das limitações da RSC '*new style*' e com o desenvolvimento de uma RSC 'Remoralizada'. Isso será feito nos próximos dois capítulos

CAPÍTULO 4 TEORIA DE *STAKEHOLDERS*: PONTE PARA RSC ‘REMORALIZADA’

O presente capítulo se inicia apresentando uma breve revisão dos antecedentes e do surgimento da Teoria de *Stakeholders* e das duas abordagens opostas, instrumental e normativa, evidenciando suas principais características e sua relação com a RSC. Então, aspectos centrais da teoria considerados relevantes para a tese são apresentados, quais sejam: identificação, classificação, gestão e engajamento de *stakeholders*. O objetivo do capítulo não é explorar o assunto em profundidade, mas esclarecer como esses aspectos centrais da TS são usualmente tratados, subsidiando as escolhas necessárias para uma RSC ‘Remoralizada’, a ser delineada no capítulo subsequente.

4.1. ANTECEDENTES E ABORDAGENS DA TEORIA DOS *STAKEHOLDERS*

O conceito de *stakeholders* surgiu da noção de que as empresas e grupos constituintes da sociedade mantêm relações de influência mútua e que, portanto, as empresas devem considerar os interesses e demandas desses grupos em suas atividades. Essa ideia é identificada desde os primórdios da RSC. O professor Dodd (1932) já dizia que o objetivo das corporações deveria incluir empregos mais seguros para seus trabalhadores, produtos de melhor qualidade para seus consumidores e uma maior contribuição para o bem estar da comunidade como um todo. As relações intrincadas entre os negócios e seus *stakeholders* também são evidenciadas por Davis (1960, p. 45, tradução nossa), que observa que “em nossa sociedade plural, os negócios são influenciados por todos os outros grupos do sistema, e em troca, os negócios os influenciam.”

Apesar da noção de *stakeholders* estar presente desde a origem da RSC, a primeira aparição do termo na literatura gerencial só ocorreu em 1963, em um memorando interno do *Stanford Research Institute* (SRI). O objetivo do termo era evidenciar que os negócios deveriam ser responsivos não só aos acionistas

(*stockholders*), mas também a outros grupos, listados no documento como: empregados, consumidores, fornecedores, credores e sociedade. Os pesquisadores do SRI argumentaram que as empresas que não entendessem as necessidades e preocupações desses *stakeholders* não conseguiriam formular objetivos corporativos que lhes garantisse legitimidade e sobrevivência ao longo do tempo (FREEMAN, 1984).

A partir da década de 1980 a teoria se consolidou, apresentada, inicialmente, como alternativa à RSC (*'old style'*), considerada ambígua e pouco prática (FREEMAN; LIEDTKA, 1991). Ou seja, a TS surgiu no mesmo contexto de surgimento da RSC *'new style'* e com o mesmo propósito de provar o business case da ética.

O viés instrumental da origem da TS se evidencia na introdução do livro seminal de Edward Freeman (1984, p. 1 tradução nossa): “Nós vamos discutir porque os gerentes americanos precisam de novos conceitos, ferramentas, técnicas e teorias se quiserem ser bem sucedidos no ambiente atual dos negócios”. A natureza gerencial da TS também fica evidente ao se observar que, embora Freeman se baseie na noção de RSC, as outras vertentes de estudo que utilizou para propor a teoria foram: Planejamento Corporativo, Gestão Estratégica, Teoria Organizacional e Teoria Geral de Sistemas.

A TS foi apresentada como uma proposta instrumental para gestão das relações entre negócios e sociedade, porém, não tardou a surgirem esforços para justificá-la em bases normativas. O próprio Freeman, em parceria com um colega, reconhece que a abordagem original da TS enfatiza a importância do alinhamento de valores entre empresa e *stakeholders*, mas não estabelece quais valores seriam os mais apropriados. Isto teria aberto o caminho para a abordagem normativa da TS se contrapor à visão estratégica, buscando fundamentar a teoria em bases filosóficas (FREEMAN; MCVEA, 2001).

Diferentes bases filosóficas foram adotadas para justificar a TS em uma perspectiva normativa, tais como virtudes aristotélicas (WIJNBERG, 2000); capitalismo Kantiano (EVAN; FREEMAN, 1993); o Princípio de Equidade (PHILLIPS, 1997); e o ponto de vista normativo dos negócios enquanto agentes morais (DONALDSON; PRESTON, 1995). Apesar da diversidade de bases filosóficas, argumentos e conclusões das teorias normativas da TS, todas convergem em um ponto essencial, a preponderância da preocupação com outros sobre o interesse próprio (JONES *et al.*, 2007).

É válido ressaltar que, ao contrário da RSC, a TS nasceu instrumental e sua abordagem normativa se desenvolveu paralelamente à instrumental. Contudo, assim como na RSC, as abordagens concorrentes da TS representam *frameworks* morais concorrentes, associados a filosofias políticas concorrentes (WINDSOR, 2006). Stoney e Winstanley (2001) representam essa noção por meio do espectro das orientações políticas (direita-esquerda), verificando que os críticos da teoria se encontram nos extremos, enquanto os defensores se distribuem na região central desse contínuo (Figura 4).

Perspectivas políticas		
Marxista / radical	Pluralista (<i>stakeholders</i>)	Unitarista / neoliberal
modelo dualista de sociedade (capital X trabalho)	acomodação de múltiplos interesses	
	Abordagens da Teoria de <i>Stakeholders</i>	
	intrínseca (normativa)	instrumental
	'um fim em si mesmo'	'meio para um fim'
		'primazia dos acionistas'

Figura 4 – Posicionamento das abordagens da Teoria de *Stakeholders* no espectro de orientações políticas. Adaptado de Stoney e Winstanley (2001)

Autores neoliberais se opõem à TS e defendem a 'primazia dos acionistas' argumentando que a criação de valor seria o objetivo primordial e mutuamente benéfico para negócios e sociedade. Autores neo-marxistas concebem os negócios a partir da dualidade de interesses contraditórios entre capital e trabalho, cujo conflito estrutural seria uma barreira conceitual e prática para a TS. Entre esses dois extremos se encontram os defensores da TS, autores pluralistas que concebem as relações entre negócios e sociedade como a coalizão de múltiplos interesses competitivos cujos conflitos devem ser gerenciados (STONE; WINSTANLEY, 2001).

A análise da Figura 4 ainda revela que as abordagens normativa e instrumental da TS estariam mais ou menos próximas dos dois extremos do contínuo das perspectivas políticas, esquerda e direita, respectivamente. Stoney e Winstanley (2001) destacam que a representação das abordagens da TS em um contínuo ilustra o fato de que os defensores da teoria não compõem dois grupos monolíticos, podendo se posicionar em qualquer ponto entre as duas vertentes opostas. Essa visão é importante, pois permite enxergar o debate sobre as relações entre negócios e sociedade de uma perspectiva mais ampla, favorecendo uma melhor compreensão dos conceitos e argumentos adotados por cada autor ou praticante.

A abordagem instrumental da TS assume que a gestão das relações com os *stakeholders* é um meio de atingir o sucesso corporativo. A normativa enfatiza que os padrões éticos e morais devem ser a base para o relacionamento dos negócios com seus *stakeholders*, pois estes são vistos como um fim em si mesmos, independente dos efeitos que possam gerar sobre o desempenho organizacional (DONALDSON; PRESTON, 1995; JONES; WICKS, 1999; KAKABADSE *et al.*, 2005; BERRONE *et al.*, 2007; LAPLUME *et al.*, 2008).

A abordagem instrumental da TS é, certamente, mais difundida na academia e, ainda mais, na prática (BUTTERFIELD *et al.*, 2004). Estudos empíricos revelam que, apesar dos esforços dos autores normativos em justificar a TS em bases morais, os gestores adotam a TS principalmente por motivos instrumentais (HUMMELS, 1998; AGLE *et al.*, 1999; BERMAN *et al.*, 1999).

O papel dos negócios também é visto de forma diversa pelas lentes das duas vertentes. Na ótica instrumental da TS os negócios existem para satisfazer às demandas dos acionistas, por meio do tratamento ético dos demais *stakeholders* (HARRISON *et al.*, 2015); enquanto na normativa, seu papel é satisfazer às demandas de todos os *stakeholders* (BERRONE *et al.*, 2007).

As duas abordagens opostas da TS, assim como as da RSC, também são criticadas por não serem capazes de conciliar ética e economia. Goodpaster (1991, p. 53 tradução nossa) resume esta noção observando que as abordagens instrumental e normativa da TS revelam um paradoxo: “a primeira parece oferecer negócios sem ética, enquanto a segunda oferece ética sem negócios”. Portanto, seria necessário desenvolver uma abordagem alternativa, que evite este paradoxo e esclareça o papel legítimo das considerações éticas nos processos decisórios.

Independente da abordagem adotada (instrumental, normativa ou algo entre elas), a TS, enquanto teoria gerencial, envolve a recomendação de atitudes, estruturas e práticas que visam orientar as relações entre a organização e seus *stakeholders* (DONALDSON; PRESTON, 1995). Para tanto, a teoria envolve identificar quem são os *stakeholders* da organização e classifica-los segundo algum(ns) critério(s) com vistas a estabelecer estratégias de gestão das relações com esses grupos e promover o envolvimento dos *stakeholders* nos processos decisórios (MANETTI, 2011). Esses aspectos centrais da TS serão apresentados nos próximos tópicos em pares: identificação e classificação de *stakeholders*; gestão e engajamento de *stakeholders*, ilustrando os aspectos instrumentais e normativos em cada um deles.

4.2. IDENTIFICAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS* ORGANIZACIONAIS

A identificação dos *stakeholders* se refere ao reconhecimento de ‘quem ou o que realmente conta’, ou seja, envolve a definição de quais indivíduos e/ou grupos cujos interesses são, ou deveriam ser, considerados nas estratégias organizacionais.

Nesse sentido, o conjunto de *stakeholders* de uma organização pode variar muito conforme a amplitude da visão adotada. Visões mais restritas se baseiam na noção da limitação de recursos, tempo e paciência dos gestores para lidar com aspectos externos à organização. Nessas visões, os *stakeholders* relevantes costumam ser definidos em termos de sua relação com os objetivos organizacionais econômicos. Já as visões mais abrangentes se baseiam na noção de interdependência entre a empresa e praticamente todos os que a cercam, o que implica em dificuldade de aplicação por parte dos gestores (MITCHELL *et al.*, 1997).

A primeira definição de Freeman é uma das mais abrangentes. “Um *stakeholder* de uma organização é (por definição) qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar, ou ser afetado, pelo alcance dos objetivos dessa organização” (FREEMAN, 1984, p. 46, tradução nossa). Nessa definição é possível incluir virtualmente qualquer um. As relações são bidirecionais e sem a necessidade de reciprocidade (‘pode afetar ou ser afetado’).

Por outro lado, a definição original do SRI é uma das mais restritas, estabelecendo que *stakeholders* são “aqueles grupos sem cujo suporte a organização deixa de existir” (FREEMAN, 1984, p. 31, tradução nossa). Essa visão sequer considera todos os grupos que afetam o desempenho organizacional, se restringindo apenas àqueles que podem colocar sua existência em risco.

Considerando a dificuldade de lidar com um universo de *stakeholders* tão amplo quanto as interconexões existentes entre as empresas e a sociedade, logo surgiram diversas propostas para o conjunto de *stakeholders* corporativos.

Estudos empíricos conduzidos no início da década de 1990 já demonstravam que um número significativo de executivos já havia reconhecido a importância dos *stakeholders* para a gestão de seus negócios (DONALDSON; PRESTON, 1995). Por exemplo, a *Business Roundtable*, uma associação de grandes empresas norte-americanas, emitiu ainda em 1981 sua ‘Declaração sobre Responsabilidade

Corporativa', na qual estabeleceu que as corporações devem buscar equilibrar as demandas legítimas de sete grupos de *stakeholders*: consumidores, empregados, credores, fornecedores, comunidade, sociedade em geral e acionistas, sendo os consumidores considerados os *stakeholders* prioritários (HEMPHILL, 1997).

Os governos, eles próprios *stakeholders* dos negócios, também se posicionam quanto ao tema. Utilizando seu poder regulador e fiscalizador definem grupos específicos com os quais os negócios devem se preocupar. De acordo com Carroll (1991), o governo norte americano reconheceu oficialmente o meio ambiente, os consumidores e os empregados como *stakeholder* legítimos das corporações quando estabeleceu, na década de 1970, uma nova política pública nacional para tratar de Questões Sociais. Destaca-se nesse período a criação da Agência de Proteção Ambiental, da Comissão de Igualdade de Oportunidades no Emprego, da Administração de Saúde e Segurança Ocupacional e da Comissão de Segurança de Produtos Consumidos.

Considerar o meio ambiente como um *stakeholder* é legítimo, pois ele é afetado pelos negócios, além de poder afetá-los, contudo, surgem alguns problemas na identificação das pessoas que o representam para discutir suas preocupações, interesses e demandas. Geralmente, os representantes desse *stakeholder* específico são instituições governamentais e ONGs que compartilham das preocupações com os impactos das atividades empresariais no meio ambiente (WIEDERMANN-GOIRAN *et al.*, 2003).

Ativistas e ONGs atuam, portanto, como grupos de *stakeholders* intermediários, que frequentemente representam e defendem os interesses de *stakeholders* 'sem voz', como o meio ambiente e as gerações futuras (FASSIN, 2011; WADDOCK, 2011). Esses *stakeholders*, também denominados de não sociais, têm sido cada vez mais considerados tanto pela academia quanto pelos negócios (TURKER, 2008).

Considerar a sociedade como um todo como um *stakeholder* organizacional também é usual na teoria e na prática. Neste caso, a dificuldade reside em estabelecer o que é do melhor interesse de um grupo tão vasto e heterogêneo (HARRISON *et al.*, 2015).

Na academia surgiram diversas propostas de como identificar os *stakeholders* organizacionais. Donaldson e Preston (1995) adotam uma abordagem normativa, estabelecendo que *stakeholders* são grupos ou indivíduos com interesses legítimos

em relação às atividades corporativas, mesmo que as empresas não tenham interesse funcional sobre eles. Além disso, enfatizam que os *stakeholders* devem ser reconhecidos pelo valor intrínseco de seus interesses e não por sua habilidade de afetar os interesses de outros grupos.

Rowley (1997) contorna os aspectos normativos e adota a influência como mediador das relações entre empresas e *stakeholders*, estabelecendo o que denominou de teoria das influências dos *stakeholders*. Essa teoria se baseia na análise de redes sociais para descrever as variadas e interdependentes demandas dos *stakeholders* e prever o comportamento corporativo diante das influências simultâneas de múltiplos *stakeholders*.

Por sua vez, Carroll (1991) reconhece a importância do caráter normativo da legitimidade dos interesses dos *stakeholders*, mas propõe que sua identificação considere também um aspecto instrumental, o poder que o *stakeholder* possui de afetar os objetivos de desempenho da empresa.

Mitchell, Agle e Wood (1997) acrescentam à dupla legitimidade e poder um terceiro aspecto a ser considerado na identificação dos *stakeholders*, a urgência da reivindicação. Segundo os autores, qualquer grupo ou indivíduo que atenda a pelo menos um desses três atributos (legitimidade, poder e urgência) deve ser considerado um *stakeholder*, ou seja, alguém em quem a empresa deve prestar atenção.

A urgência pode ser considerada um critério neutro, uma vez que não representa, de antemão, conotação normativa ou instrumental. Jones *et al.* (2007) argumentam que a urgência seria um atributo secundário na identificação dos *stakeholders*, pois não confere o status de *stakeholder* a um grupo ou indivíduo por si só, apenas potencializa o caráter normativo (legitimidade) ou instrumental (poder) pre-existente.

O Quadro 3, na próxima página, exhibe os critérios ou a combinação de critérios adotados por alguns dos diversos acadêmicos que têm proposto métodos de identificação dos *stakeholders* organizacionais. O quadro ainda ilustra as ênfases de cada *framework* em aspectos normativos, instrumentais ou neutro.

As diferentes formas de identificação dos *stakeholders* podem gerar listas mais ou menos abrangentes. Contudo, a TS vai além, estabelecendo formas de classificá-los, visando descrever, prever ou guiar a priorização das demandas e o estabelecimento de estratégias específicas para cada categoria de *stakeholders*.

Fontes	Critérios para identificação de <i>stakeholders</i>			
	Normativo	Instrumentais		Neutro
	Legitimidade	Poder	Influência	Urgência
Donaldson e Preston (1995)	X			
Mitchell, Agle e Wood (1997)	X	X		X
Carroll (1991)	X	X		
Rowley (1997)			X	

Quadro 3 – Alguns critérios adotados para identificação de *stakeholders* organizacionais

Diversas formas de classificar os *stakeholders* organizacionais também já foram propostas e adotadas, entre as quais: primários e secundários; proprietários e não proprietários; aqueles que afetam e aqueles que são afetados pela organização; voluntários e involuntários; possuidores de direitos, contratantes e demandantes morais; provedores de recursos e dependentes da empresa; aqueles que assumem riscos e influenciadores (MITCHELL *et al.*, 1997).

Carroll e Buchholtz (2011) sugerem classificar os *stakeholders* combinando dois pares de atributos: primários e secundários; sociais e não sociais. Os *stakeholders* primários sociais são aqueles que se relacionam diretamente com a organização e afetam mais diretamente seu desempenho, sendo, portanto, os mais influentes (acionistas, investidores, funcionários, clientes, fornecedores e outros parceiros de negócios e a comunidade local). Os *stakeholders* secundários sociais se relacionam com o negócio de forma menos direta, mas podem gozar de influência e poder suficientes para afetar os negócios (governos, reguladores, instituições cívicas, grupos de pressão social, organismos de comércio, comentaristas acadêmicos e midiáticos e competidores). Os *stakeholders* não sociais são o meio ambiente, as gerações futuras, espécies não humanas e grupos ambientalistas. O enquadramento dos *stakeholders* não sociais como primários ou secundários, ou seja, o grau de atenção que recebem da empresa, depende das circunstâncias.

Mitchell *et al.* (1997) propõem um *framework* para classificação dos *stakeholders* que se presta a descrever e/ou prever o grau de prioridade que os gestores dão aos *stakeholders* (saliência). Segundo este *framework*, a percepção dos gestores quanto à saliência do *stakeholder* é dada a partir dos três atributos propostos para identificá-los, ou seja, legitimidade, poder e urgência. Quanto mais atributos o *stakeholder* tiver, maior será sua saliência. Os *stakeholders* que só possuem um dos atributos são classificados como latentes ou de baixa saliência, recebendo pouca

atenção dos gestores. Os *stakeholders* que possuem dois dos atributos são classificados como expectantes ou de saliência média e os que combinam os três atributos são de alta saliência e denominados *stakeholders* definitivos, recebendo máxima atenção dos gestores. Aqueles que não possuem nenhum dos atributos não são *stakeholders* ou são *stakeholders* potenciais, não sendo considerados nas estratégias organizacionais. Os autores enfatizam que as relações entre empresas e *stakeholders* são dinâmicas e que, portanto, cada atributo é variável no tempo. Além disso, os atributos são construídos socialmente, de modo que cada um deles envolve múltiplas percepções.

O *framework* da saliência é dos mais difundidos, tendo sido utilizado por vários autores como base para novas análises e abordagens classificatórias. Por exemplo, Greenwood (2007) propõe que os *stakeholders* sejam classificados em morais e estratégicos, com vistas a deixar mais claras as responsabilidades éticas das organizações. Os *stakeholders* morais são aqueles com alta legitimidade e baixo poder e/ou urgência, enquanto os *stakeholders* estratégicos são aqueles com alto poder e/ou urgência.

Jones *et al.* (2007) observam que o *framework* proposto por Mitchell *et al.* é intuitivo e parcimonioso, pois integra aspectos instrumentais (poder) e normativos (legitimidade), mas identificam limitações e propõem ajustes. O *framework* da saliência assume que os gestores conferem pesos iguais a esses aspectos. Por exemplo, um *stakeholder* que combina legitimidade e urgência receberia a mesma atenção dos gestores que outro que combina poder e urgência. Contudo, na prática, dependendo da cultura corporativa, poder e legitimidade podem ser priorizados de formas diferentes. Além disso, o atributo da urgência seria apenas um potencializador dos outros dois, não sendo suficiente, por si só, para definir um *stakeholder*. Com base nessas premissas, Jones *et al.* propõem uma extensão do *framework* da saliência que estabelece as prioridades dos *stakeholders* em função dos seus atributos de saliência e do tipo de cultura corporativa. Neste sentido, empresas com uma cultura corporativa moralista dariam maior prioridade às demandas dos *stakeholders* morais (maior peso à legitimidade), enquanto empresas com uma cultura instrumentalista priorizariam as demandas dos *stakeholders* estratégicos (maior peso ao poder).

A identificação e a classificação dos *stakeholders* compõem a análise do ambiente em que as empresas operam. A seguir serão abordados temas relacionados à operacionalização das relações entre empresas e *stakeholders*.

4.3. GESTÃO E ENGAJAMENTO DOS *STAKEHOLDERS* ORGANIZACIONAIS

A gestão de *stakeholders* pode ser definida como o conjunto de métodos adotados pelas empresas com vistas a balancear e integrar continuamente as múltiplas relações e múltiplos objetivos de seus *stakeholders* (FREEMAN; MCVEA, 2001). Enquanto o engajamento de *stakeholders* pode ser entendido como o conjunto de práticas adotados pelas organizações com vistas a envolver os *stakeholders* nas atividades organizacionais de forma positiva, incluindo consulta, comunicação, diálogo e troca (GREENWOOD, 2007). Partindo dessas duas definições, pode-se entender que o engajamento dos *stakeholders* é uma forma de gerenciar as relações entre organizações e *stakeholders*, que busca balancear e integrar os múltiplos interesses por meio do envolvimento das partes interessadas nos processos decisórios.

A gestão e o engajamento de *stakeholders* compreendem recomendações para tomada de decisão gerencial e podem assumir vieses instrumentais ou normativos (BAKKER, DE *et al.*, 2005). A ótica instrumental é essencialmente hipotética: "se você quer atingir (evitar) resultados X, Y, ou Z, então adote (não adote) princípios e práticas A, B, ou C"; enquanto a normativa é categórica: "Faça (não faça) isso porque é a coisa certa (errada) a fazer" (DONALDSON; PRESTON, 1995, p. 72 tradução nossa).

A abordagem mais usual da gestão e do engajamento de *stakeholders* é a instrumental. Geralmente as empresas adotam esses métodos visando resultados como: reduzir riscos para a empresa; melhorar reputação e lucratividade; desenvolver novas oportunidades de negócios; estabelecer e manter relações que melhorem seu posicionamento no mercado e na cadeia de valor (POST *et al.*, 2002; SVENDSEN; LABERGE, 2005). Esses métodos incluem atividades de comunicação, consulta, parcerias bilaterais e negociação/mediação (SVENDSEN; LABERGE, 2005).

O engajamento de *stakeholders* pode ser visto tanto como um mecanismo de consenso e cooperação como de controle. Em termos normativos, o engajamento seria um "esquema mutuamente justo e benéfico de cooperação", baseado no princípio de justiça (PHILLIPS, 1997, p. 97 tradução nossa). Contudo, esse ideal de parceria moral entre iguais é improvável, pois, geralmente, nas relações entre as

organizações e seus *stakeholders*, a parte mais poderosa estabelece os termos da cooperação (GREENWOOD, 2007).

Diante disto, Friedman e Miles (2006) propuseram um modelo para ilustrar a qualidade do engajamento dos *stakeholders* segundo a ótica dos próprios *stakeholders*. Para tanto, os autores se basearam na ‘Escada de Participação Cidadã’ proposta por Arnstein em 1969, a qual representa diferentes níveis de poder dos cidadãos em decisões comunitárias. O modelo proposto contém 12 níveis, sendo resumido no quadro a seguir.

Aspectos	Nível(is) mais baixo(s) do modelo	Nível(is) mais elevado(s) do modelo
Intenção da organização	Manipulação das expectativas dos <i>stakeholders</i>	Delegação de poder de decisão aos <i>stakeholders</i>
Postura da organização	Autocrática, cínica	Proativa, confiável
Estilo de diálogo	Unidirecional. Ex.: revistas, jornais, relatórios corporativos, etc.	Diálogo multi-direcional. Ex.: Projetos comunitários
Nível de influência dos <i>stakeholders</i>	Informados sobre decisões tomadas	Participação ativa nas decisões

Quadro 4 – Modelo de Qualidade de Engajamento dos *stakeholders*. Adaptado de Friedman e Miles (2006)

A ideia subjacente ao modelo de Friedman e Miles (2006) é que quanto maior o nível de envolvimento e influência dos *stakeholders* nos processos decisórios, maior é a qualidade do engajamento. Ou seja, na perspectiva dos *stakeholders*, o ideal de relação com a organização envolve consulta, comunicação, diálogo e troca de forma cooperativa. No extremo oposto, “em pretendendo cuidar dos interesses de muitos *stakeholders*, com a verdadeira intenção de promover os interesses de apenas um grupo (proprietários), a gestão arrisca agir de forma enganosa e manipuladora.” (GREENWOOD, 2007, p. 325 tradução nossa).

Estudos empíricos revelam que a abordagem instrumental da gestão e do engajamento de *stakeholders* é uma barreira para o cumprimento dos objetivos dessas práticas, ou seja, o balanceamento e a integração dos múltiplos objetivos (FREEMAN; MCVEA, 2001) por meio do envolvimento positivo dos *stakeholders* nas decisões organizacionais (GREENWOOD, 2007).

Manetti (2011) analisou o conteúdo de relatórios corporativos de 174 empresas concluindo que a maioria delas adota baixo nível de envolvimento dos *stakeholders* nas decisões organizacionais, a não ser quando requerido por leis.

Spitzeck e Hansen (2010) analisaram os mecanismos de engajamento adotados por 46 empresas sob dois aspectos, poder e escopo. O poder se refere ao nível de influência nas decisões que o mecanismo confere aos *stakeholders* (variando de não participação a poder de decisão) e o escopo retrata a abrangência do mecanismo (operacional, gerencial e estratégico). O estudo conclui que a maioria dos mecanismos combina baixo poder e baixo escopo, limitando o potencial de alinhamento das visões e objetivos das empresas e de seus respectivos *stakeholders*. Owen *et al.* (2001) chegaram a conclusão semelhante a partir de entrevistas com 15 representantes de empresas, consultorias e ONGs ativamente envolvidos com práticas de engajamento de *stakeholders*. Os autores observaram que a ênfase dominante na abordagem do *business case* minimiza o potencial de ampliar a transparência e de endereçar as questões de desbalanceamento de poder.

Portanto, a gestão e o engajamento de *stakeholders* possuem potencial para contribuir com a solução dos problemas de desbalanceamento entre economia e ética, mas as práticas atuais ainda representam apenas um exercício de legitimização das organizações por meio da melhoria de sua reputação (OWEN *et al.*, 2001).

Essas são as principais características de aspectos da Teoria de *Stakeholders* que podem contribuir com o delineamento de uma RSC 'remoralizada', tema do próximo capítulo.

CAPÍTULO 5 DELINEAMENTO DE UMA RSC ‘REMORALIZADA’

No capítulo anterior foi visto que a TS foi proposta como uma alternativa à RSC, contudo, a visão atual é que TS e RSC são complementares, ao invés de concorrentes. Na realidade, “existe um encaixe natural entre a ideia de responsabilidade social corporativa e os *stakeholders* de uma organização” (CARROLL, 1991, p. 43 tradução nossa). Por isso, nas últimas décadas, a TS se tornou o *framework* de referência mais usual nos estudos sobre RSC (WIJNBERG, 2000; BRANCO; RODRIGUES, 2007; PEDERSEN; NEERGAARD, 2007), sendo considerado um processo necessário a sua operacionalização (MATTEN *et al.*, 2003).

Também já foi exposto ao longo da tese que a abordagem instrumental é predominante tanto na RSC quanto na TS e que ela falhou em mediar as tensões e conflitos típicos das relações entre negócios e sociedade. A combinação RSC-TS, na prática e na teoria, também continua indiscutivelmente associada à abordagem instrumental, postulando que o comportamento responsável junto aos *stakeholders* irá resultar em ganho financeiro para a organização (JONES, 1995; BROWN; FORSTER, 2013).

Abordagens puramente normativas também são criticadas, seja pelo generalismo, que dificulta sua implementação (DONALDSON; DUNFEE, 1994; SCHERER; PALAZZO, 2011); seja pelo caráter utópico, que limita seu potencial de promover mudanças nas práticas empresariais (MASON; SIMMONS, 2014).

Apesar da combinação RSC-TS ter se desenvolvido principalmente em termos instrumentais, essa tese assume a premissa de que a TS ainda pode ser a ponte para ‘remoralização’ da RSC. Para que isso ocorra, a TS deve ser adotada como um *framework* de referência que visa promover a união entre economia e ética (BRANCO; RODRIGUES, 2007; BROWN; FORSTER, 2013; MASON; SIMMONS, 2014), rompendo a dicotomia das abordagens instrumental e normativa (FREEMAN, 1994; SOLOMON, 2006; AGLE *et al.*, 2008; PLESSIS, DU, 2008; MASON; SIMMONS, 2014).

Esse capítulo delinea uma noção de RSC ‘Remoralizada’ a partir dessa ideia, ou seja, combina RSC e TS com o intuito de integrar economia e ética. O capítulo está

organizado em cinco tópicos. No primeiro, estabelece as bases conceituais da RSC 'Remoralizada'. Nos três tópicos seguintes, utiliza aspectos da TS para responder a três perguntas centrais da RSC, quais sejam: (i) Com quem as empresas devem ser responsáveis; (ii) Quais são as responsabilidades sociais das empresas; e (iii) Como implementar o comportamento socialmente responsável. O capítulo é encerrado com considerações gerais decorrentes do desenvolvimento das respostas às três perguntas.

5.1. BASES CONCEITUAIS DA RSC 'REMORALIZADA'

As bases conceituais para o delineamento da RSC 'Remoralizada' foram estabelecidas a partir das perspectivas futuras para RSC, traçadas no tópico 3.5, e da orientação moral normativa da RSC e da TS. Outras três características foram utilizadas para definir as bases conceituais da RSC 'Remoralizada': orientação teórica, concepção de negócios e nível de análise.

O Quadro 5 apresenta as bases conceituais da RSC 'Remoralizada' em paralelo às das perspectivas futuras para RSC e das abordagens instrumental e normativa da RSC e da TS. Dessa forma, o quadro permite identificar a origem das bases conceituais estabelecidas e comparar suas características com as das abordagens cujas limitações pretende contornar.

Como se observa no Quadro, a orientação moral adotada no delineamento da RSC 'Remoralizada' advém das abordagens normativas da RSC e da Teoria de *Stakeholders*, assumindo que os interesses humanos prevaleçam sobre os interesses das corporações porque isso é o moralmente correto e que, portanto, os *stakeholders* devem ser tratados como 'um fim em si mesmos' e não como meio de atingir objetivos corporativos.

Aspectos	Abordagem Instrumental		Abordagem Normativa		Perspectivas Futuras para RSC	Bases Conceituais da RSC 'Remoralizada'
	RSC	TS	RSC	TS		
Orientação moral	Utilitarismo		Primazia dos interesses humanos sobre os das corporações			Primazia dos interesses humanos sobre os das corporações
	<i>Enlightened self-interest</i>	<i>stakeholder: 'meio para um fim'</i>	É moralmente correto	<i>stakeholder: 'um fim em si mesmo'</i>		É moralmente correto; <i>stakeholder: 'um fim em si mesmo'</i>
Orientação teórica	Gerencial, estratégica		Ética e dever		Indivisibilidade entre ética e negócios (reconhece tensões entre objetivos sociais e econômicos)	Indivisibilidade entre ética e negócios (reconhece tensões entre objetivos sociais e econômicos)
Concepção de negócios	Criar riqueza submetido a leis e, talvez, práticas usuais de ética empresarial	Satisfazer demandas dos acionistas, pelo tratamento ético dos <i>stakeholders</i>	Servir às necessidades das sociedades e das pessoas	Satisfazer demandas de todos os <i>stakeholders</i>	Interação social e cooperação num sentido sofisticado, parte essencial da sociedade	Interação social e cooperação num sentido sofisticado, parte essencial da sociedade
Nível de análise	Organizacional		Macro-social		A partir do individual: concepção mais realista do indivíduo (complexidade, pluralidade de valores e percepções; ' <i>homo social</i> ')	A partir do individual: incorpora pluralidade de valores e percepções dos <i>stakeholders</i>

Quadro 5 – Bases conceituais da RSC 'Remoralizada'

A orientação teórica, a concepção de negócios e o nível de análise propostos para a RSC 'Remoralizada' foram extraídos das perspectivas futuras da RSC discutidas no tópico 3.5 dessa tese. Ou seja, essa nova abordagem da RSC deve reconhecer a indivisibilidade entre economia e ética e as tensões entre objetivos econômicos e sociais, concebendo os negócios como interação social e cooperação num sentido sofisticado, como parte essencial da sociedade. A análise da RSC deve, portanto, partir do nível individual, refletindo a complexidade humana pela incorporação da pluralidade de valores e percepções dos *stakeholders*.

A partir dessas bases conceituais, a RSC 'Remoralizada' será delineada definindo com quem as empresas devem ser responsáveis, quais são as responsabilidades sociais das empresas e como implementar o comportamento corporativo socialmente responsável.

5.2. COM QUEM AS EMPRESAS DEVEM SER RESPONSÁVEIS

O conceito de *stakeholders* coloca 'nomes e faces' nos indivíduos ou grupos específicos que os negócios devem considerar em sua orientação de RSC (CARROLL, 1991). Ou seja, a identificação e a classificação dos *stakeholders* organizacionais, abordadas no tópico 4.2, são cruciais para a RSC.

Abordagens instrumentais priorizam aspectos como a influência e o poder de afetar o desempenho da organização na definição e na priorização dos *stakeholders* organizacionais, mas uma abordagem 'Remoralizada' da RSC requer uma visão baseada em critérios normativos.

A tese adota a orientação de Zsolnai (2006) para definição e priorização dos indivíduos e grupos junto aos quais as empresas possuem responsabilidades sociais. O autor emprega a teoria de responsabilidade do filósofo moderno Hans Jonas para definir que os *stakeholders* são todos aqueles, e apenas aqueles, que são afetados pelo funcionamento da organização, independente de terem o poder de afetar seu desempenho, pois a organização possui a obrigação moral de cuidar de todos que sofrem seus impactos. Esta definição contempla os *stakeholders* típicos, que são afetados, mas que também afetam a organização, e inclui o meio ambiente, a sociedade e as gerações futuras. Alguns estudos empíricos de RSC já refletem essa

definição, tais como os desenvolvidos por Turker (2008) e Papasolomou-Doukakis *et al.* (2005). Zsolnai (2006) também defende que, por uma questão de justiça inter-espécie e inter-geracional, os diferentes *stakeholders* devem possuir pesos equivalentes, não devendo haver discriminação entre cidadãos ou entre ecossistemas.

A proposta de Zsolnai (2006) se baseia na noção de legitimidade, oferecendo uma restrição moral à noção de *stakeholders*. Sua definição contrasta com a abordagem da saliência, pois exclui aqueles que possuem apenas o atributo do poder de afetar o desempenho organizacional. Isto não significa que a empresa não deve se preocupar com esses grupos, mas sua relação com eles não envolve responsabilidade social. Um exemplo desses grupos é a mídia. Ela pode afetar a organização, mas, em princípio, não é afetada por ela.

Portanto, a RSC 'Remoralizada' define que as empresas devem ser responsáveis com todos aqueles suscetíveis a seus impactos, independente de seu poder de afetar o desempenho da empresa, incluindo meio ambiente, sociedade e gerações futuras.

Essa definição possui uma orientação moral claramente normativa, na medida em que assume a primazia dos interesses humanos sobre os das corporações (LOGSDON; WOOD, 2002); e enxerga os *stakeholders* como 'um fim em si mesmos', reconhecendo que suas demandas possuem valor intrínseco (STONE; WINSTANLEY, 2001). Ou seja, a definição daqueles com quem as empresas devem ser responsáveis é baseada na noção do que 'é moralmente correto' (BRANCO; RODRIGUES, 2007). Contudo, o escopo é limitado pela exclusão daqueles que não são afetados pela organização.

5.3. QUAIS SÃO AS RESPONSABILIDADES SOCIAIS DAS EMPRESAS

Essa pergunta tem sido motivo de debate desde os primórdios da RSC, compreendendo escopos mais ou menos amplos, conforme a preponderância da abordagem, normativa ou instrumental, respectivamente. As definições das responsabilidades sociais das empresas também variam em grau de especificidade, com as mais genéricas sendo criticadas pela dificuldade de implementação.

A combinação RSC-TS predominante é instrumental, mas, apesar disso, promoveu a ampliação do escopo da RSC. Lee (2008) observa que, ironicamente, isso ocorreu porque quando acadêmicos e praticantes adotaram a combinação, foram forçados a especificar as responsabilidades para cada *stakeholder*, e assim, ao invés de uma categoria agregada de RSC, foram criadas várias categorias para refletir a diversidade de interesses de cada grupo.

Obviamente que, se o conjunto de *stakeholders* for restrito, mesmo que cada grupo tenha seus interesses específicos considerados, o escopo geral da RSC não será suficientemente normativo para a abordagem 'Remoralizada' defendida na tese. Portanto, as responsabilidades sociais corporativas devem compreender as questões de interesse de todos aqueles que sofrem impactos do funcionamento da organização.

As responsabilidades sociais corporativas são usualmente associadas a Questões Sociais, ou seja, áreas temáticas com as quais as empresas lidam, ou deveriam lidar, para manter sua legitimidade junto à sociedade (CARROLL, 1979). Abordagens normativas podem buscar definir as Questões Sociais, e as respectivas responsabilidades corporativas, a partir de ideais morais, contudo, o mais comum é que sejam descritas como noções socialmente construídas (HAHN, 2012), determinadas por fatores do ambiente, pelos valores e costumes vigentes na sociedade e pelas expectativas que a sociedade estabelece em relação ao comportamento organizacional (SETHI, 1979; CARROLL; BUCHHOLTZ, 2011; ATHANASOPOULOU; SELSKY, 2015).

Numa abordagem de *stakeholders*, as Questões Sociais são traduzidas em Questões de *stakeholders* e a noção de RSC passa a ser definida em função das demandas dos *stakeholders* associadas a essas questões (CLARKSON, 1995; HILLENBRAND *et al.*, 2012). Ou seja, os termos do 'contrato social' são definidos na perspectiva dos *stakeholders* organizacionais e não mais na perspectiva ampla da sociedade. Dessa forma, a combinação RSC-TS dá especificidade ao termo 'social' da RSC, sempre considerado vago (CARROLL, 1991).

Portanto, a RSC 'Remoralizada' define as responsabilidades sociais da empresa a partir dos valores e expectativas de seus *stakeholders*, resultando em um conceito de RSC socialmente construído e coerente com a noção de 'contrato social', mas limitado aos interesses dos grupos afetados por ela. Assim, essa definição reconhece e incorpora as tensões entre objetivos econômicos e sociais, como sugerido por Margolis e Walsh (2011).

5.4. COMO IMPLEMENTAR O COMPORTAMENTO CORPORATIVO SOCIALMENTE RESPONSÁVEL

A gestão e o engajamento de *stakeholders* são usualmente considerados como práticas de RSC que promovem o equilíbrio dos interesses dos múltiplos *stakeholder*, mas a forma como essas práticas são implementadas pode limitar seu potencial e até conduzir ao comportamento socialmente irresponsável. Greenwood (2007) desenvolveu um *framework* que relaciona engajamento de *stakeholders* e RSC, observando que a irresponsabilidade social corporativa ocorre quando a empresa utiliza essas práticas com o intuito de enganar e manipular os grupos para benefício próprio. Por outro lado, o engajamento conduz à RSC quando um amplo espectro de grupos moralmente identificados possui alto grau de envolvimento nas decisões corporativas.

Para que a gestão e o engajamento de *stakeholders* possam promover a RSC é necessário envolver os múltiplos grupos nos processos decisórios por meio de compromissos mútuos (MANETTI, 2011), ou seja, esquemas cooperativos que tratem os *stakeholders* como parceiros na busca por vantagens mútuas e não apenas indivíduos ou grupos que precisam ser gerenciados (PHILLIPS, 1997).

A evolução da noção de gestão dos *stakeholders* envolve conceder voz, perspectiva e voto a eles. Nesse sentido, novas abordagens têm sido elaboradas visando descrever, analisar e estabelecer orientações para a prática da RSC a partir das perspectivas e experiências dos *stakeholders* (BURCHELL; COOK, 2010).

Uma abordagem apropriada é deixar que os próprios *stakeholders* expressem suas percepções sobre os valores, direitos e interesses que possuem e como se sentem impactados pela organização (HUMMELS, 1998). O reconhecimento da legitimidade dessas percepções pode ajudar a contornar as limitações das práticas atuais, que conferem baixo poder de decisão aos *stakeholders* (MASON; SIMMONS, 2014). Du Plessis (2008) sugere reverter esse problema empoderando os *stakeholders* por meio de seu engajamento ativo em comitês administrativos onde tenham voz e voto, enquanto Mason e Simmons (2013a, 2014) propõem modelos que incorporam a percepção dos *stakeholders* em mecanismos de auditoria e governança da RSC, respectivamente.

A incorporação da perspectiva dos *stakeholders* pela concessão de voz e poder de voto permite que eles participem não só da definição das responsabilidades sociais da organização, mas também da determinação do grau de prioridade entre elas. Desta forma, a RSC 'Remoralizada' incorpora uma noção mais realista dos indivíduos envolvidos nas relações entre negócios e sociedade, com sua complexidade, sua pluralidade de valores e percepções, como sugerido por Agle *et al.* (2008).

Práticas de gestão participativas como essas requerem uma cultura corporativa que mude o foco do interesse próprio para os interesses dos múltiplos *stakeholders* (JONES *et al.*, 2007; MAON, 2010). Ou seja, é necessário conceber os negócios como interação social e cooperação num sentido sofisticado, como parte essencial da sociedade (PHILLIPS, 1997; SOLOMON, 2006; BROOKS, 2010); e buscar balancear e integrar os múltiplos interesses, expectativas e valores dos *stakeholders* por meio de negociação (MASON; SIMMONS, 2013; ATHANASOPOULOU; SELSKY, 2015).

Portanto, a implementação da RSC 'Remoralizada' deve ser feita pela promoção de relações cooperativas baseadas no diálogo e no empoderamento dos *stakeholders*.

5.5. CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE A RSC 'REMORALIZADA'

Nesse capítulo foram dadas respostas a três questões centrais da RSC a partir das bases conceituais da RSC 'Remoralizada'. Essas bases foram estabelecidas em consonância com as perspectivas futuras para RSC, incorporando a orientação moral das abordagens normativas da RSC e da TS. A Figura 5 ilustra o alinhamento entre essas bases e as respostas às três perguntas.

A noção de RSC 'Remoralizada' é, portanto, um conceito socialmente construído, derivado dos valores e expectativas de todos aqueles suscetíveis aos impactos da empresa, independente de possuírem poder de afetar seu desempenho, incluindo meio ambiente, sociedade e gerações futuras. Ademais, a implementação desse conceito deve ocorrer pela promoção de relações cooperativas baseadas no diálogo e no empoderamento dos *stakeholders*.

Bases Conceituais da RSC 'Remoralizada'	Aspectos	Questões centrais da RSC	Respostas da RSC 'Remoralizada'
Primazia dos interesses humanos sobre os das corporações É moralmente correto'; <i>stakeholder</i> : 'um fim em si mesmo'	Orientação moral	Com quem as empresas devem ser responsáveis?	Todos aqueles suscetíveis aos impactos organizacionais, independente de possuírem o poder de afetar seu desempenho, inclusive meio ambiente, sociedade e gerações futuras
Indivisibilidade entre ética e negócios (reconhece tensões entre objetivos sociais e econômicos)			
Interação social e cooperação num sentido sofisticado, parte essencial da sociedade	Concepção de negócios	Quais são as responsabilidades sociais das empresas?	Estabelecidas a partir dos valores, expectativas e interesses dos <i>stakeholders</i>
A partir do individual: incorpora pluralidade de valores e percepções dos <i>stakeholders</i>			
	Nível de análise	Como implementar o comportamento corporativo socialmente responsável?	Por meio de relações cooperativas, baseadas no diálogo e no empoderamento dos <i>stakeholders</i>

Figura 5 – Relação entre bases conceituais da RSC 'Remoralizada' e suas respostas a questões centrais da RSC

Enxergar a RSC pela ótica dos *stakeholders* promove uma abordagem ética, mas pragmática, contornando as dificuldades típicas da RSC 'old style', considerada pouco específica e pouco prática (MASON; SIMMONS, 2013^a). Segundo Freeman e McVea (2001) essa abordagem oferece um conceito contextualizado, independente de aspectos normativos gerais estabelecidos na filosofia. A ideia de 'hipernormas', princípios éticos gerais aplicáveis a todas as relações entre negócios e *stakeholders*, não seria abandonada, contudo, não seriam derivadas de teorias abstratas, mas identificadas a partir de estudos empíricos. Além disso, mesmo 'hipernormas' evoluem no tempo e, na realidade, a própria noção de que os negócios devem atender aos interesses dos *stakeholders* pode ser considerada uma 'hipernorma'.

Desta forma, cumpre-se o primeiro objetivo específico traçado na tese, ou seja, delinear um conceito de RSC 'Remoralizada', capaz de integrar economia e ética, utilizando a Teoria de *Stakeholders* como *framework* de referência.

O próximo capítulo inicia as discussões sobre a Performance Social Corporativa.

CAPÍTULO 6 EVOLUÇÃO CONCEITUAL DA PERFORMANCE SOCIAL CORPORATIVA

No capítulo introdutório foi explicado que a Performance Social Corporativa (PSC) foi selecionada como tema central da tese porque se propõe a conciliar as perspectivas normativa e instrumental das relações entre negócios e sociedade. Além disso, a PSC se presta à avaliação dos efeitos da atividade corporativa sobre a sociedade, fenômeno que gerou o interesse pelo desenvolvimento da pesquisa.

Contudo, análises críticas da evolução da PSC mostram que suas proposições teóricas não foram suficientemente testadas ou validadas por estudos empíricos, os quais se desenvolveram, principalmente, a partir de abordagens instrumentais e incompatíveis com os modelos conceituais.

Essa tese visa contribuir com o chamado de autores proeminentes da área por novas abordagens de pesquisa empírica diretamente derivadas dos desenvolvimentos conceituais da PSC. Portanto esse capítulo inicia as discussões apresentando a evolução conceitual do constructo, estando organizado em três tópicos. O primeiro esclarece os propósitos integrativos da PSC, o segundo descreve seus principais modelos conceituais, enquanto o terceiro traça considerações gerais sobre o tema.

6.1. PSC: UMA PROPOSTA INTEGRATIVA PARA A ÁREA DE *BUSINESS AND SOCIETY*

A Performance Social Corporativa (PSC) surgiu em meados da década de 1970 como uma proposta integrativa para a área de *Business and Society*. Seu objetivo era conciliar a perspectiva normativa da RSC '*old style*' com a perspectiva estratégica da recém apresentada Responsividade Social Corporativa. Além disso, embora a PSC não tenha incorporado aspectos da Teoria dos *Stakeholders* (TS) explicitamente no primeiro momento, a abordagem de *stakeholders* sempre esteve presente no constructo (WOOD, 2010). Desse modo, a PSC combina aspectos da

RSC e da TS, já discutidas em capítulos anteriores, e da Responsividade Social Corporativa.

A Responsividade Social Corporativa foi proposta em 1973 por Robert W. Ackerman como uma abordagem mais pragmática para as relações entre negócios e sociedade. O novo enfoque abandonou a noção ética subjacente a ‘responsabilidades’ e ‘deveres’ sociais das corporações se concentrando na ação, por isso foi apresentado como candidato a substituir a RSC, considerada confusa e ambígua (WOOD, 2010).

A distinção entre Responsabilidade e Responsividade Social foi formalizada por William C. Frederick, em artigo intitulado *CSR1 to CSR2: The Maturing of Business-and-Society Thought*. Frederick (1978) estabeleceu que a Responsividade Social Corporativa (RSC2) se refere à capacidade da corporação de responder a pressões sociais, o que requer habilidade em gerenciar as relações com os vários grupos sociais.

A transição da RSC1 para a RSC2 representou uma tentativa de escapar dos dilemas filosóficos subjacentes aos debates sobre responsabilidade (*‘old style’*), os quais estariam dificultando mais que favorecendo a ação. A RSC2 simplesmente assume que as pressões sociais existem e que é preciso lidar com elas. Desse modo seu foco é na identificação de mecanismos, procedimentos, arranjos, e padrões de comportamento que, coletivamente, melhorem a capacidade de resposta das empresas às pressões sociais. E assim, ao retirar o ‘calor moral’ do debate e adotar uma abordagem gerencial, a RSC2 deveria aumentar a aceitação por parte das empresas, refratárias à tarefa de compreender quais seriam, exatamente, suas responsabilidades e deveres perante a sociedade (FREDERICK, 1978).

O termo ‘Performance Social Corporativa’ (PSC) foi cunhado por Sethi (1975). A noção subjacente ao termo é que as empresas possuem obrigações éticas junto à sociedade (responsabilidades) e, ao mesmo tempo, devem responder pragmaticamente às pressões sociais (devem ser responsivas) (COCHRAN, 2007).

Em 1979, Archie B. Carroll apresentou um modelo conceitual tridimensional considerado como marco da PSC. O modelo foi expandido e adaptado por diversos autores se tornando mais consistente e compreensivo, de modo que a PSC passou a ser considerada uma evolução da RSC e até um conceito ‘guarda-chuva’ da área de estudos das relações entre negócios e sociedade. A expressão ‘performance social corporativa’ passou a ser adotada como sinônimo de desempenho corporativo em termos sociais (CARROLL; SHABANA, 2010).

O próximo tópico descreve a evolução conceitual da PSC a partir das versões do modelo e de outras contribuições conceituais pertinentes aos modelos.

6.2. MODELOS CONCEITUAIS DE PSC: VERSÕES E CONTRIBUIÇÕES ADICIONAIS

Esse tópico descreve de forma concatenada e cronológica as cinco versões do modelo conceitual de PSC. Além disso, apresenta contribuições conceituais adicionais que não se configuram como novas versões do modelo, mas oferecem releituras das versões existentes. O objetivo do tópico é conhecer as principais características de cada proposição teórica subsidiando as discussões dos próximos capítulos e as escolhas da tese.

6.2.1 Modelo de PSC de Carroll (1979)

Em 1979, Archie B. Carroll propôs o primeiro modelo de PSC (*Corporate Social Performance Model*), buscando articular e integrar em um cubo os três aspectos que considerava fundamentais para a Performance Social Corporativa: Responsabilidade Social Corporativa, Questões Sociais e Responsividade Social Corporativa (Figura 6).

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) é representada por quatro categorias (econômica, legal, ética e discricionária), as quais não são mutuamente excludentes, nem cumulativas ou aditivas (CARROLL, 1979, p.499-500). As categorias de RSC do modelo de Carroll representam as diferentes motivações que levam a empresa a se envolver em Questões Sociais e, de fato, qualquer ação tomada pode ter motivações econômicas, legais, éticas e/ou voluntárias (WOOD, 2010). Desta forma, Carroll busca integrar os aspectos éticos e econômicos das relações entre negócios e sociedade na dimensão das responsabilidades (GOND; CRANE, 2008).

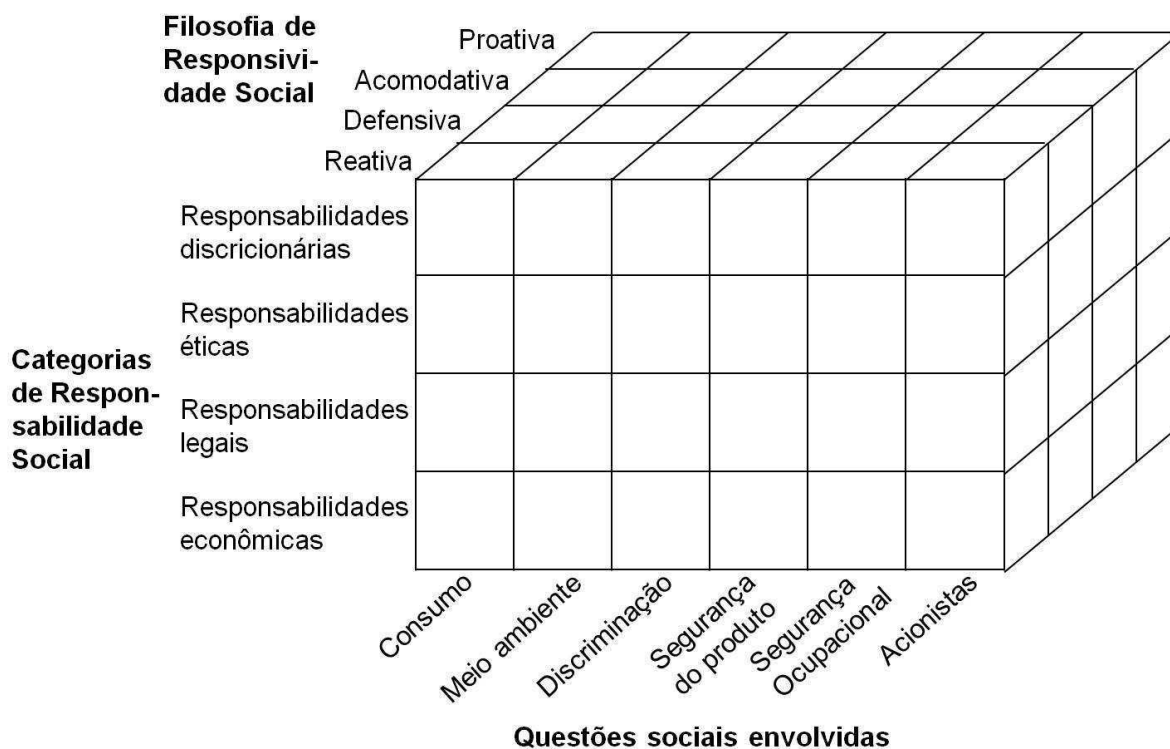


Figura 6 – Modelo de Performance Social Corporativa de Carroll (1979)

A Figura 7, na próxima página, apresenta o que Carroll acredita ser a magnitude relativa de cada categoria de responsabilidade. O autor explica que a maior importância conferida à responsabilidade econômica reflete a noção de que os negócios, enquanto unidade econômica básica da sociedade, são guiados prioritariamente por motivos econômicos. As responsabilidades legais se referem ao compromisso dos negócios junto à sociedade de cumprir seu papel econômico e produtivo dentro dos limites estabelecidos nas leis e regulações formais. As responsabilidades éticas incluem as normas éticas que não foram formalizadas, mas que a sociedade espera que sejam seguidas pelas empresas. Aqui se encontraria a maior dificuldade das empresas, pois não há clareza sobre essas normas. Finalmente, as responsabilidades discricionárias são aquelas que a empresa assume voluntariamente, mas que não advém de uma mensagem clara da sociedade, como contribuições filantrópicas e a oferta de creches para filhos de funcionárias (CARROLL, 1979).



Figura 7 – Categorias de Responsabilidade Social Corporativa do modelo de PSC de Carroll (1979)

É interessante observar que o último exemplo de responsabilidade discricionária apontado por Carroll em 1979, é considerada atualmente uma responsabilidade legal no Brasil, pois as empresas devem oferecer creche para os filhos de suas funcionárias ou contribuir financeiramente com o custeio desse serviço. Esse caso evidencia a natureza dinâmica das expectativas da sociedade em relação aos negócios e como uma demanda social pode atingir a categoria de lei, passando a ser uma obrigação das empresas. Nesse sentido, Carroll (1979, p.500, tradução nossa) ressalta, que “a responsabilidade social dos negócios engloba as expectativas econômica, legal, ética e discricionária, que a sociedade tem sobre as organizações em um determinado ponto no tempo.”

O segundo aspecto do modelo de Carroll (1979) envolve as Questões Sociais com as quais as empresas lidam, mas o autor não empreendeu muitos esforços em defini-las, alegando, que elas mudam ao longo do tempo e entre setores industriais. Além disso, a relevância que a empresa dá às questões também tem variação temporal e contextual, mantendo um ‘estado de fluxo’. Carroll reconhece a importância da identificação das Questões Sociais para a PSC, mas por falta de consenso sobre quais devem ser essas questões, oferece apenas uma sugestão em nível macro com os seguintes tópicos: consumo, meio ambiente, discriminação, segurança de produtos, segurança ocupacional e acionistas.

O terceiro e último aspecto do modelo se refere à Responsividade Social Corporativa (RSC2), ou seja, a filosofia ou estratégia de resposta às questões e responsabilidades sociais da empresa. A responsividade é representada no modelo por um contínuo que vai da ausência de resposta (não fazer nada) à proatividade (fazer muito) (CARROLL, 1979).

O modelo conceitual tridimensional proposto por Carroll permite analisar, para cada questão social específica, a postura da empresa diante da questão (responsividade) e os motivos de assumir essa postura (responsabilidade). O modelo pode ser adotado como uma ferramenta de apoio à decisão gerencial, tanto para diagnóstico como para planejamento, pois auxilia os gestores a pensar sistematicamente sobre as Questões Sociais (CARROLL, 1979).

A noção de *stakeholders* não é explícita no modelo de Carroll, mas cada uma das Questões Sociais sugeridas pelo autor pode ser relacionada a grupos específicos de *stakeholders*. As questões de discriminação e segurança ocupacional se referem aos funcionários da organização, as questões de consumo e segurança de produtos estão ligadas aos consumidores, enquanto o meio ambiente e os acionistas, listados como Questões Sociais, são eles próprios *stakeholders* organizacionais.

A grande contribuição do modelo de Carroll para a PSC é sua natureza integrativa. Os conceitos de responsabilidade e responsividade, anteriormente vistos como concorrentes, foram articulados como duas faces de uma mesma moeda (WARTICK; COCHRAN, 1985).

6.2.2 Modelo de PSC de Wartick e Cochran (1985)

A versão do modelo de PSC proposta por Wartick e Cochran (1985) combina elementos da versão de Carroll (1979) a novos conceitos, trazendo como principal contribuição a remodelagem da terceira dimensão. Na versão de Carroll a terceira dimensão consiste apenas de Questões Sociais, ou seja, áreas temáticas. Wartick e Cochran (1985) propõem, que a terceira dimensão seja denominada de Políticas e que compreenda a Gestão de Questões Sociais.

A Gestão de Questões Sociais (GQS) visa minimizar as surpresas provenientes do ambiente turbulento em que os negócios operam e promover

respostas interativas e sistemáticas às mudanças nesse ambiente. Genericamente, a GQS compreende três etapas: a) identificação de questões; b) análise de questões; e c) desenvolvimento de respostas. Assim, a GQS cumpriria o papel de método de operacionalização da Responsividade Social Corporativa (WARTICK; COCHRAN, 1985).

A versão do modelo de PSC proposto por Wartick e Cochran (1985) adota uma lógica sistêmica (estímulo-processo-resposta) para as dimensões do modelo: princípios-processos-políticas. Cada dimensão – Responsabilidade, Responsividade e GQS – foi associada a um tipo de orientação: filosófica, institucional e organizacional, respectivamente. Os conteúdos dos princípios de responsabilidade e dos processos de responsividade foram extraídos do modelo de Carroll, enquanto as políticas foram identificadas com as três etapas da Gestão de Questões: (a) identificação de questões; (b) análise de questões; (c) desenvolvimento de respostas.

Wartick e Cochran não trazem o conceito de *stakeholders* explicitamente para o modelo, mas apontam o caminho para o gerenciamento das relações com eles na terceira dimensão do modelo, por meio da Gestão de Questões Sociais (GQS).

6.2.3 Modelo de PSC de Wood (1991)

Donna Wood reconhece que as contribuições de Wartick e Cochran tornaram o modelo de PSC mais robusto e lógico e que representam um avanço conceitual no pensamento sobre negócios e sociedade, mas identifica algumas questões que ficaram a resolver. A autora analisa essas questões e apresenta sua proposta para endereçá-las em cada uma das dimensões do modelo.

Na primeira dimensão do modelo, Wartick e Cochran relacionam as 4 categorias de RSC de Carroll (econômica, legal, ética, discricionária) a princípios de RSC. Wood (1991) critica a natureza classificatória dessa abordagem, argumentando, que identificar categorias não equivale a articular princípios. Um princípio engloba um conjunto de crenças e valores, que expressa uma verdade fundamental e, que motiva as pessoas a agir. Por outro lado, categorias permitem distinguir fenômenos, mas não representam verdades fundamentais. Verificada essa inconsistência, Wood (1991) propõe a redefinição da primeira dimensão do modelo, que passa a ser composta

pelos princípios que deveriam motivar as empresas a agir para atender às expectativas que a sociedade estabelece nos níveis institucional, organizacional e individual (Quadro 6).

Princípios de RSC	Nível de aplicação	Expectativas
Legitimidade: A sociedade concede poder aos negócios. Os negócios que não o utilizarem de forma que a sociedade considere responsável, tendem a perdê-lo.	Institucional	Expectativas da sociedade sobre os negócios em geral devido ao seu papel de instituição econômica.
Responsabilidade Pública: Os negócios são responsáveis pelos efeitos de suas atividades nas áreas de envolvimento primário e secundário com a sociedade.	Organizacional	Expectativas sobre empresas específicas pelo o que são e o que fazem.
Critério Gerencial: Gerentes são atores morais, que possuem obrigação de exercer seu poder discricionário no sentido de efeitos socialmente responsáveis.	Individual	Expectativas sobre os gestores enquanto agentes morais representantes das empresas.

Quadro 6 – Princípios de RSC segundo modelo de PSC de Wood (1991)

As duas primeiras versões do modelo de PSC se prestam a descrever o que leva as empresas a lidar com Questões Sociais (motivações econômicas, legais, éticas e discricionárias). Em contrapartida, a versão de Wood assume um caráter prescritivo, estabelecendo quais princípios deveriam motivar o comportamento corporativo.

Mantendo a mesma linha de raciocínio, Wood (1991) analisa a segunda dimensão do modelo de PSC de Wartick e Cochran (1985), os Processos de Responsividade Social Corporativa. Esses autores representaram a dimensão pelas quatro categorias de filosofia de resposta propostas por Carroll (reativa, defensiva, acomodada e proativa). No entanto, Wood (1991) observa que essas categorias são úteis para avaliar como as empresas respondem às pressões sociais, mas não são processos em si. Portanto, a autora propõe que a dimensão contemple os processos gerenciais necessários à implementação dos princípios de RSC, correspondentes a três grandes áreas de estudo da Gestão de Questões Sociais (GQS): Avaliação Ambiental, Gestão de *Stakeholders* e Gestão de Questões. Dessa forma, Wood (1991) reposicionou a GQS no modelo de PSC, tirando-a da terceira dimensão, como proposto por Wartick e Cochran (1985), e inserindo-a nos processos de responsividade por meio de suas áreas de estudo.

Na segunda dimensão do modelo de PSC, mais uma vez, Wood substitui o caráter descritivo, que seria adequado à avaliação, pelo prescritivo, indicado para orientar o comportamento corporativo.

A terceira dimensão do modelo de PSC proposto por Wartick e Cochran (1985) se refere às saídas do comportamento corporativo, contemplando as políticas para lidar com as Questões Sociais, estabelecidas por meio da GQS. Essa abordagem é considerada muito restritiva por Wood (1991), pois a noção subjacente é que, se a empresa estabelece políticas, ela tem um bom desempenho social. As políticas, no entanto, são apenas um dos elementos a partir dos quais o desempenho da empresa deve ser avaliado. Políticas são orientações para a prática, mas ter políticas formais não garante sua tradução em comportamentos e programas sociais. Além disso, a empresa pode ter comportamentos e programas sociais institucionalizados que não estão balizados por nenhuma política. Portanto, definir políticas como as saídas da performance social é insuficiente e arriscado.

Assim, Wood (1991) propõe que a dimensão das saídas do modelo de PSC represente os efeitos do comportamento corporativo, ou seja: (i) impactos sociais do negócio; (ii) programas que a empresa adota para implementar responsabilidade e/ou responsividade; e (iii) políticas estabelecidas para gerenciar Questões Sociais e interesses de *stakeholders*.

O próprio Carroll (1999) reconhece que o modelo de Wood (1991) é muito mais compreensivo que as versões anteriores, pois tornou explícitas questões previamente existentes, mas implícitas, especialmente as saídas do comportamento corporativo. Segundo o autor, o foco nas saídas sugere que a PSC seja avaliada em termos de quantidade, qualidade, efetividade e eficiência.

A versão do modelo de PSC proposta por Wood consolidou os *stakeholders* como elemento fundamental da PSC, ao incluir a Gestão de *Stakeholders* na dimensão da responsividade.

6.2.4 Modelo de PSC de Wood e Jones (1995)

Donna Wood, pouco tempo depois de propor sua versão do modelo de PSC, trouxe novas contribuições ao constructo, em parceria com um colega. Na versão de 1991, a autora definiu três dimensões: Princípios, Processos e Saídas, sendo que a dimensão das saídas era composta por políticas, programas e impactos sociais. Essa dimensão foi modificada por Wood e Jones (1995) para melhor avaliar as implicações

do comportamento corporativo sobre os *stakeholders*, passando a ser composta por: efeitos sobre *stakeholders* internos e externos e efeitos institucionais externos.

Além de redefinir a dimensão das saídas, Wood e Jones (1995) analisaram o modelo de PSC na perspectiva dos *stakeholders*, propondo que eles desempenham pelo menos três papéis na PSC:

(a) são fonte de expectativas sobre o que constitui uma performance desejável ou indesejável;

(b) vivenciam os efeitos do comportamento corporativo, ou seja, são receptores das ações e saídas corporativas;

(c) avaliam quão bem as empresas atingiram as expectativas e/ou como seu comportamento afetou os grupos e organizações em seu ambiente.

Os autores relacionam os papéis dos *stakeholders* às dimensões do modelo. Enquanto fonte de expectativas, os *stakeholders* definem as normas para o comportamento corporativo, preenchendo com conteúdo normativo os Princípios de RSC. Ao vivenciar os efeitos do comportamento corporativo, *stakeholders* são afetados e afetam a empresa, perpassando as dimensões dos processos de responsividade e das saídas do modelo. Finalmente, enquanto avaliadores, *stakeholders* fazem julgamento sobre suas próprias experiências, sobre as experiências de outros *stakeholders*, avaliando em que medida as expectativas dos *stakeholders* foram atendidas pelo desempenho da empresa, fornecendo *feedback* ao sistema de PSC. Resumindo, *stakeholders* definem as normas para o comportamento corporativo, são afetados por esse comportamento e fazem julgamento sobre essa experiência.

A versão do modelo de Wood e Jones incorpora a abordagem de *stakeholders* definitivamente à PSC. Dessa forma, os autores esperam oferecer uma perspectiva alternativa ao paradigma instrumental dominante na área de estudos de *Business and Society*, promovendo uma visão em que

... a Performance Social Corporativa será entendida como uma perspectiva teórica baseada em *stakeholders*, não como um conjunto de ações 'estratégicas' de interesse próprio ou como uma forma de 'patinar' pelas complexidades do ambiente, mas como um *framework* através do qual empresas podem se engajar de forma mais completa em suas relações e deveres sociais. (WOOD; JONES, 1995, p. 231 tradução nossa)

6.2.5 Modelo de PSC de Swanson (1995)

Swanson (1995) propôs uma reorientação do modelo de PSC a partir da análise e da crítica à versão de Wood (1991). A autora reconhece que o modelo de Wood oferece uma estrutura coerente para analisar aspectos relevantes das relações entre negócios e sociedade, mas observa que ele não explica como as perspectivas econômica e ética devem ser integradas nem como a preponderância da racionalidade econômica deve ser vencida. A autora ressalta que as perspectivas econômica e ética podem se sobrepor quando há interesse mútuo, mas um problema surge quando elas se opõem, ou seja, quando o cumprimento do dever prejudica o lucro. Outro tipo de problema surge quando a adoção da perspectiva do dever é feita apenas para atingir objetivos econômicos.

Para corrigir esses problemas, Swanson (1995) sugere incorporar explicitamente aspectos normativos às três dimensões do modelo. Esses aspectos se referem a três conceitos: '*economizing*', '*ecologizing*' e busca de poder. '*Economizing*' se refere a habilidade da organização converter entradas em saídas de forma eficiente; '*ecologizing*' se refere ao funcionamento adaptativo das relações entre organizações e seu ambiente para sustentação da vida, baseado em comportamento cooperativo e colaborativo; enquanto a busca de poder é o comportamento corporativo adotado para impor seus interesses. Os dois primeiros conceitos devem ser buscados, enquanto o terceiro deve ser evitado. Ao incorporar esses conceitos ao modelo de PSC, Swanson reorientou as dimensões conforme descrito no Quadro 7.

Dimensões da PSC	Versões do modelo de PSC			
	Wood (1991)		Swanson (1995)	
Princípios	Nível institucional	Princípio de Legitimidade	Macro Princípios	Os negócios são ferramentas de <i>'economizing'</i> e <i>'ecologizing'</i>
	Nível organizacional	Princípio de Responsabilidade Pública		As organizações têm a responsabilidade de <i>'economizing'</i> e <i>'ecologizing'</i>
	Nível individual	Princípio de Critério Gerencial	Micro Princípios	Gestores e funcionários devem conter a busca de poder e tomar decisões que visem <i>'economizing'</i> e <i>'ecologizing'</i>
Processos	Gestão de Questões Sociais (GQS)	Avaliação Ambiental	Cultura Corporativa	Influenciada pelos valores pessoais de gestores e funcionários GQS: deve estabelecer políticas e programas sociais para <i>'economizing'</i> e <i>'ecologizing'</i> , evitando busca de poder
		Gestão de Stakeholders		
		Gestão de Questões		
Saídas	Políticas sociais		Impactos Sociais	<i>'Economizing'</i>
	Programas sociais			<i>'Ecologizing'</i>
	Impactos sociais			Busca de poder

Quadro 7 – Comparação entre as versões do modelo de PSC de Wood (1991) e Swanson (1995)

As dimensões do modelo reorientado por Swanson passaram a ser: Princípios de RSC (macro e micro); Processos (cultura corporativa); e Saídas (impactos sociais), definidas em função de *'economizing'*, *'ecologizing'* e busca de poder.

O modelo de Swanson (1995) é considerado o mais normativo. Como Wood (2010) observa, ao incorporar explicitamente aspectos normativos às três dimensões do modelo, Swanson tornou mais claro o que deveria ocorrer nas relações entre negócios e sociedade.

6.2.6 Contribuições adicionais de Swanson

Swanson (1999) voltou a oferecer contribuições normativas à PSC a partir de seu próprio modelo. Não se trata de nova versão, mas de um aprofundamento na discussão sobre o desempenho corporativo ideal.

A autora organizou quatro aspectos selecionados das dimensões da responsabilidade e da responsividade de acordo com o conceito de valor, propondo dois tipos idealizados e opostos de interação social: *'Negligente de Valores'* e *'Sintonizado com Valores'* (Quadro 8). Os dois tipos de interação social descrevem padrões de desempenho corporativo.

Dimensões	Aspectos selecionados		Tipos opostos de interação entre negócios e sociedade	
			'Negligente de Valores'	'Sintonizado com Valores'
Responsabilidade	Orientação social dos gestores		'Miopia normativa': ênfatisa o interesse próprio, invulnerável a valores sociais amplos	'Receptividade normativa': incorpora valores sociais amplos
Responsividade	Processos decisórios formais e informais	Cultura organizacional	Inerte de valores	Descoberta de valores
		Fluxo de informações sobre valores	Informações escassas e circunscritas a processos formais de tomada de decisão	Informações abundantes fluem ao longo da estrutura hierárquica
	Detecção de Questões Sociais		Baseada em valores 'restritos'	Baseada em valores 'expandidos'

Quadro 8 – Descrição dos tipos opostos de interação entre negócios e sociedade proposto por Swanson (1999)

Segundo Swanson (1999), as respostas corporativas às Questões Sociais dependem de como a empresa detecta, transmite e adota valores sociais. Esses processos envolvem aspectos inter-relacionados das dimensões da responsabilidade e da responsividade: orientação social dos gestores, processos decisórios formais e informais, cultura organizacional, fluxo de informações sobre valores e detecção de Questões Sociais.

A empresa 'Negligente de Valores' combina gestores incapazes de incorporar valores sociais amplos nas suas decisões ('miopia normativa') e processos decisórios baseados em informações escassas e estagnadas. Essa empresa não estaria preparada para se engajar no aprendizado sobre valores sociais, pois sua cultura organizacional é definida por um conjunto restrito de valores irrefletidos. Esse conjunto de valores até pode corresponder a algumas expectativas sociais em determinado momento, mas não constituem, necessariamente, responsabilidade (SWANSON, 1999).

O tipo 'Sintonizado com Valores' descreve um contexto em que gestores receptivos a valores sociais amplos promovem uma cultura organizacional de descoberta de valores, por meio de fluxos permanentes de informações sobre valores ao longo da estrutura organizacional, levando à detecção de Questões Sociais baseada em valores 'expandidos'. A 'sintonia de valores' denota a capacidade da empresa de selecionar e evocar diversos valores para oferecer respostas aprendidas às pressões do seu ambiente. Essa empresa deve responder positivamente aos objetivos sociais (SWANSON, 1999).

Pouco tempo depois de propor essa tipologia, Swanson, em parceria com um colega, aprofundou o entendimento sobre os papéis dos valores pessoais dos gestores e dos processos de responsividade na conduta corporativa (ORLITZKY; SWANSON, 2002). Os novos desenvolvimentos ressaltam que os valores pessoais dos gestores são necessários, mas não são suficientes para promover o comportamento 'Sintonizado com Valores', porque pressões de *stakeholders* específicos podem restringir a inclinação do gestor de imprimir seus valores pessoais nos processos decisórios. Além disso, a estrutura hierárquica pode prejudicar o fluxo de informações sobre valores na organização. Portanto, os autores sugerem que o além de possuir valores sociais 'expandidos', os executivos devem promover diálogos com todos os *stakeholders* baseados na confiança mútua e que as estruturas hierárquicas sejam redesenhadas ('achatadas') de modo a favorecer o fluxo de informações sobre valores.

6.2.7 Outras contribuições à dimensão das responsabilidades

Ao longo da evolução conceitual da PSC, algumas contribuições foram feitas com foco apenas na dimensão das responsabilidades, sem sugestões de modificação na estrutura do modelo. Essas contribuições adicionais serão descritas a seguir.

O próprio Carroll (1991) revisitou a dimensão das responsabilidades do seu modelo renomeando a categoria discricionária para filantropia. A filantropia seria o meio da empresa responder à expectativa da sociedade de que seja uma boa cidadã corporativa, se engajando ativamente na promoção do bem-estar humano, por exemplo, contribuindo com as artes, a educação e a comunidade. Essa categoria se diferencia da categoria ética essencialmente por ser voluntária, ou seja, a empresa que não faz filantropia não seria, necessariamente, considerada irresponsável. A filantropia, apesar de muito valorizada e por vezes utilizada como sinônimo de responsabilidade social, seria menos importante que as demais categorias, ou seja, a filantropia seria a 'cereja do bolo'.

Além de dar nova roupagem à quarta categoria de responsabilidade, Carroll (1991) organizou as quatro categorias em camadas na forma de uma pirâmide (Figura 8), evidenciando a atenção relativa dada pelos gestores a cada categoria. No entanto,

o autor relembra que as categorias de RSC “não são mutuamente excludentes nem visam justapor as responsabilidades econômicas com suas outras responsabilidades”.



Figura 8 – Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa de Carroll (1991)

A responsabilidade econômica se encontra na base da pirâmide, retratando a noção de que a performance econômica alicerça as demais. Sobre ela, vem a responsabilidade legal, pois a sociedade demanda que os negócios cumpram seu papel econômico ‘segundo as regras do jogo’, ou seja, obedecendo suas leis. Em seguida vem a responsabilidade ética, representando a expectativa da sociedade de que a empresa faça o que é certo, justo e razoável e que evite ou minimize danos aos *stakeholders*. Por último, no topo da pirâmide, assim como a ‘cereja sobre o bolo’, vem a responsabilidade filantrópica (CARROLL, 1991).

Y. C. Kang, orientando de doutorado de Wood, criticou a ‘hierarquia nomológica’ da pirâmide de Carroll. O autor argumenta que, ao dar mais atenção às responsabilidades econômicas, os gestores podem facilmente encontrar justificativas para violar responsabilidades éticas, e até mesmo legais, em nome da maximização de lucros ou da proteção contra prejuízos (Carroll, no entanto, sempre considerou essa interpretação de seu modelo incorreta). Seguindo esse raciocínio normativo, Kang inverteu a posição das categorias na pirâmide de Carroll, posicionando a responsabilidade ética em sua base, argumentando que são os princípios morais que devem balizar qualquer instituição humana. Em seguida posicionou a responsabilidade legal e, por último, a responsabilidade econômica. Ou seja, os negócios só estariam livres para ‘fazer dinheiro’ depois de terem cumprido os requisitos éticos e legais da sociedade em que atuam. Do contrário, falar em legitimidade social dos negócios seria uma falácia. A filantropia foi desconsiderada como uma categoria de responsabilidade, pois seu caráter voluntário lhe

descredenciaria a servir como meio de legitimar a atuação dos negócios. Kang manteve, no entanto, a benevolência no topo da pirâmide, mas sem o *status* de categoria de responsabilidade. Finalmente, o autor relacionou a ‘pirâmide invertida’ com os princípios de responsabilidade da versão de Wood para o modelo de PSC, como apresentado na Figura abaixo (KANG, 1995 apud WOOD, 2010).

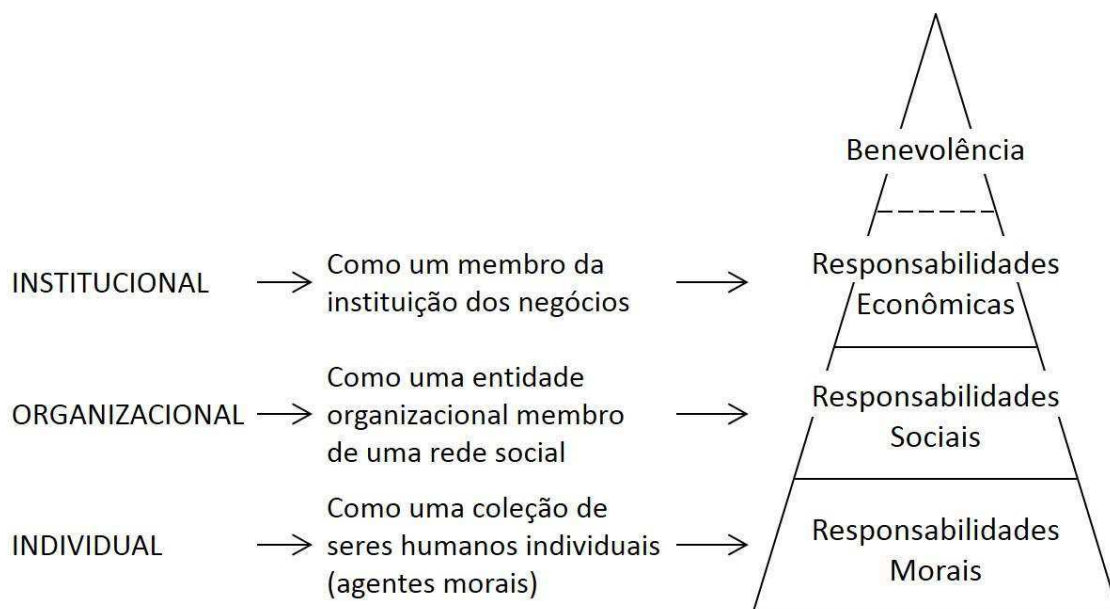


Figura 9 – Modelo de Responsabilidade Social Corporativa de Kang (1995, apud Wood, 2010)

Nalband e Kalabi (2014) também propuseram uma reordenação nas categorias da pirâmide de Carroll, advogando que as responsabilidades legais deveriam ser as primeiras a serem atendidas, seguidas pelas responsabilidades econômicas, éticas e filantrópicas, respectivamente. Esta proposta, mantém a noção de hierarquia entre as categorias e, embora seja mais recente, não endereça a crítica sobre a categoria de filantropia.

A abordagem legalista adotada por esses autores é, contudo, bastante questionada em sua capacidade de endereçar os problemas éticos atuais. Primeiro porque na economia globalizada as empresas podem escolher e influenciar o ambiente regulatório em que operam, por meio de negociações junto aos governos que pretendem atrair investimentos e através de *lobby* (CRAGG, 2010). Além disso, o conteúdo de certas leis locais pode ser considerado anti-ético, como no caso do extinto regime sul africano do *apartheid* (SCHWARTZ; SAIIA, 2012) e de sistemas regulatórios ainda em vigor, que autorizam, por exemplo, a desigualdade de condições de trabalho das mulheres islâmicas e a falta de liberdade de expressão e de associação dos trabalhadores chineses (CRAGG, 2010).

Schwartz e Carroll (2003) responderam às críticas sobre a filantropia enquanto categoria de RSC suprimindo-a do modelo. Os autores argumentaram que as desejáveis atividades filantrópicas poderiam ser incorporadas às categorias ética e/ou econômica, pois atividades filantrópicas podem ser motivadas por questões éticas e/ou por interesses econômicos. Além disso, os autores propõem que as três categorias restantes (econômica, legal e ética) sejam analisadas por meio de um diagrama de Venn (Figura 10).

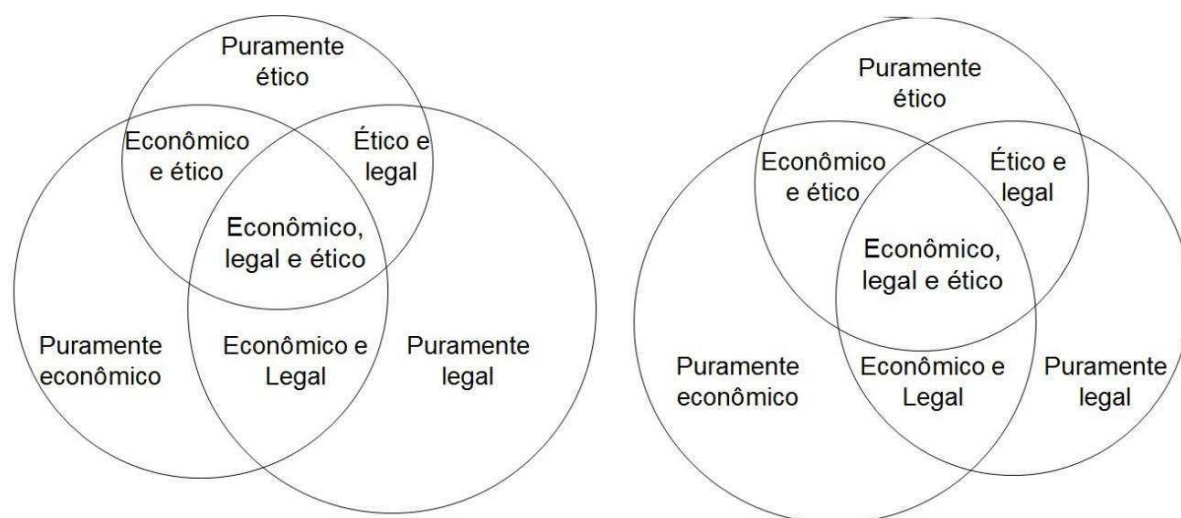


Figura 10 – ‘Retratos de RSC’. Adaptado de Schwartz e Carroll (2003)

A abordagem de Schwartz e Carroll (2003), também conhecida como dos círculos interpenetrantes, não assume de antemão que haja preponderância de qualquer categoria sobre as demais e representa melhor a natureza interpenetrante entre elas. O diagrama retrata a ênfase entre as categorias pelo tamanho das respectivas circunferências e evidencia os pontos de tensão, onde há a sobreposição de categorias. Os autores observam que este *framework*, com o desenvolvimento de instrumento de pesquisa adequado, poderia gerar ‘retratos de RSC’, ou seja, representações gráficas dos *mixes motivacionais* corporativos, mas também dos *stakeholders* organizacionais.

6.3. CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE A EVOLUÇÃO CONCEITUAL DA PSC

A PSC é “uma ideia que busca capturar a realidade complexa de ações sociais corporativas e impactos” (GOND; CRANE, 2008, p.692). Para tanto, foram desenvolvidos modelos conceituais integrativos tridimensionais que relacionam as noções de responsabilidades, responsividade e saídas (efeitos). A única versão que não adota a noção de saídas na terceira dimensão é a original, mas o próprio Carrol (2000) reconhece a importância e a necessidade desse entendimento. O Quadro 9, na próxima página resume as características dos desenvolvimentos conceituais da PSC, evidenciando semelhanças e diferenças entre eles.

Modelos	RESPONSABILIDADES	RESPONSIVIDADE	3ª DIMENSÃO
Carroll (1979)	Categorias de responsabilidades	Filosofia (modo) de resposta	Questões Sociais
	Econômica, Legal, Ética e Discricionária	Reação, Defesa, Acomodação, Proatividade	Consumo, meio ambiente, discriminação, segurança de produtos, segurança ocupacional, acionistas
Wartick e Cochran (1985)	Princípios	Processos	Saídas: Políticas
	idem Carroll (1979)	idem Carroll (1979)	<u>Gestão de Questões Sociais (GQS):</u> Identificação e Análise de Questões, Desenvolvimento de Respostas
Wood (1991)	Princípios	Gestão de Questões Sociais (GQS)	Saídas: efeitos sobre a sociedade
	<u>Nível institucional:</u> Legitimidade <u>Nível organizacional:</u> Responsabilidade Pública <u>Nível individual:</u> Critério Gerencial	Avaliação Ambiental Gestão de <i>Stakeholders</i> Gestão de Questões	Políticas sociais Programas sociais Impactos sociais
Wood e Jones (1995)	Princípios	Processos	Saídas: impactos sobre stakeholders
	Normas estabelecidas pelos <i>stakeholders</i>	Afetam e são afetados pelos <i>stakeholders</i>	Impactos sobre <i>stakeholders</i>
Swanson (1995)	Princípios	Cultura corporativa	Saídas: impactos sociais
	<u>Macro:</u> Negócios/organizações devem realizar ' <i>economizing</i> ' e ' <i>ecologizing</i> ' <u>Micro:</u> Gestores e funcionários devem agir visando ' <i>economizing</i> ' e ' <i>ecologizing</i> ', evitando a busca de poder	Influenciada por valores pessoais <u>GQS:</u> estabelecer políticas e programas sociais que promovam ' <i>economizing</i> ' e ' <i>ecologizing</i> ', sem busca de poder	' <i>Economizing</i> ' ' <i>Ecologizing</i> ' Busca de poder
Swanson (1999)	Interação Social ('Negligente de Valores' X 'Sintonizado com Valores')		
	Orientação Social de Gestores: 'Mopia Normativa' X 'Receptividade Normativa'	Processos decisório formais e informais; Detecção de Questões Sociais	
Carroll (1991)	Categorias de responsabilidades		
	Pirâmide de RSC: Econômica, Legal, Ética e Discricionária		
Kang (1995)	Alternativas à Pirâmide	Prioridade: Moral, Social, Econômico, (Benevolência)	
Nalband e Kalabi (2014)		Prioridade: Legal, Econômica, Ética, Filantrópica	
Schwartz e Carroll (2003)		Círculos interpenetrantes (sem prioridade prévia): Econômica, Legal, Ética	

Quadro 9 – Principais características dos desenvolvimentos conceituais de PSC

A natureza integrativa e multidimensional da PSC constitui característica essencial e diferencial do constructo, contudo, Gond e Crane (2008) identificam uma lacuna relevante nos desenvolvimentos conceituais: não há definição de como as dimensões dos modelos se relacionam entre si. Carroll organiza as dimensões em um cubo e define a PSC como “três aspectos distintos” que devem, de alguma forma, ser “articulados e integrados” (1979, p.499); Wartick e Cochran (1985, p.758) adotam a lógica do estímulo-processo-resposta, mas falam de uma “interação ou configuração subjacente”, a qual não especificam; os modelos de Wood e de Swanson também possuem uma lógica sistêmica subjacente, na medida em que consideram as saídas, mas, tampouco, especificam como ocorreriam as interações entre as dimensões. Wood (1991, p. 693) descreve a PSC como uma “configuração da organização dos negócios”, enquanto Swanson (1995, p.43) estabelece que as perspectivas econômica e ética são “unidas através” das dimensões do modelo. Por fim, Wood e Jones (1995) focaram nos papéis dos *stakeholders* na PSC e associaram esses papéis às dimensões do modelo, mas não discutiram como as dimensões se relacionariam entre si.

As contribuições adicionais ao modelo tampouco deram solução à questão da interação entre as dimensões. Swanson (1999) discutiu padrões de comportamento a partir de vários elementos das dimensões da responsabilidade e da responsividade, mas não esclareceu como se relacionam. As demais contribuições conceituais focaram em uma única dimensão (responsabilidades).

Gond e Crane (2008) sugerem buscar respostas para essa questão em estudos empíricos, adotando-se uma estratégia de desenvolvimento teórico ‘*bottom-up*’. Ou seja, estudos empíricos baseados nos desenvolvimentos conceituais deveriam explorar como as dimensões se relacionam entre si, retroalimentando o processo de construção teórica da PSC.

O próximo capítulo trata exatamente dos desenvolvimentos empíricos da PSC, analisando criticamente os indicadores e as abordagens de pesquisa usuais.

CAPÍTULO 7 PESQUISA EMPÍRICA DA PSC: CARACTERÍSTICAS, LIMITAÇÕES E NOVOS RUMOS

A avaliação do desempenho corporativo é um aspecto fundamental na busca por relações mais éticas entre os negócios e a sociedade. Os desenvolvimentos conceituais apresentados no capítulo anterior buscam descrever essas relações, mas não são, em si, sistemas de avaliação da PSC. Os modelos oferecem estruturas analíticas conceituais a partir das quais pode ser realizada a avaliação da PSC. A operacionalização dessas estruturas envolve o uso de indicadores de desempenho e a definição de abordagens de pesquisa empírica.

Esse capítulo visa descrever e analisar criticamente os indicadores e as abordagens de pesquisa usualmente adotados na avaliação da PSC, com o intuito de subsidiar as escolhas necessárias ao desenvolvimento da metodologia a ser proposta.

O capítulo está dividido em três tópicos. O primeiro descreve as características e limitações dos indicadores mais comumente adotados na avaliação da PSC. O segundo tópico descreve as características e limitações das abordagens usuais de pesquisa, e aponta sugestões para superação dessas limitações. O terceiro tópico encerra o capítulo resumindo os achados do capítulo e traçando novos rumos para a pesquisa empírica da PSC.

7.1. INDICADORES USUAIS DE PESQUISAS EMPÍRICAS DE PSC

A avaliação da PSC envolve a operacionalização dos conceitos subjacentes ao constructo, ou seja, envolve o uso de medidas, ou indicadores, que permitam identificar o estágio do progresso em direção a relações mais éticas entre negócios e sociedade. Para uma melhor compreensão do papel dos indicadores na avaliação da PSC, é útil que se entenda o que são indicadores.

O termo indicador assume diversos significados, a depender da área de estudo. Uma noção inicial de seu significado pode ser obtida pela origem da palavra. Segundo Hammond et al (1995), o termo indicador é derivado do verbo latino *indicare*,

que significa divulgar ou apontar, anunciar ou comunicar publicamente, estimar ou precificar. Um indicador pode comunicar ou informar acerca do progresso em direção a uma determinada meta ou tornar perceptível uma tendência ou fenômeno que não seja imediatamente detectável. McQueen e Noack (1988) definem indicador como uma medida que resume informações relevantes de um fenômeno particular. Enquanto a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – Organization for Economic Cooperation and Development – OECD (2003), estabelece que indicador é um parâmetro ou um valor derivado de parâmetros que aponta, fornece informação ou descreve o estado de um fenômeno de significância maior.

Os indicadores, ou medidas, são utilizados para diversas finalidades. Seus principais objetivos são agregar e quantificar informações evidenciando sua significância, resumir ou simplificar informações relevantes sobre fenômenos complexos e melhorar o processo de comunicação (BELLEN, VAN, 2002). Existem três tipos básicos de indicadores: qualitativos (nominais), classificatórios (ordinais) ou quantitativos. O uso de indicadores qualitativos e/ou classificatórios deve ser considerado em pelo menos três situações: quando não forem disponíveis informações quantitativas; quando o atributo de interesse é inerentemente não quantificável (por exemplo, muitos atributos culturais e políticos); e quando o custo se tornar determinante (GALLOPÍN, 1996).

Decock-Good (2001) dividem os indicadores adotadas em pesquisas acadêmicas que envolvem a avaliação da PSC em cinco categorias, de acordo com seu conteúdo, forma de obtenção dos dados ou fonte geradora dos dados: (a) indicadores baseados no conteúdo de relatórios anuais corporativos, (b) indicadores de poluição, (c) indicadores obtidos a partir de *surveys* baseados em questionários, (d) indicadores de reputação corporativa e (e) indicadores gerados por agências de *rating*. A seguir cada um desses tipos é descrito quanto a suas características, limitações e adequação aos conceitos da PSC.

7.1.1 Indicadores baseados no conteúdo de relatórios anuais corporativos

Diversas pesquisas são desenvolvidas utilizando medidas baseadas no conteúdo de relatórios corporativos anuais. Segundo o *Global Reporting Initiative* –

GRI (2013), o guia mais popular para a elaboração e divulgação do desempenho corporativo, os relatórios devem revelar informações relevantes acerca dos impactos positivos e negativos da organização sobre o meio ambiente, a sociedade e a economia.

As informações contidas nesses relatórios são relevantes para a avaliação da PSC, contudo os guias de elaboração, tais como o GRI, não foram desenvolvidos a partir do constructo da PSC. Em geral, os relatórios apresentam listas de indicadores que podem, ou não, ser relacionados às dimensões da PSC.

Diversos estudos utilizam dados do conteúdo dos relatórios anuais para medir uma dimensão social em particular, na tentativa de explicar seus determinantes (IGALENS; GOND, 2005). Contudo, a análise dos resultados desses estudos deve levar em consideração que a publicação dos relatórios é voluntária, os dados são auto-declarados e as empresas podem selecionar os aspectos que vão publicar. Na prática isso gera problemas de falta de completude aos relatórios (ADAMS, 2004); cada organização assume o conceito de responsabilidade social que melhor lhe convém (MONEVA; ARCHEL; CORREA, 2006); e práticas irresponsáveis podem ser camufladas (FONSECA; MCALLISTER; FITZPATRICK, 2014). Ou seja, os relatórios permitem que ocorra a manipulação de dados (BASU; PALAZZO, 2008).

7.1.2 Indicadores de poluição

No final da década de 1970 indicadores de poluição de empresas norte-americanas começaram a ser publicados, sendo utilizados por diversos estudos sobre PSC. Geralmente esses indicadores são obtidos em entidades oficiais externas às empresas, mas dados de poluição publicados em relatórios anuais corporativos também são adotados nas pesquisas sobre PSC. As principais fontes de indicadores de poluição são o Inventário de Emissões Tóxicas (*Toxic Emissions Inventory – TRI*) publicado pela Agência de Proteção Ambiental dos EUA e o Registro de Emissões Poluentes da União Europeia (*European Union Polluting Emissions Register - EPER*) (DECOCK-GOOD, 2001; WOOD, 2010).

Indicadores de poluição são de grande importância para o estudo da PSC, apesar da acurácia dos dados ser questionada, uma vez que são declarados pelas

próprias empresas e podem ser baseados em estimativas de emissões ao invés de monitoramento real. No entanto, o ponto mais crítico do uso dos indicadores de poluição nas pesquisas de PSC é que eles representam apenas uma sub-dimensão dos modelos conceituais, mas o desempenho corporativo nesse aspecto tem sido adotado como sinônimo de PSC (IGALENS; GOND, 2005; DECOCK-GOOD, 2001; WOOD, 2010).

7.1.3 Indicadores obtidos a partir de dados de *surveys* baseados em questionários

Os indicadores derivados de *surveys* baseados em questionários geralmente buscam operacionalizar o modelo de PSC, mensurando suas diferentes dimensões. Essas medidas são, portanto, reflexo das percepções daqueles que são consultados, devendo-se ter cuidado na condução da pesquisa para que não sofram manipulações (IGALENS; GOND, 2005). Essas manipulações são efeito do que se denomina '*social desirability*'. O termo se refere à tendência do indivíduo de fornecer respostas socialmente desejáveis, ou seja, é a propensão a 'fingir para parecer bem' (GANSTER *et al.*, 1983). Esse efeito é muito comum em pesquisas que envolvem aspectos éticos, dada a natureza sensível das questões (RANDALL; FERNANDES, 1991). O problema é mais crítico quando os dados empíricos são obtidos junto aos gestores das empresas, o mais usual nos *surveys* de avaliação da PSC. Wood (2010) alerta para o fato de que esses informantes teriam 'bons motivos' para não ser transparentes sobre as atividades e impactos das empresas.

Portanto, o uso desse tipo de indicador deve ser feito considerando os devidos cuidados na elaboração e na administração dos questionários para evitar, minimizar ou controlar os efeitos de *social desirability* (RANDALL; FERNANDES, 1991; KRUMPAL, 2013).

As medidas perceptuais também são criticadas por sua natureza subjetiva, contudo qualquer avaliação da PSC é "inerentemente carregada de valor" (WOKUTCH; MCKINNEY, 1991, p. 313). De fato, toda medida de performance, que visa refletir a eficiência ou efetividade de uma atividade corporativa, seja ela

perceptual ou não, é um reflexo de valores e preferências individuais (MATTHEWS, 2011).

7.1.4 Indicadores de reputação corporativa

Medidas que avaliam a reputação de empresas estão entre as primeiras utilizadas por pesquisadores para avaliar a PSC. A partir da década de 1970, Milton Moskowitz e a revista *Business Ethics* apresentaram *rankings* periódicos das melhores e piores empresas em termos de PSC. Essas medidas foram adotadas por alguns pesquisadores, mas não podiam ser consideradas válidas, uma vez que refletiam apenas a percepção de seus avaliadores (WOOD, 2010).

Em meados da década de 1980 o *ranking* das 'Corporações Mais Admiradas' da revista *Fortune* se tornou popular entre pesquisadores de PSC. Essa lista anual classificava grandes corporações a partir da percepção de grande número de analistas financeiros e executivos seniores em relação a oito aspectos da reputação corporativa: qualidade da gestão, qualidade do produto, capacidade de inovar, valor de investimento de longo prazo, solidez financeira, habilidade em atrair e reter pessoas talentosas, responsabilidade com a comunidade e o meio ambiente e uso sensato de ativos corporativos. Ou seja, essa medida representa a reputação corporativa na perspectiva e percepção das comunidades financeira e empresarial. O uso da escala de reputação da *Fortune* como medida de PSC carece de qualquer base teórica e não é recomendável. Seria o equivalente a perguntar às raposas como estão cuidando do galinheiro. (WOOD, 1995).

A utilização de medidas de reputação como sinônimo de PSC é questionável seja porque a reputação é considerada um constructo independente, com seus próprios conceitos seja porque é considerada parte da PSC (QUEVEDO-PUENTE, DE *et al.*, 2007; MAHON; WARTICK, 2012).

Finalmente, outra limitação dos indicadores de reputação se refere ao universo de empresas avaliadas. Apenas grandes corporações, geralmente baseadas nos Estados Unidos e na Europa, são ranqueadas o que restringe as possibilidades de utilização desses indicadores.

7.1.5 Indicadores gerados por agências de *rating*

Esta categoria de medidas compreende dados produzidos por agências de *rating* preocupadas com investimentos socialmente responsáveis (*Socially Responsible Investment* – SRI). Segundo Chatterji et al (2009), essas agências examinam o desempenho passado e as práticas gerenciais presentes que podem influenciar o desempenho socioambiental futuro das empresas. As informações geradas visam tornar os efeitos socioambientais das empresas mais transparentes para *stakeholders*, especialmente investidores.

A base de dados desse tipo mais utilizada para avaliar a PSC é gerada pela KLD (*Kinder, Lydenberg, Domini Research & Analytics*) (MATTINGLY, 2015), mas diversos estudos também recorrem às bases CSID (*Canadian Social Investment Database*), ARESE (França), Vigeo (França) e SAM (*Sustainable Asset Management*). Todas elas são multidimensionais e avaliam fenômenos que podem ilustrar o compromisso com princípios de RSC, o uso de processos de responsividade e os impactos sobre diversos *stakeholders*. No entanto, a correlação entre a PSC e essas bases de dados não é fácil (WOOD, 2010). Isto ocorre porque os *ratings* não foram desenvolvidos a partir da fundamentação teórica ou dos modelos de PSC (GOND; CRANE, 2008). Além disso, esses índices geralmente são gerados com base em informações das atividades corporativas reportadas pelas próprias empresas (SALAZAR *et al.*, 2012). Desta forma, esses indicadores sofrem dos mesmos problemas de confiabilidade que os indicadores diretamente baseados nos relatórios anuais publicados pelas empresas.

Apesar disso e de limitações inerentes às próprias medidas, a base de dados da KLD é considerada por alguns acadêmicos como a melhor fonte de dados disponível para avaliação da PSC (WADDOCK, 2003; WOOD; JONES, 1995). A KLD publica avaliações das maiores empresas de capital aberto que operam nos Estados Unidos, cobrindo áreas como desempenho ambiental, contribuição social, governança corporativa e envolvimento em negócios controversos (CHEN; DELMAS, 2011).

Assim como os indicadores de reputação, as bases de dados geradas por agências de *rating* também se concentram nas grandes corporações, limitando seu uso a este conjunto de empresas.

7.1.6 Resumo dos indicadores usuais de pesquisas empíricas de PSC

Esse subtópico resume e compara características dos cinco tipos de indicadores usualmente adotados nas pesquisas empíricas de PSC, ressaltando possíveis limitações. Três características relevantes para leitura de resultados e para o desenho de novos estudos são consideradas na análise: os aspectos medidos pelos indicadores e sua relação com os modelos conceituais de PSC; o risco de baixa confiabilidade; e a abrangência desses indicadores em termos de empresas que podem ser avaliadas a partir deles (Quadro 10).

Tipos de indicadores	Aspectos medidos e relação com os modelos de PSC	Risco de baixa confiabilidade		Abrangência
		Origem dos dados	Fonte do risco	
Indicadores baseados no conteúdo de relatórios anuais	Medidas multi-dimensionais, mas de difícil relação com as dimensões da PSC	Empresas	dados auto-declarados, voluntários e selecionados pela empresas	Restritos às empresas que publicam relatórios
Indicadores de poluição	Medidas objetivas que representam um aspecto (ambiental) de uma dimensão da PSC (saídas)	Empresas e entidades externas à empresa	quando baseados em dados fornecidos pelas empresas	Não se aplicam a todas as empresas
			quando estimados ao invés de monitorados	
Indicadores obtidos em <i>surveys</i> baseados em questionários	Medidas perceptuais que podem ser desenvolvidas para operacionalizar os modelos de PSC	Geralmente gestores	efeito de ' <i>social desirability</i> ', especialmente quando os dados são fornecidos pelos gestores	Sem restrições
Indicadores de reputação corporativa	Medidas perceptuais que representam um aspecto (reputação) de uma dimensão (saídas)	Entidades externas à empresa	reflexo das percepções das comunidades financeira e empresarial	Restritos a grandes empresas
Indicadores gerados por agências de <i>rating</i>	Medidas multi-dimensionais mas de difícil relação com as dimensões da PSC	Entidades externas à empresa	as agências de <i>rating</i> geralmente utilizam dados reportados pelas próprias empresas	Restritos a grandes empresas

Quadro 10 – Resumo das características e limitações dos tipos de indicadores usualmente adotados na pesquisa empírica de PSC

Compreender a relação entre os indicadores usualmente adotados nas pesquisas empíricas e os modelos conceituais é um aspecto crucial na avaliação da

PSC, pois as medidas de desempenho adotadas devem refletir os modelos conceituais que representam. Indicadores de poluição e de reputação se referem a dois aspectos da dimensão das saídas, de modo que não devem ser utilizados como representantes da dimensão como um todo.

Já os indicadores baseados em relatórios anuais corporativos e gerados por agências de *rating* representam diversos aspectos relacionados às três dimensões do modelo de PSC, mas essa associação não é fácil, pois os indicadores não derivam de *frameworks* baseados nos modelos de PSC. Portanto seu uso deve buscar identificar o que cada indicador representa no modelo de PSC (responsabilidades, responsividade ou saídas), para a devida associação. Finalmente, os indicadores obtidos em *surveys* baseados em questionários geralmente buscam operacionalizar o modelo de PSC, mensurando suas diferentes dimensões.

A confiabilidade das medidas de desempenho é um fator crítico em estudos de avaliação da PSC. Todos os tipos de indicadores analisados apresentam risco de baixa confiabilidade, especialmente devido à origem dos dados utilizados em seu cálculo. A maioria dos indicadores se baseia em dados fornecidos pelas próprias empresas e seus gestores e mesmo aqueles gerados por entidades externas às empresas, como os de poluição e os das agências de *rating*, costumam se basear em dados reportados pelas próprias empresas. Sejam medidas objetivas ou perceptuais, a possibilidade de manipulação é real, pois as empresas teriam 'bons motivos' para se apresentar como socialmente responsáveis, mesmo quando não o são (WOOD, 2010). Os indicadores gerados a partir de dados de *surveys* podem lidar com o risco de baixa confiabilidade adotando mecanismos para evitar, minimizar e/ou controlar o efeito de 'social desirability' ou se baseando na percepção de outros informantes, como representantes dos *stakeholders* organizacionais.

Outro fator a ser considerado no desenho de novas pesquisas se refere a sua abrangência. Se a pesquisa visa examinar a PSC de grandes empresas, pode contar com diversas opções de indicadores, mas se o público pesquisado não for este, deve buscar desenvolver indicadores gerados a partir de dados de *surveys*.

Cada um dos tipos de indicadores analisados possui suas próprias características e limitações, as quais devem ser considerados na leitura dos resultados e no desenvolvimento de pesquisas empíricas de PSC.

7.2. ABORDAGENS USUAIS DE PESQUISAS EMPÍRICAS DE PSC

A seguir serão descritas as características das abordagens mais usuais de pesquisas que buscam avaliar a PSC, suas respectivas limitações e sugestões para contorná-las.

7.2.1 Uma dimensão ou aspecto da PSC como *proxy* do conceito

Apesar da PSC ser um constructo multidimensional, diversos pesquisadores operacionalizam uma dimensão ou aspecto da PSC e discutem os resultados como se tivessem operacionalizado o conceito como um todo (COLLINS, 1992). Por exemplo, Ulmann (1985) discute a relação entre níveis de poluição (como *proxy* para PSC) e desempenho financeiro, enquanto Zhang *et al.* (2014) adotam uma medida de doação (filantropia) como *proxy* da PSC. Carroll (2000) alerta, se o estudo está mensurando apenas performance ambiental ou filantropia, por exemplo, não deveria ser chamado de PSC. Além desses aspectos, outros têm sido adotados como *proxies* para a PSC, ou seja, como representantes do constructo, tais como reputação, *recall* de produtos e atividade ilegal. Embora esses aspectos possam ser relacionados a alguma das dimensões dos modelos conceituais, extrapolar o desempenho de um desses aspectos sociais para o desempenho social global da empresa é fortemente questionável. Por exemplo, uma empresa pode ter um bom desempenho no controle de poluição, mas adotar práticas de exploração de mão-de-obra, se envolver em atividades ilegais ou gerar produtos socialmente indesejáveis, como armas nucleares (ROWLEY; BERMAN, 2000).

Além disso, ao utilizar um único aspecto para representar a PSC, o estudo restringe a análise às interações corporativas com um único grupo de *stakeholders* (ambientalistas, funcionários, consumidores, etc). Essa abordagem é, portanto, restritiva e inadequada aos propósitos da PSC (MAHON; WARTICK, 2012).

As medidas adotadas para avaliar determinado fenômeno complexo são representações operacionais de atributos de um sistema. Desse modo, a escolha dos atributos e seus respectivos indicadores deve ser feita visando descrever e avaliar o

desempenho do sistema como um todo (GALLOPÍN, 1996). Em outras palavras, a validade das medidas adotadas depende do grau com que elas operacionalizam constructos conceituais (AGLE; KELLEY, 2001). A PSC relaciona motivações (responsabilidades sociais) com ações (responsividade social) e efeitos (saídas: políticas, programas e impactos socioambientais). Portanto, sua avaliação deve ser feita de forma estrutural, contemplando essas três dimensões. (AGLE; KELLEY, 2001; MITNICK, 2000; WOOD, 2010).

A avaliação da PSC a partir de uma ou mesmo duas de suas dimensões pode levar a interpretações erradas sobre o desempenho social corporativo. Somente uma avaliação estrutural permite uma análise mais profunda da PSC, jogando luz em resultados considerados difíceis como: saídas boas associadas a motivos ruins, saídas ruins resultantes de bons motivos, bons motivos operacionalizados por processos ruins, e bons processos usados por motivos ruins (WOOD, 1991). Agle e Kelley (2001) exemplificam com o caso de empresas sul africanas que, durante o regime do *Apartheid*, implementaram políticas e programas considerados responsáveis socialmente visando contornar os embargos econômicos dos EUA. Com o fim do regime e dos embargos muitas empresas abandonaram as práticas socialmente responsáveis. Esse exemplo levanta a seguinte questão, se as ações não são suportadas pelos princípios adequados, a empresa pode ser considerada socialmente responsável?

7.2.2 Medida única representando a PSC global

Outra abordagem usual nas pesquisas empíricas de PSC é a agregação de medidas relacionadas às dimensões dos modelos conceituais em uma medida composta única. Ou seja, a empresa recebe uma nota única que representa sua PSC, a qual é calculada a partir de um conjunto de medidas que representam diversos aspectos relacionados aos princípios, processos e saídas (ROWLEY; BERMAN, 2000). Indicadores da KLD e de outras agências de *rating* têm sido utilizados desta forma, ou seja, como representantes da PSC global (WOOD, 2010). Griffin e Mahon (1997) propuseram uma medida agregada que combina múltiplas medidas: índice de

reputação da revista Fortune, TRI (*Toxic Release Index*), Índice de Filantropia Corporativa e Índice Social Domini.

Rowley e Berman (2000) avaliam que essas abordagens representam tentativas de contornar as deficiências de estudos que adotam medidas unidimensionais, no entanto, verificam que outros problemas surgem. Primeiro, o que significa essa medida agregada? Como analisar e comparar empresas quando uma empresa com desempenho muito ruim em alguns aspectos e muito bom em outros pode obter a mesma nota que uma empresa que apresentou desempenho mediano em todos os aspectos? O segundo problema a ser considerado se refere ao modo de cálculo dessa medida agregada. Quais aspectos irão compor a medida e como eles serão combinados, ou seja, algum tipo de peso será dado aos aspectos que compõem a medida? Por exemplo, as políticas de relacionamento com funcionários são mais ou menos importantes que os índices de poluição atmosférica ou as contribuições filantrópicas ou *recalls* de produtos?

Mahon e Wartick (2005) não acreditam que definir pesos para os aspectos avaliados seja suficiente para que uma medida global de PSC seja considerada válida. Os autores argumentam que, mesmo que houvesse algum consenso sobre os pesos de cada aspecto, continuariam existindo os *trade-offs* entre desempenhos nos diferentes aspectos. E não faria sentido imaginar, por exemplo, que um bom desempenho ambiental pode compensar baixos salários e insegurança no trabalho. Pelo menos não na perspectiva dos funcionários. Na realidade ambos os desempenhos têm algo a dizer sobre a PSC da empresa e combiná-los não fornece informação útil nem para a empresa nem para os *stakeholders*. Portanto, os autores propõem que as medidas de desempenho sejam desenvolvidas de forma específica para cada grupo de *stakeholder* e que múltiplos grupos sejam considerados.

Medidas agregadas podem até ser úteis para fins de comparação entre empresas, mas levam à perda de substância e conteúdo informacional (MAHON; WARTICK, 2012). Além disso, o fato da medida contemplar diversos aspectos do constructo não significa, necessariamente, que ela é adequada para representar a PSC (WOOD, 2010). Para minimizar esses problemas, Collins (1992) propõe que medidas agregadas derivem de múltiplas avaliações, perpassando as três dimensões da PSC. Carroll (2000) conclui que o grande desafio dos acadêmicos da PSC é desenvolver medidas, agregadas ou não, que realmente permitam avaliar o desempenho social das empresas.

7.2.3 Relação entre PSC e PFC (Performance Financeira Corporativa)

Os estudos com foco na relação entre PSC e PFC (Performance Financeira Corporativa) são, de longe os mais numerosos da literatura empírica da PSC. Esses estudos buscam confirmar, ou rejeitar, o *business case* das práticas responsáveis, mas não chegaram a conclusões consistentes, seja por problemas teóricos, metodológicos ou ambos (ULLMANN, 1985; COLLINS, 1992; WOOD; JONES, 1995; PERRINI *et al.*, 2012). Uma revisão da literatura recente identificou que 65,5% dos estudos atestaram relação positiva entre PSC e PFC; 19,0% identificaram relação negativa e 31,0%, relação neutra ou nenhuma relação (BOAVENTURA *et al.*, 2012).

Analisando esse fenômeno pela ótica da abordagem de *stakeholders*, se percebe uma orientação implícita dos estudos à avaliação da efetividade corporativa em atender às expectativas do grupo particular de *stakeholders* composto por acionistas, investidores e proprietários (WOOD; JONES, 1995). Essa abordagem instrumental reforça a predominância da racionalidade econômica e, como já foi visto na revisão da literatura sobre RSC, é incapaz de promover a integração entre economia e ética necessária para a busca de relações mais equilibradas e positivas entre negócios e sociedade.

Rowley e Berman (2000) também questionam os motivos de tanta atenção ao tema. Seria uma tentativa de legitimar a área de estudo e incentivar os negócios a aderir à PSC? Segundo os autores, a contribuição acadêmica não justifica o volume de estudos, pois descobrir que a PSC se relaciona positiva ou negativamente com a PFC não ajuda a entender como as empresas deveriam se comportar ou quais fatores contribuem para a PSC.

Além disso, essa abordagem é problemática em termos de validade conceitual. Em se considerando o desempenho financeiro como uma das saídas do sistema de PSC, relacionar PFC com PSC é equivalente a relacionar uma parte do todo com o todo. Para tanto, seria necessário uma medida que representasse o conceito de PSC como um todo (princípios, processos e saídas), que ainda não há. O que se verifica na prática é que a maioria dos estudos alega relacionar PFC com PSC, mas examina a relação entre medidas de performance econômica com medidas de um outro aspecto da performance social, como por exemplo poluição ou reputação corporativa (COLLINS, 1992).

Diante disso, Wood (2010) sugere um ‘cessar fogo’ nas pesquisas que buscam relacionar PSC e PFC, em favor de abordagens mais significativas na ótica dos *stakeholders*.

7.2.4 Adoção de medidas incompatíveis com os interesses dos *stakeholders*

Wood e Jones (1995) chamam a atenção para outro problema recorrente na literatura empírica da PSC, a incompatibilidade entre as medidas de desempenho adotadas e o que é relevante para cada *stakeholder*. Por exemplo, estudos relacionados aos funcionários chegaram a resultados como: empresas que possuem jornal interno para os funcionários atingem maior lucratividade no longo prazo, empresas diversificadas são mais propensas a violar questões de segurança e saúde ocupacional, empresas maiores adotam com mais frequência políticas de aposentadoria compulsória. Essas relações não representam o efeito das medidas de RSC voltadas aos funcionários sobre os próprios funcionários. Seria mais lógico relacionar, por exemplo, a adoção de políticas e programas voltados aos funcionários com variáveis como “100 melhores empresas onde trabalhar”, dados de greves, nível de remuneração em relação ao padrão da indústria e dados de saúde e segurança do trabalho.

Para solucionar o problema da incompatibilidade das medidas de desempenho social, os autores sugerem que os pesquisadores examinem em mais profundidade o papel que os *stakeholders* exercem em relação a cada questão social. Por exemplo, na questão da segurança de produtos, as expectativas são postas por consumidores e governos. Os consumidores são vivenciam os efeitos das decisões corporativas relacionadas à questão. A avaliação da segurança dos produtos é feita pelos consumidores e por agências governamentais, mas também por grupos ativistas preocupados com a questão e analistas de mercado que buscam por possíveis efeitos negativos nos preços das ações. Ou seja, para cada questão social, pode haver diferentes *stakeholders* estabelecendo expectativas, vivenciando os efeitos e avaliando as saídas corporativas. Essa multiplicidade precisa ser compreendida e considerada no desenvolvimento das medidas (WOOD; JONES, 1995).

7.2.5 Políticas e programas sociais como sinônimo de boa PSC

Outra questão crítica associada à avaliação da PSC é a confusão em torno do termo performance. O mais usual é que seja entendido como as atividades que o sistema de PSC gera e não seus impactos na sociedade (MITNICK, 2000). A literatura que versa sobre performance organizacional associa o termo à eficiência ou à efetividade de uma atividade (MATTHEWS, 2011). Portanto, assumir que a simples existência de políticas e programas sociais seja indicativo de boa PSC é uma abordagem limitada e frágil, pois ignora tanto a eficiência como a efetividade dessas ações em lidar com as Questões Sociais para as quais se destina.

Além disso, essa abordagem de pesquisa pode camuflar situações em que a adoção das políticas e programas têm a intenção de ludibriar, como no caso emblemático da Enron. A empresa, antes do escândalo contábil de 2001, era considerada uma excelente empresa cidadã, possuindo todas as ferramentas e símbolos associados à RSC e ética empresarial. Por exemplo, o Código de Ética da Enron estabelecia forte compromisso com comunicação, respeito, integridade e excelência, valores que, obviamente não faziam parte das atividades diárias da empresa (SIMS; BRINKMANN, 2003).

A versão do modelo PSC de Wood (1991) buscou corrigir este problema definindo as saídas da PSC como os efeitos das atividades corporativas, que incluíam tanto suas atividades (políticas e programas sociais) como seus impactos. Swanson (1995) e Wood e Jones (1995) vão além, estabelecendo que as Saídas são constituídas apenas pelos impactos. Apesar disso, mesmo estudos recentes, como o de Mascena *et al.* (2015), continuam considerando a simples adoção de políticas e programas sociais como critério de boa PSC.

7.3. NOVOS RUMOS PARA A PESQUISA EMPÍRICA DA PSC

Esse tópico encerra o capítulo que trata da análise crítica da pesquisa empírica de PSC retomando, resumidamente, as principais limitações identificadas

nas cinco abordagens usuais de pesquisa e as respectivas sugestões para sua superação. Dessa forma, o tópico traça novos rumos para a avaliação da PSC.

As cinco abordagens usuais de pesquisa analisadas não são, necessariamente, mutuamente excludentes, ou seja, um mesmo estudo empírico pode combinar mais de uma dessas abordagens. Na realidade, a sobreposição de abordagens, e de limitações, é bastante comum. Por exemplo, estudos que buscam relacionar PSC e PFC costumam adotar um aspecto ou dimensão do modelo como *proxy* da PSC. E estudos que consideram programas sociais como sinônimo de boa PSC podem adotar medidas incompatíveis com os interesses dos *stakeholders*.

Portanto, as recomendações para contornar as limitações das abordagens usuais também se sobrepõem, de modo que duas recomendações gerais podem ser extraídas desse conjunto.

Abordagens usuais de pesquisa empírica	Principais limitações	Sugestões para contornar limitações das abordagens usuais	Quem sugere	NOVOS RUMOS PARA PESQUISA EMPÍRICA DA PSC
Uma dimensão ou aspecto da PSC como <i>proxy</i> do conceito	Incompatibilidade com os modelos conceituais	Utilizar os modelos conceituais de PSC como guia para o desenho de pesquisa, especialmente em abordagens multidimensionais	Agle e Kelley (2001); Mitnik (2000); Wood (2010)	Utilizar os modelos conceituais de PSC como guia para o desenho de pesquisa, especialmente em abordagens multidimensionais
Medida única representando a PSC global	Indefinição quanto ao significado da medida Problemas de <i>trade-offs</i> entre <i>stakeholders</i>	Medidas de desempenho desenvolvidas de forma específica para cada um de múltiplos <i>stakeholders</i> , sem gerar uma medida global	Mahon e Wartick (2012)	Incorporar a abordagem de múltiplos <i>stakeholders</i> na avaliação da PSC, com destaque para os efeitos da atividade corporativa sobre os <i>stakeholders</i> , segundo a noção de RSC 'remoralizada'
Relação entre PSC e PFC	Fragilidade conceitual: relacionar uma parte (PFC) com o todo (PSC) requer uma medida do todo, ainda inexistente Reforça a predominância do <i>business case</i>	'Cessar fogo' nas pesquisas que buscam relacionar PSC e PFC, em favor de abordagens mais significativas na ótica dos <i>stakeholders</i>	Wood (2010)	
Adoção de medidas incompatíveis com os interesses dos <i>stakeholders</i>	Falta de significado na perspectiva dos <i>stakeholders</i>	Adotar medidas compatíveis com os papéis que os <i>stakeholders</i> exercem em relação a cada questão avaliada	Wood e Jones (1995)	
Políticas e programas sociais como sinônimo de boa PSC	Ignora a noção de eficiência e efetividade das ações Permite camuflar intenção de ludibriar	Considerar os efeitos (impactos) da atividade corporativa sobre os <i>stakeholders</i> nas saídas da PSC	Wood e Jones (1995)	

Figura 11 – Resumo dos novos rumos para pesquisa empírica da PSC para contornar limitações das abordagens usuais

A primeira recomendação se refere à adoção dos modelos conceituais de PSC como guia para o desenho de pesquisa, especialmente em abordagens que compreendam as três dimensões do modelo e que permitam explorar a forma como se relacionam entre si (MITNICK, 2000; AGLE; KELLEY, 2001; WOOD, 2010). Essa recomendação pode contribuir com o desenvolvimento conceitual da PSC na estratégia proposta por Gond e Crane (2008), ou seja, utilizar resultados de estudos empíricos para refinar os próprios modelos conceituais nos quais esses estudos se baseiam (estratégia de desenvolvimento teórico '*bottom-up*'). Afinal, os modelos não estabelecem como as dimensões se relacionam entre si.

A segunda recomendação para os novos rumos da pesquisa empírica é a incorporação da abordagem de múltiplos *stakeholders* na avaliação da PSC, com destaque para os efeitos da atividade corporativa sobre os *stakeholders* (WOOD; JONES, 1995; WOOD, 2010; MAHON; WARTICK, 2012).

A incorporação da abordagem de *stakeholders* na avaliação da PSC, por si só, não garante a superação do *business case*. Assim como nos estudos de RSC, a combinação PSC-TS predominante é instrumental. Portanto, a segunda recomendação para os novos rumos da pesquisa empírica da PSC deve se basear na noção de RSC 'Remoralizada' delineada no Capítulo 5.

O próximo capítulo apresenta uma revisão da literatura empírica na ótica dessas duas recomendações.

CAPÍTULO 8 AVALIAÇÃO DA PSC NA ÓTICA DOS NOVOS RUMOS DA PESQUISA EMPÍRICA: POSSIBILIDADES E REALIDADES

Os novos rumos para a pesquisa empírica da PSC envolvem, basicamente, duas orientações: a adoção de desenhos de pesquisa baseados nos modelos conceituais, preferencialmente nas três dimensões; e a incorporação da abordagem de *stakeholders*, de acordo com a noção da RSC 'Remoralizada'.

Segundo a revisão da literatura realizada nessa pesquisa, e segundo Wood (2010), há diversos estudos empíricos de PSC que incorporam a perspectiva de *stakeholders*, contudo poucos acadêmicos desenvolveram ferramentas diretamente baseadas nos modelos conceituais. Considerando o propósito da tese de seguir as duas orientações dos novos rumos para a pesquisa empírica da PSC, esse capítulo irá se concentrar em estudos considerados contributivos segundo essa ótica.

A noção de avaliação de desempenho implica em confrontar 'o que é' com 'o que deveria ser', ou seja, comparar o desempenho real com o desejado. Essa diferença é crucial, pois permite que se tenha noção do quão próximo, ou distante, a empresa se encontra do alvo. Portanto, para avaliar as dimensões da PSC, é necessário definir, para cada uma delas: (i) o que é avaliado, ou seja, que aspecto representa o desempenho da dimensão; (ii) como é avaliado, ou seja, de que modo esse aspecto traduz o desempenho; e (iii) qual é o padrão de desempenho desejado.

O objetivo do capítulo é explorar as possibilidades e realidades da avaliação da PSC na ótica dos novos rumos para pesquisa empírica. Para tanto, os modelos conceituais e alguns estudos empíricos de PSC serão analisados sob dois aspectos: suas respostas às três questões centrais da avaliação da PSC; e sua compatibilidade com a perspectiva dos *stakeholders* conforme proposto na RSC 'Re-moralizada'. Além disso, serão também analisadas algumas abordagens de pesquisa compatíveis, mas não diretamente derivadas dos modelos de PSC, que possuem potencial de contribuir com a avaliação das dimensões da PSC por se alinharem à noção de RSC 'remoralizada'.

O capítulo está organizado em cinco tópicos. Os três primeiros tratam da avaliação de cada uma das dimensões da PSC; o quarto tópico descreve

detalhadamente três estudos empíricos multidimensionais considerados relevantes por apresentarem relativa aderência aos modelos conceituais e por adotarem a abordagem de *stakeholders*; enquanto o último tópico encerra o capítulo com considerações gerais sobre o tema abordado.

8.1. AVALIAÇÃO DA DIMENSÃO DAS RESPONSABILIDADES: POSSIBILIDADES E REALIDADES

8.1.1 Modelos conceituais de PSC e abordagens para avaliação da dimensão das Responsabilidades

A dimensão das responsabilidades da PSC revela a orientação filosófica dos negócios na interação com a sociedade (WARTICK; COCHRAN, 1985). As respostas de cada modelo conceitual às questões centrais da avaliação dessa dimensão são resumidas no Quadro 11, na próxima página, e discutidas a seguir.

O que é avaliado	Padrão de desempenho	Modelos conceituais	Como é avaliado
Princípios	estabelece (prescritivo)	Wood (1991)	Nível institucional: Legitimidade Nível organizacional: Responsab. Pública Nível individual: Critério Gerencial
		Swanson (1995)	Macro princípios: Negócios/organizações devem realizar ' <i>economizing</i> ' e ' <i>ecologizing</i> ' Micro princípios: Gestores e funcionários devem agir visando ' <i>economizing</i> ' e ' <i>ecologizing</i> ', evitando a busca de poder
Orientação Social Corporativa	não estabelece (descritivo)	Wood e Jones (1995)	Normas para o comportamento corporativo estabelecidas pelos <i>stakeholders</i>
		Carroll (1979); Wartick e Cochran (1985)	Categorias de responsabilidade: Econômica, Legal, Ética, Discricionária
		Carroll (1991)	Categorias de responsabilidade: Econômica, Legal, Ética, Filantrópica
		Schwartz e Carroll (2003)	Categorias de responsabilidade: Econômica, Legal, Ética
	estabelece (prescritivo)	Kang (1995)	Categorias de responsabilidade: Moral, Social, Econômica
		Nalband e Kalabi (2014)	Categorias de responsabilidade: Legal, Econômica, Ética, Filantrópica
Swanson (1999)		Tendência a incorporar valores sociais: Miopia normativa X Receptividade normativa	

Quadro 11 – Características dos modelos conceituais de PSC: dimensão das responsabilidades

Os modelos conceituais de PSC representam a dimensão das responsabilidades de duas formas: através de princípios e pela orientação social corporativa.

A representação da dimensão das responsabilidades pela orientação social corporativa por meio de categorias de responsabilidade é a abordagem mais usual. A própria Wood (1991) reconhece que essa abordagem classificatória, embora não represente princípios de responsabilidade, permite distinguir fenômenos, sendo adequada para fins de descrição e avaliação do comportamento corporativo. Os modelos de Carroll (1979; 1991), Wartick e Cochran (1985) e Schwartz e Carroll (2003) são descritivos, pois não estabelecem padrão de desempenho. Diversos estudos empíricos baseados nessa abordagem serão discutidos no próximo tópico. Nalband e Kelabi (2014) e Kang (1995) estabelecem padrões de desempenho baseados nas categorias de responsabilidade. Os primeiros sugerem que a ordem de prioridade das categorias seja: legal, econômica, ética, filantrópica, uma abordagem

legalista, mas instrumental, pois a categoria econômica é mais importante que as categorias ética e filantrópica. Por outro lado, Kang (1995) é normativo, pois prioriza aspectos éticos (ordem de prioridade das categorias: moral, social, econômica). No entanto, nenhum estudo empírico baseado nessas propostas prescritivas foi identificado na revisão da literatura.

O modelo de Swanson (1999) também representa a dimensão das responsabilidades pela orientação social corporativa, mas não usa categorias de responsabilidade. A autora estabelece duas orientações opostas baseadas na tendência dos gestores de incorporar valores sociais amplos em suas decisões: 'miopia normativa' e 'receptividade normativa'. O padrão de desempenho é puramente normativo, pois assume que quanto menor a miopia, ou maior a receptividade normativa, melhor. Um único estudo empírico baseado nesse modelo foi identificado na revisão da literatura, mas não será descrito por se tratar de uma abordagem puramente normativa e que não incorpora a abordagem de *stakeholders*.

Os modelos conceituais que representam as responsabilidades através de princípios são todos prescritivos, ou seja, definem os princípios que deveriam orientar a ação corporativa. Os modelos de Wood (1991) e de Swanson (1995) categorizam os princípios de responsabilidade em níveis de análise: institucional e organizacional (macro), e individual (micro). Essa perspectiva auxilia a compreensão do fenômeno nos níveis em que ocorre sendo útil, por exemplo, para definição do escopo das pesquisas. Contudo, como a própria Wood (2010) reconhece, a literatura que melhor se relaciona com seu modelo e o de Swanson não é empírica, mas conceitual. Além disso, os poucos estudos empíricos que Wood (2010) conseguiu relacionar com esses modelos, focam, cada um deles, em apenas um dos níveis de análise (institucional ou organizacional). A autora não identificou estudos do nível de análise individual (ou micro) relacionados à abordagem dos princípios. Na revisão bibliográfica dessa pesquisa também não foram identificados estudos empíricos que avaliassem a dimensão das responsabilidades como um todo, ou seja, os princípios em cada nível de análise.

O modelo de Wood e Jones (1995) também prescreve princípios de responsabilidade, mas difere dos anteriores em um aspecto relevante, ele não especifica quais são esses princípios. Ao invés disso, determina que os princípios que devem orientar o comportamento corporativo são aqueles estabelecidos pelos *stakeholders*. Ou seja, o dilema instrumental X normativo é contornado assumindo que

o padrão de desempenho da dimensão das responsabilidades deve ser definido pelos *stakeholders*, conforme preconiza a noção de RSC 'remoralizada'. Contudo, não foram identificados estudos empíricos diretamente baseados nesse modelo.

Considerando o exposto, apenas a abordagem de avaliação baseada na orientação social corporativa por categorias de responsabilidade será explorada em maior profundidade.

8.1.2 Avaliação da dimensão das Responsabilidades por categorias de responsabilidade

As categorias de responsabilidade geralmente são utilizadas para representar a orientação social corporativa, ou seja, as motivações que guiam as decisões dos gestores. A literatura que relaciona motivações e RSC/PSC é diversificada e contempla abordagens com vieses normativos e/ou instrumentais. Por exemplo, alguns autores buscam justificativas e orientação para o comportamento corporativo nas teorias e conceitos filosóficos (DONALDSON; DUNFEE, 1994; SOLOMON, 2006), enquanto outros adotam uma abordagem estratégica (ZADEK, 2004), geralmente enfatizando o *business case* da RSC/PSC (BANSAL; ROTH, 2000; PORTER; KRAMER, 2006; PEDERSEN; NEERGAARD, 2007; CARROLL; SHABANA, 2010; ABAEIAN *et al.*, 2014). Há também autores que assumem que as empresas são meramente responsivas, identificando e associando suas motivações aos *stakeholders* que exercem pressão por comportamentos mais responsáveis (SPAR; MURE, LA, 2003; HAIGH; JONES, 2006; AGUILERA *et al.*, 2007; PARK; GHOURI, 2014). Enquanto outros reconhecem que as motivações para a RSC vão além da reação às pressões de *stakeholders*, incluindo motivações proativas, tais como criar valor para o negócio (viés instrumental) e o senso de justiça e dever dos tomadores de decisão (viés normativo) (AGUINIS; GLAVAS, 2012). Finalmente, há estudos que se concentram nos valores (instrumentais e normativos) pessoais e organizacionais, buscando compreender seu papel no comportamento corporativo (SMITH *et al.*, 2001; ORLITZKY; SWANSON, 2002; BANSAL, 2003; HEMINGWAY; MACLAGAN, 2004; CRILLY *et al.*, 2008).

Motivações para a RSC	Fontes
Virtudes éticas aristotélicas	Solomon (2006)
Atendimento aos termos dos 'contratos' macrossocial (sociedade) e microssocial (comunidades locais)	Donaldson e Dunfee (1994)
Manutenção da legitimidade	Porter e Kramer (2006); Abaeian et al. (2014); Kurucz et al. (2008); Carroll e Shabana (2010); Bansal e Roth (2000); Aguilera et al. (2007)
Atendimento a leis e regulamentações	Aguilera et al. (2007); Aguinis e Glavas (2012); Pedersen e Neergaard (2007)
Evitar novas leis e regulamentações socioambientais	Pedersen e Neergaard (2007)
Melhoria da imagem e reputação	Porter e Kramer (2006); Kurucz et al. (2008); Carroll e Shabana (2010); Aguilera et al. (2007); Zadek (2004); Pedersen e Neergaard (2007)
Resposta a pressões/demandas de <i>stakeholders</i>	Park e Ghauri (2014); Haigh e Jones (2006); Aguilera et al. (2007); Aguinis e Glavas (2012); Zadek (2004); Pedersen e Neergaard (2007)
Resposta ao ativismo de ONGs	Spar e La Mure (2003); Zadek (2004); Pedersen e Neergaard (2007)
Sustentabilidade	Porter e Kramer (2006)
Criação (sinérgica) de valor compartilhado	Porter e Kramer (2006); Kurucz et al. (2008); Carroll e Shabana (2010)
Redução de custos / aumento da lucratividade	Abaeian et al. (2014); Kurucz et al. (2008); Carroll e Shabana (2010); Aguilera et al. (2007); Aguinis e Glavas (2012); Zadek (2004); Pedersen e Neergaard (2007)
Melhorar gestão e controle de processos internos (qualidade e inovação)	Pedersen e Neergaard (2007)
Aumentar atratividade e motivação, reduzir rotatividade de funcionários	Pedersen e Neergaard (2007)
Aumento da competitividade	Abaeian et al. (2014); Kurucz et al. (2008); Carroll e Shabana (2010); Bansal e Roth (2000); Aguilera et al. (2007); Zadek (2004)
Atingir novos mercados e aumentar lealdade de clientes	Pedersen e Neergaard (2007)
Valores organizacionais	Bansal (2003); Aguilera et al. (2007); Aguinis e Glavas (2012)
Evitar impactos socioambientais negativos (da empresa e de sua cadeia de suprimentos)	Pedersen e Neergaard (2007)
Valores pessoais	Orlitzky e Swanson (2002); Smith et al. (2001); Hemingway e Maclagan (2004); Crilly et al. (2008); Aguinis e Glavas (2012); Pedersen e Neergaard (2007)
Atendimento a preocupações e necessidades individuais	Bansal (2003); Bansal e Roth (2000); Aguilera et al. (2007); Hemingway e Maclagan (2004); Aguinis e Glavas (2012)
Obrigaçã moral; senso de dever e justiça; altruísmo	Porter e Kramer (2006); Aguinis e Glavas (2012); Abaeian et al. (2014)
Atingir metas organizacionais e individuais	Zu e Song (2008); Aguilera et al. (2007)

Quadro 12 – Motivações para a RSC

O Quadro 12 elenca as principais motivações para o comportamento corporativo responsável identificadas nesta literatura.

A abordagem mais utilizada na literatura para análise da orientação social corporativa utiliza como base um instrumento de pesquisa desenvolvido por Aupperle (1984). O instrumento operacionaliza a pirâmide de Carroll (1979), identificando a orientação social de tomadores de decisão pela ênfase relativa dada por eles às quatro categorias de RSC: econômica, legal, ética e discricionária. O instrumento original é composto por 20 itens, requerendo que, para cada item, o respondente distribua 10 pontos entre quatro afirmativas, cada qual associada a uma das categorias de RSC. As respostas são agregadas por categoria, fornecendo o grau de prioridade dado a cada uma delas.

Desde sua publicação o instrumento de Aupperle já foi aplicado em diversos estudos, identificando a orientação social de CEOs e altos executivos (AUPPERLE *et al.*, 1985; PINKSTON; CARROLL, 1996; ACAR *et al.*, 2001), membros de conselhos administrativos (IBRAHIM *et al.*, 2003), proprietários de pequenos negócios (BURTON; GOLDSBY, 2009), e estudantes de graduação e pós-graduação de cursos de Administração de Empresas (BURTON; HEGARTY, 1999; BURTON *et al.*, 2000).

A orientação social dos públicos respondentes desses estudos é apresentada no gráfico da Figura 12. Os índices obtidos em cada estudo foram transformados em percentuais para que pudessem ser comparados entre si. Os públicos avaliados são apresentados em ordem decrescente de preponderância da categoria econômica, ou seja, o público identificado com o numeral 1 é o que confere maior importância, enquanto o público 11 é o que confere menor importância relativa à categoria econômica. A legenda abaixo do gráfico identifica o estudo e descreve o público respondente.

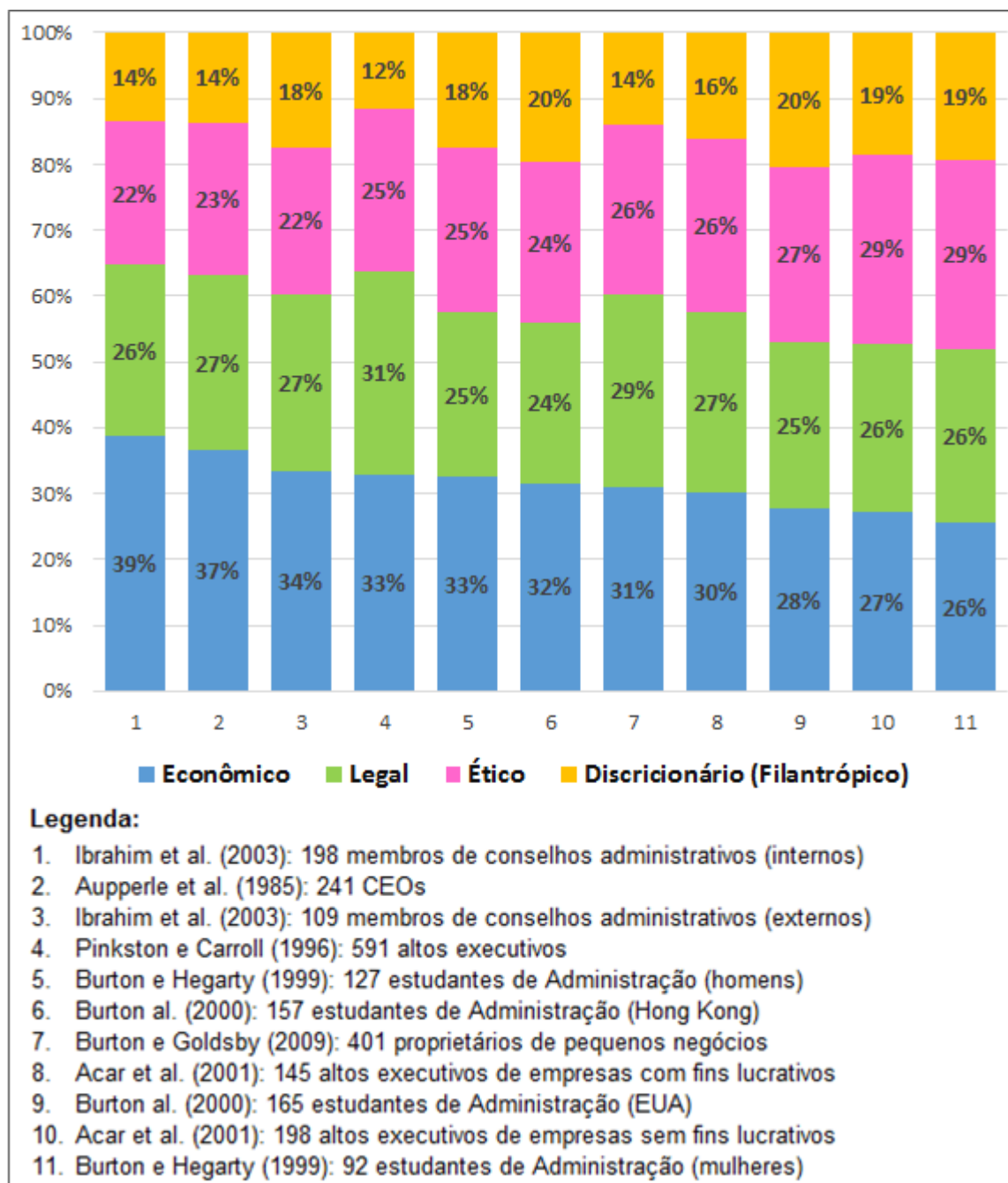


Figura 12 – Orientação Social de diversos públicos avaliados com base no instrumento de pesquisa desenvolvido por Aupperle (1984)

Carroll (1979, 1991) não prescreve o grau de prioridade que os gestores deveriam dar a cada categoria, mas estima que eles dão importância relativa às categorias de RSC na seguinte ordem: econômica, legal, ética e discricionária (filantrópica). A análise da Figura 12 revela que, dos onze públicos analisados, seis (1, 2, 3, 4, 7 e 8) retratam exatamente essa hierarquia; nove (1 a 9) confirmam a maior importância à categoria econômica; e todos conferem menor relevância à categoria discricionária; conforme previsto por Carroll.

Os dois públicos que não posicionaram a categoria econômica no topo das prioridades foram altos executivos de empresas sem fins lucrativos (10) e estudantes de Administração do sexo feminino (11). Estes resultados já eram esperados pelos autores dos respectivos estudos. No caso das empresas sem fins lucrativos, Acar *et al.* (2001) hipotetizaram que dariam menor ênfase à categoria econômica do que às demais categorias, porque estariam submetidas a 'contratos sociais' e *stakeholders* diferentes. Ou seja, os altos executivos de empresas sem fins lucrativos teriam dado maior prioridade a aspectos sociais do que econômicos porque isto é o que a sociedade e seus *stakeholders* esperam desse tipo de empresa. No caso das estudantes do sexo feminino, Burton e Hegarty (1999), basearam sua hipótese em estudos que indicam que as mulheres são mais propensas a valorizar aspectos éticos e socialmente responsáveis do que homens. Portanto, essa tendência, confirmada no estudo, seria explicada pelo gênero.

Os estudos representados na Figura 12 levam à conclusão que, no contexto dos negócios que visam lucros e sem que seja feita distinção de gênero, gestores e futuros gestores adotam uma orientação social coerente com a noção instrumental da RSC. Ou seja, concebem que os negócios existem para gerar lucros, sendo essa sua principal responsabilidade, mas devem buscar seus objetivos econômicos submetidos às leis e padrões éticos sociais, realizando contribuições filantrópicas eventuais. Deste modo, a hierarquia das categorias de RSC sugerida por Carroll (1979, 1991) seria uma boa aproximação do que ocorre na prática, confirmando a preponderância da racionalidade econômica na perspectiva dos negócios.

Contudo, é relevante considerar que o tipo de indicador desses estudos, gerados a partir de *survey* baseado em questionário, envolve o risco do efeito de 'social desirability', pois os respondentes são os gestores. Ou seja, os gestores e futuros gestores podem ter respondido às questões tentando 'parecer bem' diante da noção predominante de comportamento social 'ideal'. Aupperle e colegas afirmam que a forma como o instrumento foi construído evita o efeito de 'social desirability' (ACAR *et al.*, 2001). No entanto o alto alinhamento das respostas com a noção 'ideal' levanta suspeita sobre a validade das respostas. Afinal, estariam mesmo todos esses respondentes agindo conforme esse ideal de comportamento socialmente responsável? Basu e Palazzo (2008) alertam que determinar a autenticidade das intenções declaradas pelos gestores é difícil e o risco de manipulação das respostas é real.

O instrumento desenvolvido por Aupperle (1984) continua sendo amplamente utilizado, apesar da abordagem alternativa proposta por Schwartz e Carroll (2003) possuir vantagens sobre a abordagem da pirâmide. A revisão da literatura realizada na pesquisa identificou apenas um estudo empírico baseado na abordagem de Schwartz e Carroll (2003), o que pode decorrer da inexistência, até o momento, de um instrumento de pesquisa consistente, como é o caso do instrumento de Aupperle. Cheng e Ahmad (2010) analisaram as motivações para RSC de duas empresas multinacionais instaladas na Malásia a partir de documentos e entrevistas com gestores. O objetivo era verificar a presença ou ausência de cada categoria de motivação em relação a diversos *stakeholders* primários e secundários. Contudo, a abordagem é limitada, pois não avaliou o grau de preponderância entre as categorias, característica central da proposta de Schwartz e Carroll (2003).

Como visto até aqui, a abordagem de análise da dimensão das responsabilidades mais usual adota as categorias de responsabilidade para descrever a orientação social corporativa, sem estabelecer padrões de desempenho. Ou seja, não há definição sobre quais ênfases em cada categoria representariam o melhor ou o pior desempenho na dimensão das responsabilidades. Além disso, essas abordagens não incorporam a abordagem de *stakeholders* conforme previsto na RSC 'remoralizada'.

Estudos mais recentes têm incorporado a abordagem de *stakeholders* na análise da dimensão das responsabilidades utilizando modelos conceituais de PSC. Esses estudos reconhecem a multiplicidade de valores e expectativas entre e intra grupos de *stakeholders* e exploram não a orientação social corporativa, mas a orientação social dos *stakeholders*.

Yakovleva e Vazquez-Brust (2012) conduziram um estudo qualitativo junto a *stakeholders*-chave do setor de mineração da Argentina. Os autores analisaram documentos e entrevistaram representantes dos grupos concluindo que, no caso estudado, governos locais, organizações internacionais de financiamento, gestores locais e dos países sede, embora em níveis diferentes, priorizam as responsabilidades econômicas, mas a sociedade civil prioriza as responsabilidades éticas.

Smith *et al.* (2001) verificaram que a orientação social dos indivíduos não depende apenas de seus valores pessoais, mas também do tipo de relação que estabelecem com a empresa. Os autores solicitaram que estudantes respondessem a uma versão reduzida do questionário de Aupperle assumindo dois papéis,

consumidor potencial e funcionário potencial. Os resultados mostraram que no papel de funcionários, os indivíduos valorizam mais as motivações econômicas, o que se explica por sua dependência financeira da empresa, enquanto no papel de consumidores, deram maior peso às motivações éticas.

8.1.3 Considerações finais sobre as realidades e possibilidades da avaliação da dimensão das Responsabilidades na ótica dos novos rumos da pesquisa empírica de PSC

O que avaliar na dimensão das responsabilidades

Os modelos conceituais de PSC representam a dimensão das responsabilidades de duas formas: através de princípios de responsabilidade; e pela orientação social corporativa. No entanto, apenas a segunda forma foi considerada com potencial de atender aos propósitos da tese, sendo explorada em maior profundidade por meio de estudos empíricos selecionados. O Quadro 13 resume suas principais características.

Estudos empíricos	Modelos conceituais	Aspectos da avaliação da dimensão das responsabilidades			Fontes de dados	Obtenção dos dados
		O que é avaliado	Como é avaliado	Padrão de desempenho		
Diversos (Figura 13)	Carroll (1979)	orientação social corporativa	categorias: econômica ética legal discricionária	não estabelece (descritivo)	gestores e futuros gestores (estudantes)	survey (Aupperle)
Cheng e Ahmad (2010)	Schwartz e Carroll (2003)	orientação social corporativa	categorias: econômica ética legal	não estabelece (descritivo)	gestores	documentos e entrevistas
Smith <i>et al.</i> (2001)	Carroll (1979)	orientação social de <i>stakeholders</i>	categorias: econômica ética legal discricionária	não estabelece (descritivo)	estudantes no papel dos <i>stakeholders</i>	survey (Aupperle)
Yakovleva e Vazquez-Brust (2012)	Carroll (1979)	orientação social de <i>stakeholders</i>	categorias: econômica ética legal discricionária	não estabelece (descritivo)	stakeholders	documentos e entrevistas

Quadro 13 – Avaliação da dimensão das responsabilidades: características dos estudos empíricos descritos

A orientação social, segundo os modelos conceituais da PSC, representa as motivações para o comportamento corporativo, mas dois estudos empíricos que analisam a orientação social dos *stakeholders* também foram descritos (SMITH *et al.*, 2001; YAKOVLEVA; VAZQUEZ-BRUST, 2012), se mostrando mais compatíveis com a RSC 'remoralizada'.

Como avaliar a dimensão das responsabilidades

A abordagem mais usual de avaliação da orientação social corporativa operacionaliza a pirâmide de Carroll (1979) utilizando o instrumento de pesquisa desenvolvido por Aupperle (1984). Esses estudos descrevem a orientação social de gestores e futuros gestores pela ênfase conferida às quatro categorias de responsabilidade: econômica, ética, legal e discricionária.

A abordagem dos círculos interpenetrantes proposta por Schwartz e Carroll (2003) é considerada mais promissora, apesar do estudo empírico que se baseou

nela, de Cheng e Ahmad (2010), não a operacionalizá-la adequadamente. Essa conclusão deve ao fato da nova abordagem se tratar de uma evolução da pirâmide de Carroll (1979, 1991). Como visto no tópico 6.2.7. ela suprimiu a categoria da filantropia, muito criticada, argumentando que as atividades filantrópicas poderiam ser incorporadas às categorias ética e/ou econômica, dependendo das motivações que levam a empresa a implementá-las. Além disso, as três categorias restantes (econômica, legal e ética) devem ser analisadas por meio de um diagrama de Venn, sem assumir de antemão que haja preponderância de qualquer categoria sobre as demais. Dessa forma evidencia-se que as ações corporativas são orientadas por um *mix* de motivações, variando na ênfase em cada categoria. Os autores também previram o uso da abordagem para analisar não só a orientação social corporativa, mas também a de *stakeholders*, permitindo comparações entre os ‘retratos da RSC’ de cada grupo.

Os estudos referenciados no parágrafo anterior, que analisam a orientação social corporativa, obtiveram seus dados por meio de *surveys* ou entrevistas junto a gestores ou futuros gestores. Essa abordagem de pesquisa é coerente com os desenvolvimentos conceituais da PSC, mas, como foi enfatizado no tópico 7.1.3, apresenta alto risco dos efeitos de ‘social desirability’, ou seja, os indivíduos podem responder conforme o que consideram socialmente desejável visando ‘fingir para parecer bem’ (GANSTER *et al.*, 1983).

As duas pesquisas que analisaram a orientação social de *stakeholders* (SMITH *et al.*, 2001; YAKOVLEVA; VAZQUEZ-BRUST, 2012) são consideradas as mais contributivas na perspectiva da tese. Primeiro porque reconhecem a multiplicidade de valores e expectativas entre e intra grupos de *stakeholders*, conforme previsto pela noção de RSC ‘remoralizada’. Segundo, porque também são coerentes com os modelos e desenvolvimentos conceituais de PSC. Ambos os estudos descreveram a orientação social de diversos grupos de *stakeholders* com base na abordagem das categorias de responsabilidade de Carroll (1979). Além disso, o risco de social desirability é mínimo, pois, ao menos em princípio, os representantes dos grupos consultados não teriam motivos para ‘maquiar’ respostas, pois não se referem a seu próprio comportamento, e sim ao comportamento das empresas com as quais mantêm relações.

Qual padrão de desempenho adotar na dimensão das responsabilidades

“A questão mais básica da pesquisa sobre RSC é: como medimos melhor *versus* pior?” (GEVA, 2008, p. 21). Ou seja, para fins do desenvolvimento de uma metodologia de avaliação, é necessário estabelecer qual o padrão de desempenho desejado para a dimensão das responsabilidades.

Dentre os modelos conceituais que representam a dimensão pela orientação social, há três que estabelecem esse padrão, mas nenhum deles atende aos propósitos da tese porque representam as vertentes usuais que se pretende superar. Nalband e Kelabi (2014) adotam uma abordagem legalista e instrumental, enquanto Kang (1995) e Swanson (1999) são puramente normativos.

O modelo de Wood e Jones (1995) representa a dimensão por princípios de responsabilidade e não tem estudos empíricos diretamente baseados nele, mas se destaca pela aderência à noção de RSC ‘remoralizada’, pois determina que os princípios devem ser estabelecidos pelos próprios *stakeholders*.

Os estudos empíricos que analisam a orientação social de *stakeholders* também fornecem dicas para responder à questão do padrão de desempenho desejado, pois ambos reconhecem e constataam a multiplicidade de orientações sociais dos grupos de *stakeholders*. Com base nisso, Smith *et al.* (2001) sugerem que futuras pesquisas busquem avaliar como a (in)congruência entre as orientações sociais dos *stakeholders* e a orientação social corporativa afetam o desempenho. Essa ideia também é coerente com a noção de RSC ‘remoralizada’, pois sugere que o padrão de desempenho seja relacionado com a orientação social dos *stakeholders*.

A relação entre congruência de valores e desempenho corporativo vem sendo explorada em pesquisas compatíveis com os modelos conceituais de PSC, embora não sejam diretamente baseados neles. Seus resultados indicam que essa combinação pode ser contributiva para o constructo, afinal a orientação social é influenciada pelos valores pessoais e organizacionais. Por exemplo, já foi identificado que a congruência de valores entre funcionários e organizações afeta positivamente a satisfação, a intenção de permanecer na empresa (OSTROFF *et al.*, 2005) e o nível de comprometimento (EDWARDS; CABLE, 2009) dos funcionários. Um padrão de relação semelhante pode ser observado junto a consumidores que boicotam empresas como reflexo de conflitos de valores (SMITH *et al.*, 2001).

8.2. AVALIAÇÃO DA DIMENSÃO DA RESPONSABILIDADE: POSSIBILIDADES E REALIDADES

8.2.1 Modelos conceituais de PSC e abordagens de avaliação da dimensão da Responsividade

A noção básica subjacente à Responsividade Social Corporativa (RSC2) é que as empresas devem responder às demandas sociais. Na PSC a dimensão da responsividade revela a orientação estratégica dos negócios na interação com a sociedade (WARTICK; COCHRAN, 1985).

As respostas de cada modelo conceitual da PSC às questões centrais da avaliação da dimensão da responsividade são resumidas no Quadro abaixo e discutidas a seguir.

	O que é avaliado	Modelos conceituais	Como é avaliado	Padrão de desempenho
Processos de Responsividade	Gestão de Questões Sociais (GQS): Avaliação Ambiental, Gestão de <i>Stakeholders</i> , Gestão de Questões	Wood (1991)	existência e/ou qualidade dos processos de responsividade	existe X não existe; medida de qualidade
	GQS: baseada em cultura corporativa influenciada por valores pessoais de gestores e funcionários, visa estabelecer políticas e programas sociais	Swanson (1995)		
	Afetam e são afetados pelos <i>stakeholders</i>	Wood e Jones (1995)		
	Capacidade de responder às Questões Sociais em conformidade com valores sociais amplos	Swanson (1999)	'Negligente de Valores' X 'Sintonizado com Valores'	quanto mais sintonizado, melhor
Modo de resposta	Postura da empresa diante das Questões Sociais	Carroll (1979); Wartick e Cochran (1985)	Escala RDAP: Reação, Defesa, Acomodação, Proatividade	quanto mais próximo da proatividade, melhor

Quadro 14 – Características dos modelos conceituais de PSC: dimensão da responsividade

Os modelos de PSC representam a dimensão da responsividade de duas formas: pelos processos de responsividade, ou seja, pelos processos gerenciais adotados para lidar com as Questões Sociais; e pelo modo de resposta, ou seja, pela postura adotada diante das Questões Sociais.

A avaliação pelos processos de responsividade compreende três abordagens: (i) a identificação da existência de processos de responsividade; (ii) a verificação da qualidade dos processos de responsividade; e (iii) uma abordagem alternativa oferecida por Swanson (1999).

A abordagem que considera a simples existência de processos de responsividade como sinônimo de bom desempenho é usual, mas questionável. Como foi discutido no tópico sobre gestão e engajamento de *stakeholders*, essa premissa não tem apoio teórico nem empírico (GREENWOOD, 2007), portanto não será explorada em maior profundidade.

A abordagem de avaliação da qualidade dos processos de responsividade é mais coerente com a ideia de avaliação de desempenho, mas menos frequente porque “é muito mais fácil identificar a existência de processos de responsividade do que avaliar sua qualidade” (WOOD, 2010, p. 67). O próximo tópico irá explorar essa abordagem.

A abordagem alternativa proposta por Swanson (1999) associa os processos de responsividade à capacidade das empresas de responder às Questões Sociais em conformidade com valores sociais ‘expandidos’. A autora estabelece dois tipos de conduta opostos ‘Negligente de Valores’ e ‘Sintonizado com Valores’, que representam o desempenho indesejável e o desejável, respectivamente. Contudo, não foram identificados estudos empíricos baseados nessa tipologia, de viés puramente normativo, que, portanto, não será explorada a seguir.

Finalmente, a avaliação da dimensão da responsividade pelo modo de resposta (CARROLL, 1979; WARTICK; COCHRAN, 1985) representa a postura da empresa diante das Questões Sociais em uma escala de quatro valores: reação, defesa, acomodação e proatividade. Essa escala, também identificada pela sigla RDAP, transmite a noção de que a postura da empresa varia em um contínuo que vai do “não fazer nada” ao “fazer muito”.

Considerando o exposto, serão explorados a seguir as possibilidades e realidades de avaliação pela qualidade dos processos de responsividade e pelo modo de resposta.

8.2.2 Avaliação da dimensão da Responsividade pela qualidade dos processos de responsividade

Apesar da dificuldade de avaliar a qualidade dos processos de responsividade, há estudos que adotam essa abordagem, mas esses também revelam limitações na perspectiva dos objetivos da tese. Segundo Mahon e Wartick (2005) a noção de qualidade dos processos de responsividade é, geralmente, associada a seus resultados, sendo medida em função das saídas da PSC. No entanto, a revisão da literatura empírica indica que, dada a complexidade da avaliação, geralmente os estudos restringem seus escopos a tipos específicos de processos de responsividade, de saídas e de *stakeholders*. Por exemplo, Morris (1997) relaciona alguns mecanismos de gestão de *stakeholders* a fatores que influenciam o comportamento dos funcionários; enquanto Zhang *et al.* (2014) identificaram que a filantropia estratégica (gerenciamento de *stakeholders* sociais) afeta o comportamento de fornecedores chineses, aumentando sua propensão a concessão de crédito para compra. Considerando que a dimensão da responsividade envolve vários tipos de processos para lidar com as demandas de vários *stakeholders*, essas abordagens não representam a avaliação da dimensão como um todo, mas apenas de parte dela. Além disso, os estudos que avaliam a qualidade dos processos de responsividade em função de saídas de interesse da própria empresa assumem um padrão de desempenho instrumental e sofrem do problema descrito nas abordagens usuais de pesquisa, a incompatibilidade entre as medidas de desempenho e o interesse dos *stakeholders*.

A literatura da Teoria de *Stakeholders* (TS) abre caminhos promissores para avaliação da qualidade de um dos três tipos de processos de responsividade dos modelos de Wood (1991) e de Swanson (1995), a gestão de *stakeholders*. O capítulo que trata da TS apresenta um modelo de avaliação da qualidade da gestão e do engajamento de *stakeholders* proposto por Friedman e Miles (2006). O modelo adota a noção de contínuo e o padrão de desempenho subjacente é que quanto maior o nível de envolvimento e influência dos *stakeholders* nos processos decisórios, maior é a qualidade do engajamento. Contudo, para manter coerência com os modelos conceituais da PSC, a avaliação da dimensão deve contemplar os outros dois processos de responsividade: Avaliação Ambiental e Gestão de Questões.

8.2.3 Avaliação da dimensão da Responsividade pelo modo de resposta

Segundo os modelos conceituais de PSC, a avaliação da responsividade pelo modo de resposta se baseia na escala RDAP (reação, defesa, acomodação e proatividade) e representa a noção, já explícita em estudos prévios, de que a postura da empresa diante das Questões Sociais varia em um contínuo que vai do “não fazer nada” ao “fazer muito”.

A noção do contínuo de responsividade foi popularizada por Carroll (1979) e inspirou outros pesquisadores da área de *Business and Society*, sendo adotada para descrever abordagens como: Responsabilidade Social Corporativa (ZADEK, 2004; BASU; PALAZZO, 2008; MAON *et al.*, 2010), Gestão e Engajamento de *Stakeholders* (FRIEDMAN; MILES, 2006), Sustentabilidade Corporativa (MARREWIJK, VAN; WERRE, 2003) e Cidadania Corporativa (MIRVIS; GOOGINS, 2006).

Esses contínuos apresentam diferenças quanto aos conceitos de referência, à quantidade e à terminologia dos estágios, contudo podem ser comparadas e relacionadas entre si. Todos eles descrevem de forma consistente estágios organizacionais que representam a incorporação progressiva de preocupações sociais e ambientais nos processos decisórios organizacionais (MAON *et al.*, 2010).

O padrão de desempenho subjacente aos contínuos de responsividade define que quanto mais próximo da extremidade “fazer muito”, melhor (MAON, 2010). Ou seja, espera-se que as empresas não só atendam às expectativas de seus *stakeholders* (postura de acomodação), mas que as superem por meio de uma postura proativa.

O uso do modo de resposta para avaliar a responsividade geralmente envolve duas abordagens, uma em que o pesquisador julga a postura adotada pela empresa e outra em que a própria empresa faz esse julgamento. Portanto, as respostas carregam os vieses e critérios de avaliação do pesquisador ou de quem responde em nome da empresa, sendo que no segundo caso, existe o risco do efeito de ‘social desirability’ (MATTINGLY; BERMAN, 2006).

Estudos em que o pesquisador avalia a postura da empresa requerem o estabelecimento de critérios. Henriques e Sadorsky (1999) e Vazquez-Brust *et al.* (2010), por exemplo, adotaram o mesmo critério para classificar o modo de resposta das empresas, a implementação de processos de responsividade voltados a questões

ambientais, tema considerado de interesse de vários *stakeholders* nos dois contextos estudados. Ou seja, quanto mais processos de responsividade implementados, mais proativas foram consideradas as empresas. Ambos os estudos obtiveram seus dados em amplos *surveys* junto a gestores (400 empresas do Canadá e 505 da Argentina, respectivamente) e utilizaram a técnica de análise de *clusters* para classificar as empresas nas categorias de responsividade (RDAP). Como já foi argumentado anteriormente, considerar a adoção de processos de responsividade como sinônimo de bom desempenho é uma abordagem de pesquisa frágil, sendo mais coerente avaliar a qualidade desses processos.

A outra abordagem usual de avaliação da responsividade pelo modo de resposta, em que os próprios gestores julgam a postura da empresa, é ilustrada no estudo de Mishra e Suar (2010). Os dados foram obtidos em um *survey* junto a 150 empresas indianas utilizando uma escala adaptada da RDAP aplicada a seis grupos de *stakeholders* (Quadro 15).

Rating	Stakeholders					
	Funcionários	Consumidores	Investidores	Fornecedores	Comunidades	Meio Ambiente
1 Faz menos do que é requerido pelas normas do setor						
2 Faz o mínimo do que é requerido pelas normas do setor						
3 Faz tudo que é requerido pelas normas do setor						
4 Faz mais do que é requerido pelas normas do setor						

Quadro 15 – Avaliação da responsividade por *stakeholder* no estudo de Mishra e Suar (2010)

No estudo de Mishra e Suar (2010), o padrão de desempenho desejado é associado às normas do setor industrial, ou seja, se a empresa faz mais do que é requerido por essas normas, é considerada proativa, se faz menos, é reativa. Essa medida representa o grau de aderência da empresa às normas estabelecidas no setor em que atua, portanto só pode ser considerada significativa na ótica dos *stakeholders* se essas normas refletirem adequadamente suas demandas, premissa que não foi considerada no estudo. Além disso, é difícil imaginar que um gestor iria declarar que sua empresa faz menos do que é requerido pelas normas do setor, tornando o problema de social desirability ainda mais crítico nesse estudo.

Wood (2010) critica as pesquisas baseadas no modo de resposta porque considera essa abordagem insuficiente para refletir a complexidade do comportamento corporativo. As empresas podem assumir diferentes posturas diante de cada Questão Social, sendo, por exemplo, reativa diante de uma questão e proativa diante de outra. A autora, então, pergunta, como o modo de resposta dessa empresa seria classificado? Faria sentido classificar a empresa a partir de uma postura ‘média’?

Zadek (2004) propõe um *framework* que busca lidar com essa complexidade, combinando o grau de maturidade do modo de resposta da empresa com o grau de maturidade de cada Questão Social (Figura 13 – ‘Ferramenta de Aprendizagem Civil’ de Zadek (2004)).

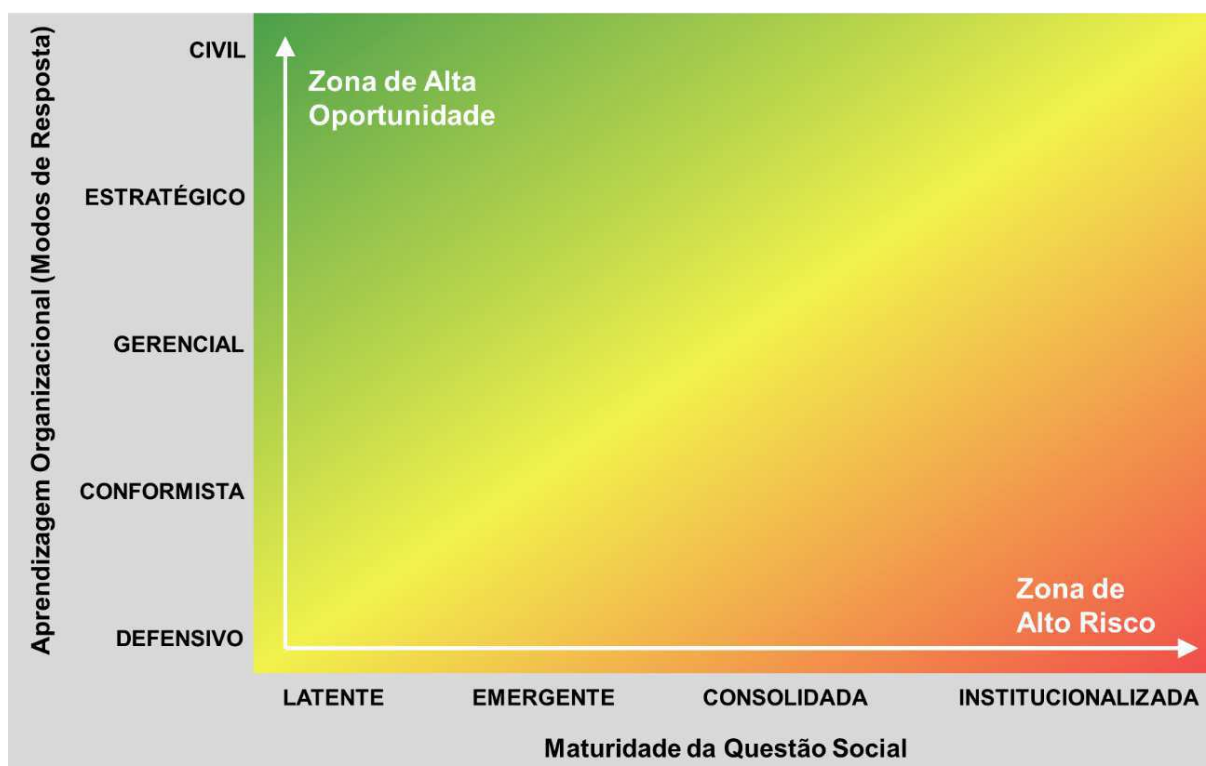


Figura 13 – ‘Ferramenta de Aprendizagem Civil’ de Zadek (2004)

O *framework* de Zadek (2004), denominado ‘Ferramenta de Aprendizagem Civil’, parte do pressuposto que tanto a sociedade como as empresas evoluem em termos de percepção da relevância das Questões Sociais e que essas percepções podem ser diferentes. O grau de maturidade da Questão Social reflete a percepção de relevância que a sociedade dá à questão e varia de latente a institucionalizada; enquanto o grau de maturidade do modo de resposta representa o estágio de aprendizagem organizacional relativo à forma como a empresa lida com a questão, evoluindo da postura defensiva (equivalente à Reação) a postura civil (equivalente à

Proatividade). O cruzamento dos dois contínuos estabelece zonas de oportunidade e risco para a empresa. As oportunidades se referem à possibilidade de diferenciação diante de concorrentes, enquanto os riscos se referem a sanções legais ou comerciais por parte dos *stakeholders*. Uma empresa se situa na 'zona de risco' quando a maturidade de seu modo de resposta está aquém da maturidade da Questão Social, ou seja, quando a empresa não é capaz de desenvolver respostas que satisfaçam às expectativas sociais em relação à questão. Por outro lado, a empresa entra na 'zona de oportunidade' quando a maturidade de seu modo de resposta à Questão Social suplanta a maturidade da própria questão, ou seja, quando a empresa se antecipa à sociedade.

Um estudo empírico ilustra como pode haver diferenças significativas nas percepções de relevância das Questões Sociais entre empresas e seus *stakeholders* e entre *stakeholders*. Welford *et al.* (2008) analisaram 491 respostas de um *survey* conduzido em Hong Kong identificando que a multiplicidade de percepções acerca das prioridades das Questões Sociais é significativa. O estudo concluiu que, no geral, os *stakeholders* dão maior prioridade às Questões Sociais do que os acionistas, indicando a necessidade de um maior nível de diálogo entre empresas e *stakeholders* para que se possa buscar um melhor equilíbrio entre os diversos interesses.

Abordagens de avaliação da dimensão da responsividade como a que foi proposta por Zadek (2004) e estudos empíricos como o de Welford *et al.* (2008) são considerados contributivos para os propósitos da tese, pois reconhecem a pluralidade de valores e percepções dos *stakeholders*, como sugerido pela noção de RSC 'Remoralizada'.

8.2.4 Considerações finais sobre as realidades e possibilidades da avaliação da dimensão da Responsividade na ótica dos novos rumos da pesquisa empírica de PSC

O que avaliar na dimensão da responsividade

Os modelos conceituais de PSC representam a dimensão da responsividade de duas formas: pelos processos de responsividade e pelo modo de resposta. A

avaliação pelos processos de responsividade compreende três abordagens, mas nenhuma atende aos propósitos da tese. A identificação da existência de processos de responsividade é conceitualmente frágil. A verificação da qualidade dos processos de responsividade é coerente com a noção de desempenho e chegou a ser analisada em maior profundidade, mas não foram identificados estudos que contemplassem a dimensão como um todo. Enquanto a abordagem alternativa oferecida por Swanson (1999) tem viés puramente normativo, além de carecer de estudos empíricos que ilustrem sua operacionalização. Portanto, apenas a avaliação da responsividade pelo modo de resposta teve estudos empíricos descritos em maior detalhe (Quadro 16).

Estudos empíricos	Modelos conceituais	Aspectos da avaliação da dimensão das responsabilidades			Fontes de dados	Obtenção dos dados
		O que é avaliado	Como é avaliado	Padrão de desempenho		
Henriques e Sadorsky (1999)	Carroll (1979)	Adoção de processos de responsividade	Modo de resposta: reação defesa acomodação proatividade	quanto mais próximo da proatividade, melhor	gestores	survey e documentos
Vazquez-Brust et al. (2010)	Carroll (1979)	Adoção de processos de responsividade	Modo de resposta: reação defesa acomodação proatividade	quanto mais próximo da proatividade, melhor	gestores	survey
Mishra e Suar (2010)	Carroll (1979)	Aderência às normas do setor industrial	Modo de resposta: reação defesa acomodação proatividade	quanto mais próximo da proatividade, melhor	gestores	survey

Quadro 16 – Avaliação da dimensão da responsividade: características dos estudos empíricos descritos

Como avaliar a dimensão da responsividade

Os três estudos descritos operacionalizam a dimensão da responsividade do modelo de Carroll (1979) classificando a postura, ou modo de resposta das empresas nas categorias de responsividade (reação, defesa, acomodação e proatividade) diante de diversos grupos de *stakeholders*.

Os estudos obtiveram seus dados por meio de *surveys* junto a gestores, o que gera o risco do efeito de social desirability. Além disso, fragilidades também foram

identificadas nos critérios para classificar a postura corporativa nas categorias de responsividade. Henriques e Sadorsky (1999) e Vazquez-Brust *et al.* (2010) julgam a postura segundo a quantidade de processos de responsividade adotados, abordagem que carece de apoio teórico ou empírico, como enfatizado por Greenwood (2007). Mishra e Suar (2010) perguntaram aos próprios gestores como eles julgam a postura da empresa com base em uma escala RDAP adaptada, que reflete o grau de aderência da empresa às normas do setor industrial em que atua. Essa medida só pode ser considerada significativa na ótica dos *stakeholders* se as normas refletirem suas demandas, premissa que não foi considerada no estudo.

Diante das fragilidades identificadas nos estudos empíricos, buscaram-se outras possibilidades para avaliação da dimensão da responsividade em estudos que não se baseiam diretamente nos modelos de PSC, mas que apresentam potencial de contribuição para os propósitos da tese. O *framework* proposto por Zadek (2004) e o estudo empírico de Welford *et al.* (2008) se encaixam nesse perfil, pois se alinham à noção de RSC 'remoralizada'.

O *framework* de Zadek (2004) reconhece que empresas e sociedade possuem percepções diferentes acerca da relevância das questões sociais. Welford *et al.* (2008) comprovam essa premissa em um estudo empírico *multistakeholder*. Zadek (2004) classifica a postura da empresa em função das relevâncias que empresa e sociedade conferem a cada questão social. Por exemplo, se os *stakeholders* conferem alta relevância a determinada questão e a resposta da empresa revela que ela confere baixa relevância, sua postura estará aquém das expectativas dos *stakeholders*, refletindo um modo de resposta reativo.

Qual padrão de desempenho adotar na dimensão da responsividade

Tanto os estudos empíricos descritos como o *framework* de Zadek (2004) adotam o mesmo padrão de desempenho, ou seja, quanto mais próximo da proatividade, melhor. Ou seja, o padrão máximo de desempenho se refere à superação das expectativas dos *stakeholders*.

8.3. AVALIAÇÃO DA DIMENSÃO DAS SAÍDAS: POSSIBILIDADES E REALIDADES

8.3.1 Modelos conceituais de PSC e abordagens de avaliação da dimensão das Saídas

A terceira dimensão da PSC, com exceção da versão original do modelo, se refere às saídas, ou efeitos, da atividade corporativa, podendo ser consideradas como: políticas (WARTICK; COCHRAN, 1985); políticas, programas e impactos (WOOD, 1991); ou apenas impactos (SWANSON, 1995; WOOD; JONES, 1995) (Quadro 17).

O que é avaliado		Modelos conceituais	Como é avaliado	Padrão de desempenho
Questões Sociais	Consumo, meio ambiente, discriminação, segurança de produtos, segurança ocupacional, acionistas	Carroll (1979)	N/A	não estabelece
Políticas	(GQS): Identificação e Análise de Questões, Desenvolvimento de Respostas	Wartick e Cochran (1985)	existência e/ou qualidade de políticas e programas sociais	
Políticas, Programas e Impactos	Políticas, programas e impactos sociais	Wood (1991)	Impactos	
Impactos	Sobre os <i>stakeholders</i>: internos, externos e instituições externas	Wood e Jones (1995)		
	Sobre a sociedade: 'Economizing'; 'Ecologizing'; Busca de poder	Swanson (1995)		

Quadro 17 – Características dos modelos conceituais de PSC: dimensão das saídas

Segundo os modelos de PSC, a dimensão das saídas pode ser avaliada em função da existência e/ou da qualidade de políticas e programas sociais, e/ou pelos impactos das atividades corporativas sobre a sociedade e os *stakeholders*.

Avaliar as saídas da PSC apenas pela existência de políticas e programas sociais é uma das abordagens usuais de pesquisa empírica da PSC, mas é desaconselhável. Como discutido no tópico 7.2.5, essa abordagem não indica a

eficiência nem a eficácia da empresa em lidar com as Questões Sociais, além de poder encobrir práticas anti-éticas, portanto, não será explorada em maior profundidade.

A avaliação da dimensão das saídas da PSC a partir de alguma medida de qualidade das políticas e programas sociais seria uma abordagem mais coerente com a noção de desempenho organizacional, mas também é insuficiente para refletir os efeitos do comportamento corporativo sobre os *stakeholders*. Por exemplo, uma empresa que possui um código de ética primoroso, segundo qualquer parâmetro de qualidade que se possa estabelecer, pode ter um comportamento menos ético do que outra empresa que nem possui um código de ética a ser avaliado.

Portanto, a existência ou mesmo a qualidade de políticas e programas sociais formalizados são fatores que influenciam mas não determinam os impactos do comportamento corporativo sobre a sociedade e/ou *stakeholders* organizacionais. Ou seja, as políticas e programas sociais que as empresas adotam, ou não, para lidar com as questões sociais são parâmetros de interesse para análise da PSC, mas não são suficientes para avaliar os impactos da atividade corporativa.

A avaliação dos impactos positivos e negativos do comportamento corporativo sobre a sociedade é fundamental (JAMALI, 2008), afinal, a ideia subjacente à PSC é entender como os negócios afetam a sociedade (CARROLL, 2000; WOOD, 2010). Os modelos de Wood (1991), Swanson (1995) e Wood e Jones (1995) incluem os impactos nas saídas da PSC. Wood (1991) contempla também as políticas e programas sociais; Swanson (1995) propõe que os impactos sejam avaliados em função de três aspectos: busca de poder, 'economizing' e 'ecologizing', mas não foram identificados estudos empíricos que especifiquem como operacionalizar esses conceitos; enquanto Wood e Jones (1995) focam nos impactos sobre os *stakeholders*.

8.3.2 Avaliação da dimensão das Saídas pelos impactos

A interação da organização com o ambiente gera impactos nas dimensões cultural, legal, política, econômica e natural, contudo o impacto mais estudado é o econômico. A abordagem instrumental que busca relacionar PSC e PFC (Performance Financeira Corporativa), a mais difundida na literatura empírica da PSC, também

apresenta diversas limitações. O tópico que trata do tema (7.2.3) ressalta que essa abordagem sofre de problemas conceituais e metodológicos, além de priorizar a análise dos efeitos da atividade corporativa na perspectiva de um único grupo de *stakeholders* composto por acionistas e proprietários.

Apesar da grande ênfase em indicadores financeiros, há diversos estudos adotando tanto medidas perceptuais quanto objetivas para avaliar os impactos sobre outros *stakeholders* (WOOD, 2010), tais como:

- Funcionários: satisfação de funcionários; qualidade do trabalho; igualdade de oportunidades;
- Meio ambiente: níveis de emissões tóxicas;
- Consumidores: satisfação de consumidores; reclamações de propaganda enganosa; *recalls* de produtos;
- Governos: violações regulatórias;
- Sociedade/comunidades: contribuições filantrópicas.

Os estudos que analisam os impactos sobre os *stakeholders* adotam indicadores de diversos tipos, tais como: indicadores baseados no conteúdo de relatórios anuais corporativos; indicadores de poluição; indicadores obtidos em *surveys* baseados em questionários; indicadores de reputação corporativa; e indicadores gerados por agências de *rating*. As características e limitações de cada tipo de indicador também já foram descritas no tópico 7.1.

Um estudo em especial foi selecionado para ser descrito, pois possui características que visam contornar algumas das limitações típicas das pesquisas empíricas de PSC. Mahon e Wartick (2005) desenvolveram um *framework* para avaliar a PSC de indústrias do mesmo setor a partir da perspectiva dos seus *stakeholders*, denominado *Corporate Social Performance Profiling*. As principais características do *framework* são:

- Adotar medidas de desempenho relacionadas aos resultados das ações corporativas sobre os *stakeholders*;
- Adotar critérios e padrões de avaliação definidos pelos *stakeholders*;
- Dar ênfase à desagregação, a fim de melhorar o significado das medidas;
- Permitir análises transversais, dentro de um mesmo setor, e longitudinais, de modo que mudanças na percepção dos *stakeholders* podem ser observadas;

- Permitir a identificação de áreas de *trade-offs* que empresas individuais fazem, que talvez sejam necessárias para atender a expectativas de um determinado grupo de *stakeholder* ao longo do tempo.

Para ilustrar e testar o *framework* proposto, Mahon e Wartick (2005) traçaram o perfil de duas empresas de cada um de três setores: farmacêutico, químico e de computadores. A operacionalização do *framework* começou com a identificação dos *stakeholders* relevantes de cada setor e a seleção das medidas que seriam adotadas para representar suas respectivas perspectivas quanto ao comportamento das empresas.

Os dados utilizados na operacionalização do *framework* são de dois tipos: indicadores de reputação (*Fortune Magazine* e *Business Ethics Magazine*) e indicadores gerados por agências de *rating* (KLD). É válido lembrar, como foi discutido no tópico 7.1., que esses indicadores representam fenômenos que podem ilustrar o compromisso com princípios de RSC, o uso de processos de responsividade e impactos sobre *stakeholders*. Ou seja, embora o *framework* proponha adotar medidas de desempenho relacionadas aos resultados das ações corporativas sobre os *stakeholders*, os indicadores utilizados em sua operacionalização combinam aspectos das outras duas dimensões da PSC. Os autores, justificam a escolha pela disponibilidade e facilidade de acesso aos dados, mas sugerem que a consulta direta a representantes dos grupos de *stakeholders* seria de grande interesse.

Os dados obtidos foram plotados em contínuos que variam de neutro a negativo e de neutro a positivo, tornando os resultados mais significativos. Por exemplo, uma empresa que não fez doações filantrópicas não gerou um efeito negativo, mas neutro. Da mesma forma, uma empresa que não contribuiu com a limpeza de um rio, que ela não poluiu, também teve um efeito neutro ao invés de negativo (MAHON; WARTICK, 2005).

É interessante observar que o *CSP Profiling* não possui uma medida agregada da PSC global que indique quais empresas são socialmente mais ou menos responsáveis. Essa abordagem é deliberada e se justifica pela multiplicidade de critérios e perspectivas que os *stakeholders* possuem para avaliar o desempenho corporativo. Desse modo, não seria útil estabelecer critérios únicos para determinar o que é bom e o que é ruim. Ao apresentar os resultados desagregados, os autores deixam o juízo de valor à critério do observador (MAHON; WARTICK, 2005).

8.3.3 Considerações finais sobre as realidades e possibilidades da avaliação da dimensão das Saídas na ótica dos novos rumos da pesquisa empírica de PSC

O que avaliar na dimensão das saídas

Os modelos conceituais de PSC representam a dimensão das saídas por políticas, programas e impactos sociais, podendo ser avaliada em função da existência e/ou da qualidade de políticas e programas, e/ou pelos impactos das atividades corporativas sobre a sociedade e os *stakeholders*. Na ótica da tese, a abordagem considerada mais significativa é a que avalia a dimensão das saídas pelos impactos sobre os *stakeholders*, conforme previsto no modelo de Wood e Jones (1995).

O *framework* proposto por Mahon e Wartick (2005) foi considerado bastante contributivo na orientação da proposição da tese, por avaliar os impactos sobre os *stakeholders* e por outros aspectos destacados a seguir. O Quadro 18 resume as características de sua operacionalização.

Estudo empírico	Modelo conceitual	Aspectos da avaliação da dimensão das saídas			Fontes de dados	Obtenção dos dados
		O que é avaliado	Como é avaliado	Padrão de desempenho		
Mahon e Wartick (2005)	Wood e Jones (1995)	Impactos sobre <i>stakeholders</i>	escala: negativo-neutro-positivo	quanto maior, melhor	Indicadores de reputação (<i>Fortune</i>) e da agência de	

Quadro 18 – Avaliação da dimensão das saídas: características do estudo empírico descrito

Como avaliar a dimensão das saídas

A avaliação dos impactos sobre os *stakeholders* organizacionais envolve medidas perceptuais e objetivas de diversos tipos, tais como: indicadores baseados no conteúdo de relatórios anuais corporativos; indicadores de poluição; indicadores obtidos em *surveys* baseados em questionários; e indicadores gerados por agências de *rating*.

O *framework* de Mahon e Wartick (2005) propõe adotar medidas de desempenho relacionadas aos resultados das ações corporativas sobre os *stakeholders*. Contudo, devido à disponibilidade e facilidade de acesso, sua operacionalização utilizou indicadores de reputação e indicadores gerados por agências de *rating*. Esses indicadores representam aspectos das 3 dimensões da PSC, e não apenas das saídas, e refletem a ótica dos avaliadores. Nesse sentido, os autores reconhecem que seria de grande interesse utilizar dados que refletissem a perspectiva dos *stakeholders* por suas próprias vozes.

(i) Qual padrão de desempenho adotar na dimensão das saídas

Mahon e Wartick (2005) sugerem adotar critérios e padrões de avaliação definidos pelos *stakeholders*, abordagem alinhada ao modelo conceitual de Wood e Jones (1995) e à noção de RSC 'remoralizada'.

8.4. ESTUDOS EMPÍRICOS DE PSC MULTIDIMENSIONAIS QUE ADOTAM A ABORDAGEM DE *STAKEHOLDERS*

Esse tópico descreve e discute três estudos empíricos considerados relevantes para os propósitos da tese, pois ilustram tentativas de implementação das orientações dos novos rumos da PSC, ou seja, incorporam a abordagem de *stakeholders* na avaliação utilizando os modelos conceituais de PSC como guia para o desenho de pesquisa em abordagens que contemplam mais de uma dimensão da PSC.

8.4.1 Estudo de Clarkson (1995)

O primeiro estudo empírico a ser descrito é considerado dos mais contributivos para a área de PSC (GOND; CRANE, 2008; JAMALI, 2008; DAVENPORT, 2000). Ele apresenta os resultados de um programa de pesquisas

coordenado por Max B. E. Clarkson, que avaliou a PSC de mais de 70 empresas canadenses entre os anos de 1983 e 1993.

Inicialmente, o programa adotou o modelo tridimensional de Carroll (1979), mas este foi considerado complexo e difícil de ser testado, não se adequando à construção de uma metodologia de coleta, organização e análise de dados de campo. O modelo de Wartick e Cochran (1985) também foi testado e considerado inadequado para os propósitos de pesquisa.

Então, no decorrer do programa, adaptações nos procedimentos metodológicos foram sendo realizadas, culminando em uma nova abordagem, que combinava aspectos desses dois modelos de PSC com uma ênfase nos *stakeholders* primários (funcionários, acionistas, consumidores, fornecedores e *stakeholders* públicos). Questões sociais típicas foram organizadas segundo os interesses desses *stakeholders* e passaram a ser tratadas como Questões de *Stakeholders*. A avaliação da PSC passou a ser dada por uma escala construída com base nas categorias de responsividade de Carroll, denominada escala RDAP (Reação, Defesa, Acomodação e Proatividade) (CLARKSON, 1995).

Rating	Postura ou estratégia	Desempenho
R - Reativa	Nega responsabilidade	Faz menos do que requerido
D - Defensiva	Admite responsabilidade, mas reluta	Faz o mínimo do que é requerido
A - Acomodada	Aceita responsabilidade	Faz tudo que é requerido
P - Proativa	Antecipa responsabilidade	Faz mais do que requerido

Quadro 19 – Escala RDAP de Clarkson (1995)

A avaliação da PSC, segundo a escala RDAP (Quadro 19), contempla dois aspectos centrais: a postura ou estratégia da empresa diante da gestão das questões de *stakeholders* e o seu desempenho, ou seja, o que a empresa realmente realiza no sentido de gerenciar as questões de *stakeholders*. O uso da escala única permite que os resultados sejam agregados por *stakeholder* e em um índice geral de desempenho da PSC da empresa (CLARKSON, 1995).

Segundo Clarkson, sua escala contempla a avaliação de duas das três dimensões da PSC, a responsividade (postura) e as saídas (desempenho). O autor argumenta que não haveria metodologias disponíveis adequadas para avaliar empiricamente as motivações dos gestores, ou seja, a dimensão das responsabilidades.

A escala desenvolvida por Clarkson representa níveis de satisfação de *stakeholders*, pois reflete a extensão com que a empresa atende às expectativas dos *stakeholders*, avaliando a 'lacuna de expectativas' (HUSTED, 2000). Nesse sentido, Agle e Kelley (2001) consideram que a proposta de Clarkson é a que mais se aproxima de oferecer uma medida de PSC válida em termos de seu conteúdo.

Os dados empíricos utilizados no programa de Clarkson foram coletados por diversos estudantes de pós-graduação da Faculdade de Gestão de Toronto junto aos gestores das empresas, os quais forneceram informações orais e documentos que podiam comprovar o compromisso da empresa com a gestão das Questões de *Stakeholders*. O conteúdo das declarações dos executivos e dos documentos foram analisados para avaliar a postura/estratégia e o desempenho de cada questão. A ausência de dados sobre determinada questão foi considerada um indicativo de que a questão não estava sendo adequadamente gerenciada (CLARKSON, 1995).

O artigo de Clarkson (1995) resume o desenvolvimento de um longo programa de pesquisa, apresentando o *framework* resultante, contudo não entra em detalhes de sua operacionalização nem apresenta resultados empíricos. As fontes referenciadas, as quais contém essas informações, tratam-se de dissertações, teses e artigos apresentados em congressos, cujos conteúdos só se encontram em meio impresso e disponíveis apenas em bibliotecas de outros países. Os pesquisadores tentaram obter cópias desse material, sem sucesso. A dificuldade de acessar essas fontes parece ser geral, pois a grande maioria dos diversos artigos que citam o programa de Clarkson se referem apenas ao artigo de 1995.

8.4.2 Estudo de Collins (1992)

O segundo estudo multidimensional a ser descrito foi desenvolvido por Collins (1992). O autor propôs um *framework* que compreende uma matriz de performance organizacional, a qual relaciona os *stakeholders* aos elementos constituintes do modelo de PSC de Wood: Princípios, Processos e Saídas (Políticas, Programas e Impactos). Essa noção foi posteriormente elaborada conceitualmente pela própria Wood, com um colega, culminando no modelo conceitual de Wood e Jones (1995).

Para ilustrar a aplicabilidade de seu *framework*, Collins (1992) reclassificou dados preliminares do programa conduzido por Clarkson. Vale salientar que esses dados ainda se encontravam baseados no modelo de Carroll (Responsabilidade, Responsividade e Questões Sociais) e não no modelo posteriormente proposto por Clarkson (1995). Para reclassificar os dados, Collins realizou algumas transformações, com vistas a normalizar os índices em uma escala única de 0 a 4 e, em alguns casos, desmembrar os índices nas dimensões de sua matriz.

Collins (1992) também pretendia calcular um índice global da PSC. Para tanto, primeiro, atribuiu pesos aos *stakeholders* e aos elementos do modelo, calculando, por meio de soma, os fatores de relevância de cada par *stakeholder*-elemento do modelo. Por exemplo, os consumidores receberam peso 4 e os impactos, peso 5, portanto, a relevância dos impactos sobre os consumidores é da ordem de 9 (Tabela 1).

Tabela 1 – Matriz de Performance Organizacional de Collins (1992)

	Elementos do modelo	Princípios	Processos	Saídas			%
				Políticas	Programas	Impactos	
Stakeholders	Pesos	1	2	3	4	5	
Proprietários	5	6	7	8	9	10	20,0%
Consumidores	4	5	6	7	8	9	17,5%
Gestores	3	4	5	6	7	8	15,0%
Funcionários	3	4	5	6	7	8	15,0%
Fornecedores	2	3	4	5	6	7	12,5%
Comunidade	1	2	3	4	5	6	10,0%
Governo	1	2	3	4	5	6	10,0%
	%	13,0%	16,5%	20,0%	23,5%	27,0%	100,0%

Em seguida, Collins multiplicou os valores da matriz reclassificada pelos fatores de relevância de cada célula da matriz, obtendo as medidas finais de cada par *stakeholder*-elemento do modelo. Então, o autor realizou agregações por meio de somas simples, obtendo medidas de desempenho por *stakeholder*, por elemento do modelo e o índice global de PSC. Ou seja, a medida global de PSC é o somatório de todas as medidas dos pares *stakeholder*-elemento do modelo.

O uso de uma escala única (0 a 4) em todas as dimensões é, portanto, um diferencial da abordagem de Collins. As medidas agregadas derivadas de múltiplas avaliações permitem diferentes níveis de análise. Por exemplo, é possível comparar o desempenho da empresa junto a cada *stakeholder* ou examinar em detalhes porque

o desempenho da empresa junto a determinado *stakeholder* foi ruim, terão sido os princípios, os processos ou as saídas? Além disso, é possível conduzir análises sobre a capacidade da empresa de responder às expectativas e demandas de seus *stakeholders* de modo geral (processos). Ou verificar seu desempenho em termos de suas saídas, ou seja, seus efeitos sobre o conjunto de *stakeholders*. Hipóteses podem ser levantadas e testadas quanto às relações entre as dimensões do modelo e quanto às relações que a empresa mantém com cada grupo de *stakeholders* frente a algum critério de relevância relativa dos grupos.

As limitações da abordagem de Collins se referem à fragilidade conceitual e à lógica instrumental subjacente ao método de cálculo das medidas. A atribuição de pesos aos elementos do modelo (princípios, processos, políticas, programas e impactos) e a soma das medidas dos elementos são abordagens que carecem de embasamento conceitual, pois os modelos de PSC não estabelecem qualquer tipo de hierarquia entre as dimensões nem como elas se relacionam entre si. A lógica instrumental subjacente à agregação das medidas também é considerada uma limitação. Essa lógica se revela nos pesos e agregações por *stakeholder*. Ao atribuir pesos e gerar medidas agregadas por *stakeholder*, o autor cria uma hierarquia entre os interesses dos diferentes grupos e permite a compensação de desempenhos entre os grupos. Nessa perspectiva, uma empresa poderia, por exemplo, negligenciar deliberadamente os interesses de um grupo de baixa relevância e ainda manter um alto índice global da PSC. O viés instrumental também se revela na atribuição dos pesos em si. A célula com maior relevância na matriz de Collins se refere aos impactos sobre os proprietários, ou seja, o desempenho financeiro.

8.4.3 Estudo de Valiente *et al.* (2012)

Valiente *et al.* (2012) desenvolveram seu estudo a partir do modelo de Carroll (1979), contemplando as três dimensões e os seguintes *stakeholders*: funcionários, fornecedores, consumidores e comunidade.

A dimensão das Questões Sociais foi representada por um conjunto de práticas sociais (políticas, programas e iniciativas), agregadas por tema e por *stakeholder*. As práticas são, portanto, as variáveis do estudo.

A dimensão das responsabilidades também foi definida pelos autores, que associaram cada prática a uma, duas, três ou quatro categorias de responsabilidade (econômica, legal, ética e discricionária), conforme seu próprio entendimento do que pode ou deve motivar as empresas a adotar essas práticas.

Finalmente, a dimensão da responsividade foi representada pela postura das empresas diante de cada prática, medida em uma escala de 0 a 10, em que 0 (zero) representa que a empresa não tem interesse em adotar a prática e 10 (dez) significa que a prática está totalmente implementada. Os autores enfatizam que essa escala revela o grau de importância que a empresa confere a cada prática, sendo uma forma de avaliar o comprometimento auto-declarado com ela.

Os dados empíricos do estudo se referem à postura das empresas diante das práticas sociais e foram obtidos em um *survey* com 416 empresas espanholas. Os resultados foram apresentados em uma matriz semelhante à Tabela 2. A tabela apresenta um trecho dos resultados do estudo, evidenciando sua relação com as dimensões do modelo de Carroll (1979), o significado dado a cada dimensão e a forma como foi representado.

A configuração dos dados é conceitualmente consistente com o modelo tanto no significado das dimensões como na forma como se relacionam entre si (noção cúbica do modelo tridimensional), contudo, é relevante ressaltar que o artigo faz uma associação curiosamente diferente entre os elementos do estudo e as dimensões da PSC.

Tabela 2 – Resultados parciais do estudo de Valiente *et al.* (2012)

Dimensão das Questões Sociais (identificadas pelos autores)			Responsabilidades (atribuídas pelos autores)				Responsividade (declarada pelos gestores)	
Stakeholder	Questões de Stakeholder	Prática social	Categorias				Postura (0 - 10)	
			Econ.	Legal	Ética	Discr.	média	desvio
Funcionários	Saúde e Segurança Ocupacional	Plano de prevenção de riscos	X	X	X	X	9,65	1,6
		Treinamentos para prevenção de riscos	X	X	X	X	9,4	2,15
		Programas de exames médicos	X	X	X		9,5	1,95
	Balanço entre vida profissional, familiar e pessoal	Programas de flexibilização de horário de trabalho	X	X	X		6,55	4,55
		Disponibilidade de licenças especiais (maternidade, parentes idosos, etc.)	X	X	X	X	8,35	3,35

Valiente *et al.* (2012) consideram as medidas da postura diante das práticas como medidas globais da PSC e não da dimensão da responsividade. Para representar essa dimensão, incluíram duas variáveis genéricas e independentes das práticas sociais, adotadas como indicadores diretos da atitude global da empresa diante das Questões Sociais. Essas duas variáveis são “Grau de interesse em se tornar associado a iniciativas de RSC” e “Grau de implementação de planos, iniciativas e práticas de RSC”, medidas por escalas de 0 – 10 em que 0 (zero) representa “Sem interesse” ou “Sem implementação” e 10 (dez) representa “Máximo interesse” ou “Implementação ótima”.

O motivo dos autores terem adotado essa interpretação de seus dados é desconhecido, pois, ao invés de evidenciar seu alinhamento com os desenvolvimentos conceituais, incorreu em limitações já amplamente discutidas na literatura. Por exemplo, Wood (2010) critica a abordagem de avaliação da responsividade pelo modo de resposta argumentando que ela é incapaz de refletir a multiplicidade de posturas que as empresas adotam diante das diversas questões de *stakeholders*. A avaliação da postura por prática social, conforme conduzida pelos autores, contorna essa limitação, portanto não se compreende porque buscaram variáveis genéricas adicionais para representar a dimensão da responsividade.

Além disso, o estudo gerou dois tipos de medida independentes entre si, um para a responsividade (obtido a partir das duas variáveis genéricas) e outro para a PSC (obtido a partir de cada prática social). Essa abordagem carece de validade conceitual, pois a medida de responsividade, que é parte da PSC, não deveria ser independente da medida de PSC. No mínimo, deveriam ter buscado relacionar as duas variáveis.

8.4.4 Considerações finais sobre os estudos empíricos de PSC multidimensionais que adotam a abordagem de *stakeholders*

Os três estudos multidimensionais descritos possuem características consideradas valiosas no sentido de orientar as escolhas da tese, apesar das limitações identificadas. O Quadro da próxima página resume essas características.

Dois aspectos do estudo de Clarkson (1995) são considerados mais contributivos, por seu alinhamento com a noção de RSC 'remoralizada'. Organizar Questões Sociais típicas segundo os interesses dos *stakeholders*, passando a tratá-las como Questões de *Stakeholders*, e tornar explícito na escala RDAP que a PSC deve ser avaliada segundo a noção de satisfação dos *stakeholders*. Dessa forma, a escala reflete a extensão com que a empresa atende às expectativas dos *stakeholders*, avaliando a 'lacuna de expectativas' (HUSTED, 2000).

O estudo de Collins (1992) se destaca porque operacionaliza integralmente um modelo conceitual da PSC incorporando a abordagem de *stakeholders*. Além disso, o uso de uma escala única que reflete a noção de satisfação dos *stakeholders* nas três dimensões e a forma matricial dos dados permitem análises intra e interdimensionais, intra e inter*stakeholders* de grande interesse.

Valiente *et al.* (2012), assim como Clarkson (1995), relacionam as questões sociais aos grupos de *stakeholders*; e assim como Collins (1992), organizam seus dados em uma estrutura matricial. Essa combinação amplia as possibilidades de análise dos dados, pois sua matriz possui maior nível de detalhamento que a de Collins. Ou seja, as análises e agregações podem se dar a partir do nível das Questões de *Stakeholders*.

Estudos empíricos	Modelos conceituais	Aspectos da avaliação	Dimensões			Fontes de dados	Obtenção dos dados
			Responsabilidade	Responsividade	Saídas		
Clarkson (1995)	Carroll (1979); Wartick e Cochran (1985)	o que é avaliado	X	Postura diante das Questões de <i>Stakeholders</i>	Desempenho nas Questões de <i>Stakeholders</i>	gestores	documentos e entrevistas
		como é avaliado		escala RDAP (noção de satisfação de <i>stakeholders</i>): reação, defesa, acomodação, proatividade			
		padrão de desempenho		quanto mais próximo da proatividade, melhor			
Collins (1992)	Wood (1991)	o que é avaliado	Princípios	Processos	Políticas, Programas e Impactos	gestores	dados do programa de Clarkson (1995)
		como é avaliado	escala 0 - 4 (noção de satisfação de <i>stakeholders</i>)				
		padrão de desempenho	quanto maior, melhor				
Valiente et al. (2012)	Carroll (1979)	o que é avaliado	Motivações para adoção das práticas (ótica dos autores)	Postura diante das práticas (ótica dos gestores)	Práticas (agrupadas por Questão de <i>Stakeholder</i>)	gestores	<i>survey</i>
		como é avaliado	Categorias de responsabilidade: econômica, ética, legal, discricionária	escala 0 - 10: 0: nem pensa em adotar 10: totalmente adotada			
		padrão de desempenho	não estabelece (só descritivo)	quanto maior, melhor			

Quadro 20 – Características dos estudos empíricos multidimensionais de PSC descritos

8.5. CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE AVALIAÇÃO DA PSC NA ÓTICA DOS NOVOS RUMOS DA PESQUISA EMPÍRICA

O capítulo 8 teve o objetivo de identificar realidades e possibilidades para avaliação da PSC na ótica dos novos rumos para pesquisa empírica, com vistas a orientar as escolhas da tese. Para tanto, verificou como modelos conceituais e estudos empíricos (uni e multidimensionais) respondem às três questões centrais da avaliação nas três dimensões da PSC e se incorporam a perspectiva dos *stakeholders* conforme proposto na RSC 'Re-moralizada'. Algumas abordagens de pesquisa compatíveis, mas não diretamente derivadas dos modelos de PSC, também foram analisadas por apresentarem potencial de contribuir com os propósitos da tese.

Ao longo do capítulo, as abordagens consideradas impróprias aos objetivos da tese foram sendo desconsideradas, e as que apresentavam potencial de contribuição foram sendo analisadas em maior profundidade. Assim, as possibilidades de escolha para a proposição da tese foram sendo reduzidas e as abordagens de pesquisa consideradas mais promissoras, identificadas. O Quadro 21 resume as características dessas abordagens.

Aspectos da avaliação	Dimensões				
	Responsabilidade		Responsividade		Saídas
o que é avaliado	Orientação Social Corporativa (Motivações)		Modo de resposta (Postura diante das Questões de <i>Stakeholders</i>)		Impactos sobre <i>stakeholders</i>
	Carroll (1979); Wartick e Cochran (1985)		Carroll (1979); Wartick e Cochran (1985)		Wood e Jones (1995)
como é avaliado	Categorias de responsabilidade (econômica, ética, legal)	Congruência de orientações sociais (<i>stakeholders</i> X corporativa)	Escala RDAP (reação, defesa, acomodação, proatividade)	Congruência da relevância das Questões Sociais (sociedade X empresa)	medidas de desempenho relacionadas aos efeitos das ações corporativas sobre os <i>stakeholders</i>
	Schwartz e Carroll (2003)	Smith et al. (2001)	Clarkson (1995)	Zadek (2004)	Mahon e Wartick (2005)
padrão de desempenho	N/A	quanto maior a congruência, melhor	quanto mais próximo da proatividade, melhor	quanto maior a relevância dada pela empresa em relação à sociedade, melhor	definidos pelos <i>stakeholders</i>
	N/A	Ostroff et al. (2005); Collier e Esteban (2007); Edwards e Cable (2009)	Clarkson (1995)	Zadek (2004)	Mahon e Wartick (2005)
fontes de dados	<i>stakeholders</i>				
	Yakovleva e Vazquez-Brust (2012)		Welford et al. (2008)		Mahon e Wartick (2005)

Quadro 21 – Características das abordagens de avaliação consideradas mais promissoras na ótica dos novos rumos da pesquisa empírica e respectivas referências

O capítulo agora concluído, juntamente com os capítulos 6 e 7, cumpre o segundo objetivo específico traçado na tese, encerrando o referencial teórico que orienta a proposição dessa pesquisa.

CAPÍTULO 9 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esse capítulo descreve os procedimentos e técnicas de pesquisa das etapas e atividades realizadas na pesquisa para atingir seu objetivo geral. Em seguida, faz sua caracterização segundo critérios de classificação de pesquisas científicas.

9.1. ETAPAS E ATIVIDADES DA PESQUISA

O objetivo geral da tese é propor uma metodologia de avaliação da PSC baseada nos modelos conceituais e em uma noção de RCS ‘remoralizada’ pela incorporação da ótica dos *stakeholders*. Para tanto, foram traçados seis objetivos específicos, os quais se relacionam diretamente com as etapas da pesquisa. O fluxograma da pesquisa apresentado na próxima página exibe a atividade de revisão bibliográfica, resume o conteúdo das etapas da pesquisa e ilustra a concatenação entre elas.

Revisão Bibliográfica

Como se observa no fluxograma da pesquisa, a revisão bibliográfica deu subsídios a diversas etapas da pesquisa. A atividade foi realizada a partir da consulta e análise de diversos documentos buscando contemplar os desenvolvimentos teórico-metodológicos e empíricos mais relevantes relacionados ao tema da tese.

A identificação da literatura relevante para condução da pesquisa começou pela leitura integral de artigos ‘clássicos’ da PSC, de autoria de A. B. Carroll, D. Wood, S. L. Wartick, P. L. Cochran, J. F. Mahon, D. L. Swanson e M. E. Clarkson. A partir dessa leitura, em uma abordagem *snowball*, foram identificadas outras fontes relevantes relacionadas não só à PSC, mas também a RSC e à Teoria de *Stakeholders*.

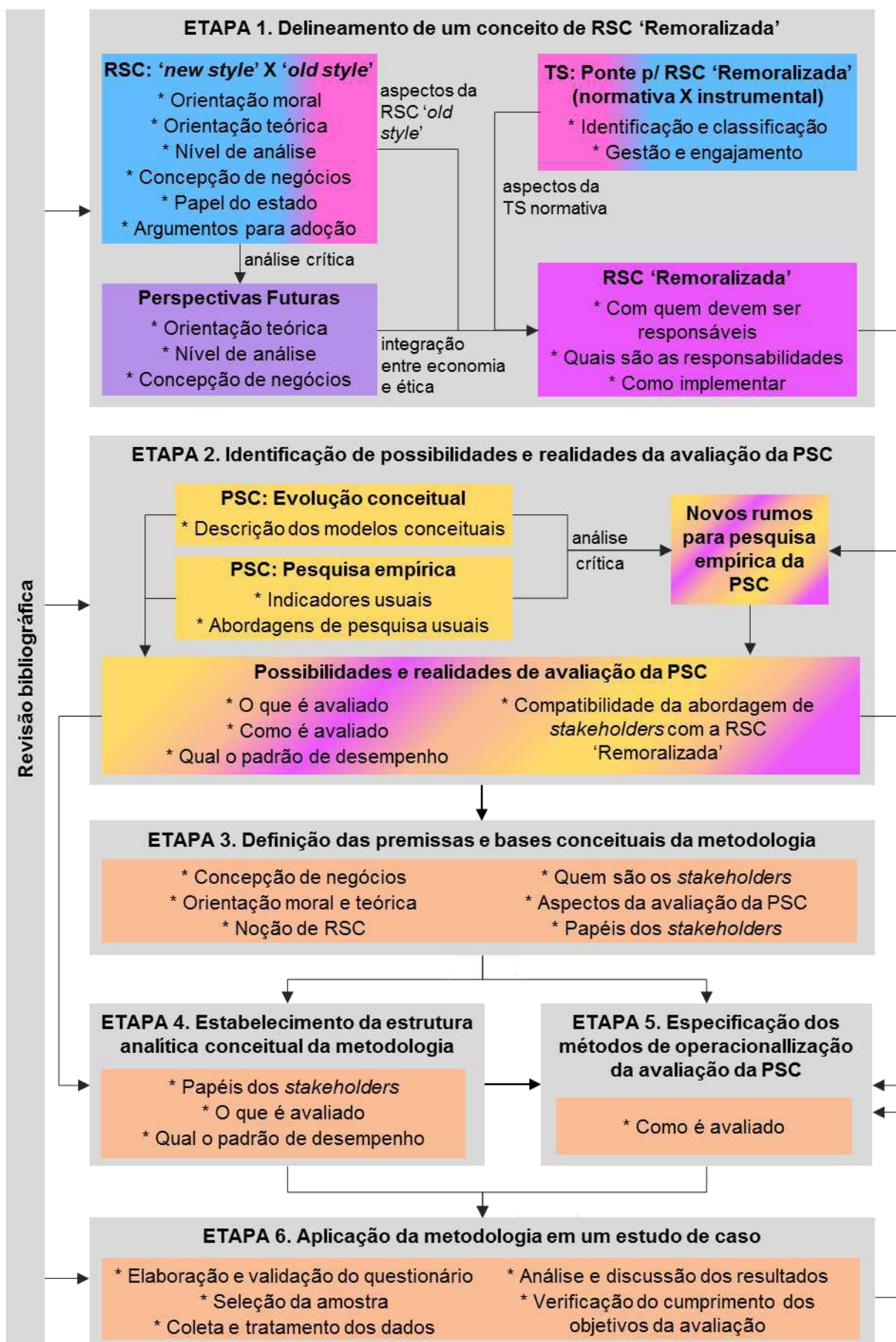


Figura 14 – Fluxograma da pesquisa

O conjunto inicial de fontes bibliográficas foi complementado com artigos identificados com as ferramentas de busca acadêmica da Google® e das bases de dados Proquest, Ebsco e Web of Science. Termos de pesquisa como ‘*Corporate Social Performance*’, ‘*Corporate Social Responsibility*’, ‘*Stakeholders approach*’, combinados com termos como ‘*assessment*’, ‘*evaluation*’ e ‘*measurement*’ foram utilizados nos campos de título, resumo e/ou palavra-chave. As buscas nas bases de dados restringiram os resultados a artigos publicados em periódicos revisados por pares no idioma inglês. Os artigos identificados foram, então, analisados segundo sua relevância para a pesquisa pela leitura dos resumos. Dependendo do grau de relevância, a leitura integral foi realizada.

Ao longo do desenvolvimento da pesquisa e da escrita da tese, buscas sobre temas pontuais foram realizadas para complementar lacunas eventuais e para aprofundar a visão de determinados assuntos. As fontes selecionadas foram sendo incorporadas à biblioteca da pesquisa que, ao seu término, contava com 461 documentos, sendo 379 artigos, 49 livros ou capítulos de livros, 16 teses ou dissertações, 8 relatórios, 7 *Working Papers* e 2 artigos publicados em anais de conferências internacionais.

1ª Etapa: Delineamento de um conceito de RSC ‘Remoralizada’

A primeira etapa da pesquisa cumpriu o objetivo específico A, delineando um conceito de RSC ‘Remoralizada’ capaz de integrar economia e ética, utilizando a Teoria de *Stakeholders* como *framework* de referência. Para tanto contou com extensa revisão bibliográfica sobre a evolução conceitual da RSC e uma revisão direcionada sobre a Teoria de *Stakeholders*.

A RSC foi analisada cronologicamente, confrontando características das duas vertentes usuais (‘*old style*’ e ‘*newstyle*’) com base no contexto socioeconômico e político, considerando as seguintes variáveis: orientação moral; orientação teórica; nível de análise; concepção de negócios; papel do estado; argumentos p/ adoção. A análise crítica desse comparativo levou à definição de perspectivas futuras para o delineamento da RSC ‘Remoralizada’ em três dessas variáveis: orientação teórica; nível de análise; e concepção de negócios.

A revisão bibliográfica da Teoria de *Stakeholders* não teve o objetivo de explorar o assunto em profundidade, mas identificar como aspectos centrais da TS são usualmente tratados (abordagens instrumentais X normativas), quais sejam: identificação e classificação de *stakeholders*; e gestão e engajamento de *stakeholders*.

A noção de RSC 'Remoralizada' foi delineada combinando as perspectivas futuras da RSC com aspectos normativos da RSC ('*old style*') e da Teoria de *Stakeholders*. A nova noção foi definida respondendo às três questões centrais da RSC: i) com quem as empresas devem ser responsáveis; ii) quais são as responsabilidades sociais das empresas; e iii) como implementar o comportamento corporativo socialmente responsável.

2ª Etapa: Identificação das possibilidades e realidades da avaliação da PSC

Essa etapa visa cumprir o objetivo específico B traçado na tese, ou seja, identificar as possibilidades e realidades da avaliação da PSC com base em análise crítica do constructo e no conceito de RSC 'Remoralizada'.

Para tanto, se baseou em extensa revisão da literatura teórica e empírica da Performance Social Corporativa. A perspectiva teórica foi abordada pela descrição dos modelos e desenvolvimentos conceituais, enquanto a empírica, pela análise dos indicadores e abordagens usuais de pesquisa. A análise crítica desse conjunto, aliada à noção de RSC 'Remoralizada' delineada na etapa anterior, definiu novos rumos para a pesquisa empírica da PSC.

As possibilidades e realidades de avaliação da PSC na ótica desses novos rumos foram identificadas pela análise dos modelos conceituais e de alguns estudos empíricos selecionados em função de quatro aspectos: i) o que é avaliado; ii) como é avaliado; iii) qual o padrão de desempenho; e iv) compatibilidade da abordagem de *stakeholders* com a RSC 'Remoralizada'.

Algumas abordagens de pesquisa compatíveis com a PSC, mas que não são diretamente derivadas dos modelos conceituais, também foram identificadas e analisadas quando considerado necessário para complementar as orientações para proposição da tese.

3ª Etapa: Definição das premissas e bases conceituais da metodologia

A terceira etapa da pesquisa cumpre o objetivo específico C, definindo as premissas e bases conceituais da proposição da tese, com base nos resultados das duas etapas anteriores. A definição contemplou seis aspectos: i) concepção de negócios; ii) orientação moral e teórica; iii) noção de RSC; iv) quem são os *stakeholders*; v) aspectos da avaliação da PSC; vi) papéis dos *stakeholders*.

4ª Etapa: Estabelecimento da estrutura analítica conceitual da metodologia

A quarta etapa da pesquisa cumpre o objetivo específico D, definindo uma estrutura analítica conceitual que representa a PSC na ótica dos *stakeholders*. Para tanto, se baseia nas premissas e bases conceituais definidas na etapa anterior e nas discussões sobre as possibilidades e realidades da avaliação da PSC conduzidas na segunda etapa da pesquisa. A estrutura analítica conceitual estabelecida, também denominada 'estrutura PSC', define três aspectos para cada dimensão: i) os papéis dos *stakeholders*, ii) 'o que é avaliado'; e iii) 'qual o padrão de desempenho'.

5ª Etapa: Especificação dos métodos de operacionalização da avaliação da PSC

Essa etapa especifica como a 'estrutura PSC' definida na etapa anterior será operacionalizada para gerar avaliações da PSC, objetivo específico E. A etapa também foi realizada de acordo com as premissas e bases conceituais da terceira etapa e considerando as discussões da segunda etapa sobre as possibilidades e realidades da avaliação da PSC.

Ao especificar os métodos de operacionalização da 'estrutura PSC', a etapa respondeu à pergunta 'como é avaliado', para cada dimensão e na perspectiva multidimensional. Dessa forma, foi finalizada a descrição da metodologia de avaliação da PSC proposta na tese.

6ª Etapa: Aplicação da metodologia em um estudo de caso

A última etapa da pesquisa se refere à aplicação da metodologia proposta, com o propósito de refinar a metodologia, verificar sua aplicabilidade e ilustrar seu potencial de geração de análises.

O estudo de caso foi desenvolvido junto a um grupo empresarial nacional que atua no setor elétrico nos ramos de geração, distribuição e comercialização de energia, sendo seu principal negócio a distribuição. A empresa onde foi feito o estudo de caso, uma das distribuidoras de energia do grupo, está localizada na região nordeste do país.

Embora a metodologia seja *multistakeholder*, um único grupo foi selecionado para testá-la, os funcionários. A decisão de pesquisar apenas um grupo se deveu às limitações de tempo da pesquisa, contudo, como será visto no capítulo 11, que descreve a aplicação, foi suficiente para cumprir seu propósito.

A escolha dos funcionários, dentre os grupos de *stakeholders*, foi feita em função da facilidade de acesso e obtenção dos dados, além da possibilidade de realização de pilotos do instrumento de pesquisa junto a funcionários de outra distribuidora do grupo.

A aplicação seguiu as orientações iniciais da descrição da metodologia, começando pela elaboração e validação do questionário em aplicações piloto, retroalimentando a definição da metodologia proposta, o que promoveu seu refinamento e melhorou sua aplicabilidade.

A seleção da amostra de funcionários foi realizada visando a maior representatividade possível, sendo limitada apenas pela dificuldade de acesso aos funcionários que não se encontravam presentes na sede da empresa.

O questionário validado foi usado para coletar os dados primários da pesquisa junto a esses funcionários, enquanto os dados secundários foram obtidos em dois documentos públicos da empresa, Código de Ética e Conduta e Relatório de Responsabilidade Socioambiental, cujas análises se encontram nos Apêndices B e c, respectivamente.

Os dados primários e secundários foram tabulados e tratados utilizando planilha Excel, da Microsoft®. O tratamento dos dados primários começou pela identificação e correção, ou eliminação, de inconsistências nos dados. Depois, os dados foram utilizados para calcular os indicadores, ou medidas, conforme

especificado pela metodologia. O tratamento dos dados secundários consistiu da análise dos documentos da empresa em busca de evidências de sua PSC. Princípios, processos de responsividade, políticas, programas, práticas e indicadores de desempenho socioambiental foram identificados e relacionadas às Questões de *Stakeholders*. Esse conjunto compõe a base de dados da pesquisa.

A partir dessa base de dados, foram geradas diversas tabelas e figuras, ilustrando algumas possibilidades de análise promovidas pela aplicação da metodologia proposta.

Detalhes sobre os procedimentos e técnicas de pesquisa adotados nessa etapa são apresentados no capítulo 11, que descreve a aplicação. A etapa é concluída verificando se a aplicação cumpriu seus propósitos.

9.2. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A proposição de uma metodologia de avaliação da PSC se configura como uma pesquisa de natureza aplicada pois, segundo Silva e Menezes (2001), esse tipo de pesquisa visa gerar conhecimentos para aplicação prática, sendo dirigido a solução de problemas específicos associados a verdades e interesses locais.

A metodologia proposta foi aplicada em um estudo de caso, técnica que permite investigar fenômenos contemporâneos no contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claros e acredita-se que há forte interdependência entre eles (YIN, 2009). A avaliação da PSC, a partir da metodologia proposta, se enquadra nessa situação, pois examina as relações entre a PSC (fenômeno) e a sociedade, representada pelos *stakeholders* organizacionais (contexto).

Os resultados obtidos em estudos de caso não podem ser generalizados para populações ou universos, mas se prestam bem à generalização de proposições teóricas (YIN, 2009). Ou seja, a avaliação da PSC dessa empresa não pode ser generalizada, nem mesmo para outras empresas do mesmo setor, mas o estudo de caso permite generalizar a proposição teórico-metodológica da tese, mostrando que, uma vez validada, pode ser adotada para avaliar a PSC em outros contextos.

Stake (1995, pp. 3–4) distingue três tipos de estudo de caso: (a) intrínseco (realizado quando o maior interesse da pesquisa é aprofundar o entendimento de seu caso particular e não porque ao estudá-lo pode-se compreender outros casos ou problemas gerais), (b) instrumental (empreendido quando o interesse vai além da compreensão do caso em particular, ou seja, quando se busca *insight* dentro de uma questão com a possibilidade de generalização), e (c) coletivo (quando um estudo de caso instrumental é estendido a vários casos, com o objetivo de investigar um fenômeno, população ou condição geral a partir da análise coordenada dos casos individuais). Considerando o papel do estudo de caso na presente pesquisa, ele pode ser classificado como instrumental. O caso será examinado em profundidade, mas com o intuito de auxiliar a resolução de um problema maior, ou seja, o estabelecimento da metodologia de avaliação da PSC.

As pesquisas científicas podem ser classificadas quanto a seus objetivos em descritivas, exploratórias e explicativas. Segundo Gil (1991), a pesquisa é descritiva quando descreve as características de um fenômeno ou de uma população ou quando estabelece relações entre variáveis. A pesquisa é exploratória quando visa aumentar a familiaridade com o problema, podendo torná-lo explícito ou subsidiar a construção de hipóteses. Enquanto a pesquisa é explicativa quando visa identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos, buscando explicar as causas das coisas.

Segundo essa classificação, a presente pesquisa pode ser considerada como descritiva e exploratória. Ela é descritiva, porque a aplicação da metodologia proposta irá descrever as relações entre a empresa e um grupo de *stakeholders* por meio das dimensões da PSC. A pesquisa também assume caráter exploratório, na medida em que irá promover uma maior familiarização com o contexto estudado, carente de outros estudos dessa natureza. O caráter exploratório da pesquisa também se evidencia no plano teórico-metodológico, pois a familiaridade com o tema da avaliação da PSC em uma abordagem de *stakeholders* também é ampliada por meio da revisão bibliográfica, dos desenvolvimentos conceituais e da proposição da metodologia.

Finalmente, as pesquisas também podem ser classificadas em qualitativas e quantitativas, de acordo com a abordagem do problema. A pesquisa qualitativa “considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números” (SILVA; MENEZES, 2001, p. 20). Por isso, a pesquisa

qualitativa envolve “multimétodos de investigação para o estudo de um fenômeno (...) procurando tanto encontrar o sentido desse fenômeno quanto interpretar os significados que as pessoas dão a eles” (CHIZZOTTI, 2003, p. 221). Enquanto a pesquisa quantitativa “considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las”, requerendo “o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.)” (SILVA; MENEZES, 2001, p. 20).

A presente pesquisa se configura como um estudo quali-quantitativo, pois envolve a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados, inerentes ao processo de pesquisa qualitativa, associada ao uso de técnicas estatísticas para análise dos resultados, inerentes ao processo de pesquisa quantitativa.

CAPÍTULO 10 DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DA PSC PROPOSTA

Uma metodologia de avaliação da PSC deve responder às três perguntas centrais da avaliação da PSC, para cada dimensão: (i) o que é avaliado, ou seja, que aspecto representa o desempenho; (ii) como é avaliado, ou seja, de que modo esse aspecto traduz o desempenho; e (iii) qual é o padrão de desempenho desejado.

Esse capítulo descreve a metodologia de avaliação da PSC proposta em três tópicos. O primeiro estabelece as premissas e bases conceituais sobre as quais a metodologia foi desenvolvida. O segundo tópico apresenta a estrutura analítica conceitual na qual a metodologia se baseia, respondendo a duas das três perguntas centrais da avaliação da PSC: 'o que é avaliado' e 'qual o padrão de desempenho', para cada dimensão da estrutura. O terceiro e último tópico define a operacionalização dessa estrutura analítica, respondendo à outra pergunta, 'como é avaliado'. Aspectos da avaliação na perspectiva multidimensional também são discutidos.

10.1. PREMISSAS E BASES CONCEITUAIS DA METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO PROPOSTA

Esse tópico estabelece as premissas e bases conceituais que nortearam o desenvolvimento da metodologia de avaliação da PSC proposta nessa tese. A primeira premissa adotada é que a metodologia deve se basear nos modelos conceituais de PSC. Isso é necessário, pois a validade das medidas depende do grau com que operacionalizam constructos conceituais (AGLE; KELLEY, 2001). Além disso, a PSC é um fenômeno complexo, descrito por três dimensões concatenadas, de modo que a metodologia deve considerar as três dimensões, além de permitir explorar como elas se relacionam entre si (MITNICK, 2000; AGLE; KELLEY, 2001; GOND; CRANE, 2008; WOOD, 2010).

A metodologia também deve oferecer uma abordagem capaz de superar as vertentes usuais e opostas da área de B&S (instrumental X normativa). Isso será feito

pela incorporação da abordagem de *stakeholders*, com destaque para os efeitos da atividade corporativa sobre os *stakeholders* (WOOD; JONES, 1995; CARROLL, 1999; WOOD, 2010; MAHON; WARTICK, 2012), com base na noção de RSC ‘remoralizada’.

Nesse sentido, a metodologia proposta deve refletir a concepção de negócios e as orientações moral e teórica da RSC ‘Remoralizada’. Ou seja, os negócios devem ser entendidos como interação social e cooperação num sentido sofisticado, como parte essencial da sociedade, integrando e equilibrando os múltiplos objetivos (sociais e econômicos) de todos os *stakeholders*. Essa concepção dos negócios assume que os interesses humanos prevalecem sobre os das corporações porque é ‘moralmente correto’ e, portanto, os *stakeholders* são considerados como ‘um fim em si mesmos’ e não meios para atingir os objetivos econômicos corporativos.

A RSC ‘Remoralizada’ também é adotada para definir quais são as responsabilidades sociais das empresas e com quem as empresas devem ser responsáveis e responsivas. Portanto, a metodologia deve considerar que as responsabilidades dos negócios derivam dos valores, expectativas e interesses dos *stakeholders* da organização, sendo traduzidas na forma de Questões de *Stakeholders*. Os *stakeholders*, por sua vez, são todos aqueles suscetíveis aos impactos da organização, independente de possuírem poder de afetar seu desempenho, incluindo meio ambiente, sociedade e gerações futuras.

A noção de avaliação da PSC adotada na proposição da metodologia se refere ao desempenho da organização no atendimento ou superação das expectativas dos seus *stakeholders*, ou seja, se baseia na noção de ‘lacuna de expectativas’ (CLARKSON, 1995; HUSTED, 2000; MAHON; WARTICK, 2005; CARROLL; BUCHHOLTZ, 2011). Essa visão é coerente com o modelo de PSC de Wood e Jones (1995), que define que os *stakeholders* estabelecem expectativas, vivenciam os efeitos e fazem julgamentos sobre a conduta corporativa em função dessas expectativas. A forma como avaliam essas experiências influencia suas expectativas futuras, podendo mudar as questões que considera relevantes e/ou o padrão de exigência em relação a elas, retroalimentando o sistema de PSC. Ou seja, na metodologia proposta, o padrão de desempenho é estabelecido pelos *stakeholders*, por meio de suas expectativas, conforme estabelecido na RSC ‘remoralizada’, e a PSC deve ser avaliada pelo nível de satisfação dessas expectativas

As três dimensões da PSC devem ser avaliadas pelo nível de satisfação dos *stakeholders* por dois motivos. Primeiro para manter coerência com os

desenvolvimentos conceituais da PSC e depois porque as expectativas dos *stakeholders*, de fato, envolvem aspectos relacionados às três dimensões. Por exemplo, a literatura empírica relaciona o nível de satisfação dos *stakeholders* a fatores como: i) congruência de valores (OSTROFF et al., 2005); ii) atualidade da comunicação, honestidade e completude das informações fornecidas (STRONG et al., 2001); e iii) comunicações sobre valores, políticas e práticas sociais (BERRONE et al., 2007). A congruência de valores se relaciona à dimensão das responsabilidades, aspectos da comunicação se referem a processos de responsividade, enquanto políticas e práticas sociais são determinantes da satisfação de *stakeholders* associados às saídas da PSC.

A metodologia de avaliação também deve incorporar a multiplicidade de valores, expectativas e percepções que existe entre e intra grupos de *stakeholders*. Isso é necessário pois os *stakeholders* estabelecem expectativas sobre diversas Questões de *Stakeholders*, inclusive algumas que não os afetam diretamente e que uma mesma questão pode afetar, ou ao menos interessar, a mais de um grupo de *stakeholders* (WOOD; JONES, 1995). Além disso, as expectativas dos *stakeholders* sobre o comportamento corporativo podem ser contraditórias e inconsistentes entre os diferentes grupos de *stakeholders* e mesmo entre membros de um mesmo grupo (FREEMAN; REED, 1983). Essa multiplicidade se reflete em percepções diferentes quanto à orientação social (SMITH et al., 2001) e quanto à relevância conferida às questões de *stakeholders* (ZADEK, 2004; WELFORD et al., 2008). A forma como os *stakeholders* vivenciam os efeitos das ações corporativas e avaliam o desempenho corporativo também são diferentes (WOOD; JONES, 1995). Portanto, incorporar a multiplicidade de valores, expectativas e percepções entre e intra grupos de *stakeholders* é uma abordagem coerente com a natureza subjetiva das expectativas humanas, ligadas a fatores como cultura, país e religião, envolvendo a análise da congruência entre ações, valores, crenças e atitudes (GRIFFIN, 2000).

A avaliação da PSC baseada nas expectativas dos *stakeholders*, ao invés de padrões normativos ideais, é criticada por Swanson (1995, 1999), mas o que ela propõe não é assim tão diferente. A autora acredita que se basear nas expectativas dos *stakeholders* arrisca restringir a PSC ao atendimento de pressões sociais. Contudo, como observado por Husted (2000), Swanson defende a postura puramente normativa argumentando que existe uma “agenda expandida de questões e necessidades humanas” (p.52), que deve ser incorporada como padrão de

comportamento. No entanto, se existe uma agenda social expandida é porque existem expectativas sociais mais elevadas e os *stakeholders* fazem parte da sociedade. Ou seja, a proximidade das abordagens se dá na medida em que os próprios *stakeholders* incorporam essa agenda em suas expectativas sobre o comportamento corporativo.

Considerando o que foi posto até aqui e os desenvolvimentos de Wood e Jones (1995), a metodologia proposta deve considerar que os *stakeholders* exercem os seguintes papéis:

(a) estabelecem expectativas quanto ao comportamento corporativo e quanto aos efeitos desse comportamento sobre seu próprio grupo e sobre outros grupos;

(b) vivenciam esse comportamento e seus efeitos;

(c) observam a vivência desse comportamento e de seus efeitos sobre outros *stakeholders*;

(d) avaliam o comportamento e seus efeitos confrontando as expectativas que estabeleceram com sua percepção do desempenho corporativo. Essa percepção é definida com base em sua própria vivência e na observação da vivência de outros *stakeholders*.

O tipo de indicador e a fonte dos dados também são aspectos cruciais a serem considerados na proposição da metodologia. Estudos recentes têm utilizando dados fornecidos pelas próprias empresas (relatórios anuais corporativos e *surveys* com gestores) ou por entidades independentes que divulgam informações relativas ao desempenho corporativo em termos socioambientais (agências de *rating*, agências oficiais de meio ambiente, etc.) (DECOCK-GOOD, 2001; IGALENS; GOND, 2005; WOOD, 2010). Como todo tipo de indicador, esses apresentam limitações. Os dados fornecidos pelas próprias empresas são questionados quanto a completude, significado e transparência (ADAMS, 2004; MONEVA *et al.*, 2006; FONSECA *et al.*, 2012), pois as empresas teriam 'bons motivos' para manipular e até fraudar informações relevantes sobre suas atividades e respectivos impactos sobre os *stakeholders* (WOOD, 2010). Por outro lado, os dados fornecidos por entidades independentes, como as agências de *rating*, são restritos às grandes corporações e difíceis de serem relacionados ao constructo da PSC (GOND; CRANE, 2008).

Além das limitações próprias dos dados fornecidos pelas empresas e entidades independentes, um questionamento adicional surge ao se considerar os papéis dos *stakeholders* na PSC: seriam as próprias empresas ou mesmo entidades

independentes a elas os melhores interlocutores para avaliar a PSC? Afinal, são os *stakeholders* que estabelecem as expectativas, vivenciam os efeitos e avaliam o comportamento corporativo.

Portanto, fica estabelecido que a metodologia proposta deve envolver os *stakeholders* no processo de avaliação e adotar os critérios dos próprios *stakeholders* para cada aspecto de seu interesse, conforme sugerido por Mahon e Wartick (2005).

Nesse sentido, a metodologia proposta, é subjetiva e baseada na percepção dos *stakeholders* quanto à 'lacuna de expectativas'. Essa abordagem contorna questionamentos sobre quem seria o melhor interlocutor para avaliar a PSC, evitando o problema do efeito de '*social desirability*', comum às pesquisas que se baseiam em informações dos gestores para avaliar o desempenho das empresas.

As medidas perceptuais podem ser criticadas por sua natureza subjetiva e por refletir valores e preferências individuais, no entanto, em última análise, toda avaliação de desempenho corporativo, perceptual ou não, é 'carregada de valor' (WOKUTCH; MCKINNEY, 1991; MATTHEWS, 2011). Além disso, as percepções dos *stakeholders*, embutidas de seus próprios critérios e possíveis vieses, são importantes para os processos decisórios da empresa (MAHON; WARTICK, 2005). Enxergar seu próprio comportamento de forma reflexiva, pela ótica dos *stakeholders*, oferece a oportunidade à organização de buscar um maior equilíbrio entre os múltiplos objetivos (MASON; SIMMONS, 2013^a).

Um problema diferente com a avaliação baseada na 'lacuna de expectativas' se refere à manipulação da percepção dos *stakeholders* por parte da organização (HUSTED, 2000). Obviamente que a organização pode adotar práticas 'cosméticas' que visam construir uma imagem que não corresponde à realidade (PORTER; KRAMER, 2006; FASSIN; BUELENS, 2011). Contudo, estudos empíricos (AGLE; KELLEY, 2001) e a própria prática (ex. escândalos corporativos) demonstram que, quando os *stakeholders* percebem a manipulação, respondem com avaliações ainda mais negativas.

Essas são as premissas e bases conceituais que serão adotadas na proposição da metodologia de avaliação da PSC e que são resumidas no Quadro a seguir.

	Premissas e Bases Conceituais da Metodologia Proposta	Fontes
Novos rumos da pesquisa empírica da PSC	Pesquisa empírica baseada nos modelos conceituais; Considerar as 3 dimensões da PSC e como se relacionam entre si	Swanson (1995); Mitnick (2000); Agle e Kelley (2001); Gond e Crane (2008); Wood (2010)
	Incorporar abordagem de múltiplos <i>stakeholders</i> , com destaque para os efeitos da atividade corporativa sobre os <i>stakeholders</i>	Wood e Jones (1995); Carroll (1999); Wood (2010); Mahon e Wartick (2012)
Concepção de negócios	Interação social e cooperação num sentido sofisticado, parte essencial da sociedade; Integrar e equilibrar os múltiplos objetivos dos <i>stakeholders</i>	RSC 'remoralizada'
Orientação moral e teórica	Primazia dos interesses humanos sobre os das corporações; 'É moralmente correto'; <i>Stakeholders</i> : 'um fim em si mesmos'; Indivisibilidade entre ética e negócios (reconhece tensões: objetivos sociais X econômicos)	
Noção de RSC	Definidas a partir dos valores, expectativas e interesses dos <i>stakeholders</i> e traduzidas como Questões de <i>Stakeholders</i>	
Quem são os stakeholders	Todos aqueles suscetíveis aos impactos organizacionais, independente de possuírem poder de afetar seu desempenho	
Sobre avaliação da PSC	Equivalente ao atendimento ou superação das expectativas dos <i>stakeholders</i>	RSC 'remoralizada'; Clarkson (1995); Husted (2000); Mahon e Wartick (2005); Carroll e Buchholtz (2011); Wood e Jones (1995); Strong <i>et al.</i> (2001); Ostroff <i>et al.</i> (2005); Berrone <i>et al.</i> (2007)
	Reflexo da noção de satisfação de <i>stakeholders</i> ('lacuna de expectativas'), nas três dimensões	
	Padrão de desempenho estabelecido pelos <i>stakeholders</i>	
	Deve incorporar a multiplicidade de valores, expectativas e percepções entre e intra grupos de <i>stakeholders</i>	RSC 'remoralizada'; Freeman e Reed (1983); Wood e Jones (1995); Griffin (2000); Smith <i>et al.</i> (2001); Zadek (2004); Welford <i>et al.</i> (2008)
	Dados fornecidos pelos próprios <i>stakeholders</i> (consulta direta)	Mahon e Wartick (2005)
Papéis dos stakeholders	(a) estabelecem expectativas sobre o comportamento corporativo e seus efeitos (b) vivenciam esse comportamento e seus efeitos (c) observam a vivência desse comportamento e de seus efeitos sobre outros <i>stakeholders</i> (d) avaliam o comportamento e seus efeitos confrontando as expectativas com sua percepção (vivência própria + observação da vivência de outros)	Wood e Jones (1995)

Quadro 22 – Resumo das premissas e bases conceituais para proposição da metodologia de avaliação da PSC

10.2. ESTRUTURA ANALÍTICA CONCEITUAL – ‘ESTRUTURA PSC’

Esse tópico estabelece a estrutura analítica conceitual na qual a metodologia proposta se baseia. Para fins de fluidez na comunicação, essa estrutura será denominada, a partir desse ponto, de ‘estrutura PSC’.

A ‘estrutura PSC’ combina os papéis que os *stakeholders* exercem na PSC às três dimensões do modelo conceitual (responsabilidades, responsividade e saídas), respondendo a duas das três perguntas centrais da avaliação da PSC, ‘o que é avaliado’ e ‘qual o padrão de desempenho’, para cada dimensão. A outra pergunta, ‘como é avaliado’, será respondida no próximo tópico, que trata da operacionalização da ‘estrutura PSC’.

10.2.1 O que é avaliado nas dimensões da ‘estrutura PSC’

A dimensão das responsabilidades revela a orientação filosófica dos negócios na interação com a sociedade (WARTICK; COCHRAN, 1985), sendo representada na ‘estrutura PSC’ pela Orientação Social Corporativa, ou seja, pelas motivações que levam as empresas a assumir responsabilidades sociais e lidar com as Questões de Stakeholders. Essa escolha se alinha aos modelos de Carroll (1979) e de Wartick e Cochran (1985), possibilitando o uso de categorias de responsabilidade, adequada para fins de descrição e avaliação do comportamento corporativo, como a própria Wood (1991) reconhece.

A dimensão da responsividade revela a orientação estratégica dos negócios na interação com a sociedade (WARTICK; COCHRAN, 1985), sendo representada na ‘estrutura PSC’ pelo modo de resposta, ou seja, pela postura da empresa diante das Questões de *Stakeholders*.

A abordagem classificatória de Carroll (1979) e de Wartick e Cochran (1985) também foi preferida na dimensão da responsividade por seu potencial de condução de avaliações. A principal limitação dessa abordagem, segundo Wood (2010), é o generalismo da classificação. A autora enfatiza que as empresas podem assumir diferentes posturas diante de diferentes questões, não fazendo sentido classificar a

empresa a partir de uma postura ‘média’. A metodologia contorna essa limitação ao avaliar a postura da empresa por Questão de *Stakeholder*, como sugerido pelo *framework* de Zadek (2004), e evitando agregações que comprometam o significado da avaliação, como propõem Mahon e Wartick (2005) e Collins (1992). O tema da agregação será elaborado no próximo tópico, que trata da operacionalização da ‘estrutura PSC’.

Finalmente, a dimensão das saídas representa os efeitos da atividade corporativa, sendo representada nos modelos conceituais de PSC como: políticas, programas, práticas e impactos. As políticas, programas e práticas sociais buscam eliminar, minimizar e/ou mitigar os impactos sociais negativos (‘evitar o mal’) e contribuir para o bem estar da sociedade maximizando os impactos positivos (‘fazer o bem’) (WOOD, 1991).

A ‘estrutura PSC’ adota uma representação das saídas que engloba não só as políticas e programas formais, mas também práticas informais, assim como os impactos gerados por esse conjunto. Ou seja, a dimensão das saídas da ‘estrutura PSC’ é representada pelos efeitos da atividade corporativa sobre os *stakeholders*, como sugerido nos novos rumos da pesquisa empírica da PSC. Em última análise, é isso que importa para os *stakeholders*. Essa forma de representar a dimensão das saídas é compatível com o modelo de Wood e Jones (1995), que compreende os impactos sobre os *stakeholders*.

Respondendo à pergunta sobre ‘o que é avaliado’ nas três dimensões da PSC, a estrutura analítica conceitual da metodologia delinea o seguinte conceito: **A PSC é um sistema que relaciona as motivações que levam as empresas a lidar com as Questões de *Stakeholders*; a postura que adotam diante dessas questões e os respectivos efeitos que geram sobre elas.**

10.2.2 Qual o padrão de desempenho nas dimensões da ‘estrutura PSC’

A resposta da ‘estrutura PSC’ à pergunta ‘qual é o padrão de desempenho’ da avaliação deriva diretamente dos aspectos sobre avaliação da PSC estabelecidos nas premissas e bases conceituais da metodologia. Ou seja, a PSC se refere ao atendimento ou superação das expectativas dos *stakeholders*, devendo refletir a

noção de satisfação, mensurada pela 'lacuna de expectativas', a partir dos critérios de desempenho dos próprios *stakeholders*. Essas definições são incorporadas nas três dimensões da 'estrutura PSC', pois a satisfação dos *stakeholders* envolve fatores relacionados a todas elas.

10.2.3 Representação gráfica e descrição da 'estrutura PSC'

As premissas e bases conceituais da metodologia também definem quatro papéis para os *stakeholders* na PSC: (a) estabelecem expectativas quanto ao comportamento corporativo e quanto aos efeitos desse comportamento sobre seu próprio grupo e sobre outros grupos; (b) vivenciam esse comportamento e seus efeitos; (c) observam a vivência desse comportamento e de seus efeitos sobre outros *stakeholders*; (d) avaliam o comportamento e seus efeitos confrontando as expectativas que estabeleceram com sua percepção do desempenho corporativo. Essa percepção é definida com base em sua própria vivência e na observação da vivência de outros *stakeholders*. Combinando esses papéis às definições sobre 'o que avaliar' e 'qual o padrão de desempenho', foi estabelecida a 'estrutura PSC'.

Como se observa na

Figura 15, para cada Questão de *Stakeholder* (Q), os *stakeholders* estabelecem expectativas (E_Q), desenvolvem uma percepção de sua vivência e da vivência de outros grupos (P_Q) e avaliam essas vivências (A_Q) confrontando suas expectativas com suas percepções ($E_Q \times P_Q$).

Ao estabelecer expectativas, os *stakeholders* definem o padrão de comportamento que esperam de uma empresa socialmente responsável (motivações e postura), assim como dos efeitos desse comportamento. Ou seja, cada *stakeholder*, para cada questão Q, estabelece expectativas sobre o que deveria motivar a empresa a lidar com a questão (EM_Q); que importância ela deveria dar à questão (EP_Q); e quais efeitos seu comportamento deveria ter na questão (EE_Q).

Para cada Questão de Stakeholder (Q)

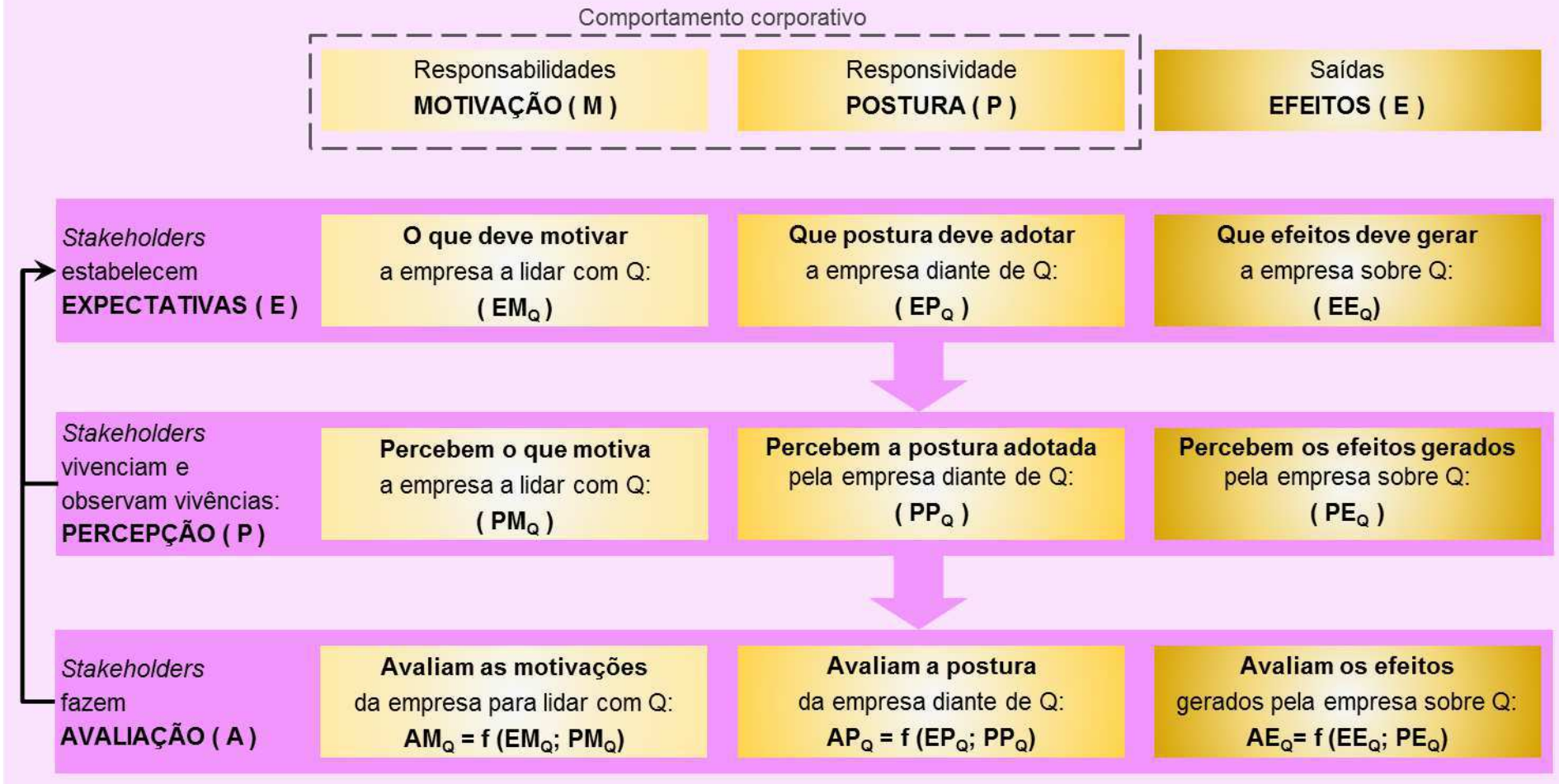


Figura 15 – Representação gráfica da estrutura analítica conceitual da metodologia de avaliação proposta (‘estrutura PSC’)

Os *stakeholders* vivenciam e observam como outros grupos vivenciam o comportamento da empresa e seus respectivos efeitos. A combinação da própria vivência e da observação da vivência de outros grupos compõem a percepção dos *stakeholders* acerca desse comportamento e de seus efeitos. Ou seja, para cada questão Q, os *stakeholders* possuem uma percepção acerca do que motivou a empresa (PM_Q) a adotar certa postura diante de Q (PP_Q) e dos efeitos sobre Q (PE_Q).

A avaliação de cada dimensão da PSC na ótica dos *stakeholders* reflete seu nível de satisfação por meio da noção da 'lacuna de expectativas'. A dimensão das responsabilidades é avaliada pelo confronto entre o que os *stakeholders* acham que deveria motivar a ação da empresa e sua percepção do que a motiva ($EM_Q \times PM_Q$).

A dimensão da responsividade é avaliada pelo confronto da postura que os *stakeholders* esperam que a empresa adote diante das questões e sua percepção da postura adotada pela empresa ($EP_Q \times PP_Q$).

Finalmente, a dimensão das saídas é avaliada pelo confronto entre o que os *stakeholders* esperam em termos de efeito do comportamento corporativo sobre Q e sua percepção dos efeitos do comportamento organizacional sobre Q ($EE_Q \times PE_Q$).

10.3. OPERACIONALIZAÇÃO DA 'ESTRUTURA PSC'

Esse tópico responde à segunda questão central da avaliação da PSC, ou seja, de que modo será conduzida a avaliação. Cada elemento da 'estrutura PSC' será especificado, a começar pela definição dos *Stakeholders* e suas respectivas Questões, elemento de união entre as dimensões da estrutura analítica. Depois, define-se como cada dimensão será avaliada individualmente e como essas avaliações serão analisadas na perspectiva multidimensional.

10.3.1 Quem são os *stakeholders* e quais são as questões de seu interesse?

A seleção de quais *stakeholders* organizacionais serão considerados em um estudo sobre PSC é um fator crítico, pois há diversas formas de se estabelecer os

stakeholders relevantes diante de determinado contexto. Foi estabelecido nas premissas e bases conceituais da metodologia que os *stakeholders* são todos aqueles suscetíveis aos impactos organizacionais, independente de possuírem poder de afetar o desempenho da organização, incluindo meio ambiente, sociedade e gerações futuras. Além disso, a metodologia proposta se baseia na premissa de que a noção de RSC deve refletir os valores, expectativas e interesses dos *stakeholders* da organização, sendo traduzidas na forma de Questões de *Stakeholders*. As Questões de *Stakeholders* são áreas temáticas que traduzem as responsabilidades dos negócios e os *stakeholders* estabelecem expectativas, desenvolvem percepções e avaliam o comportamento corporativo não só para as questões que lhes afetam diretamente, mas também para questões que afetam outros grupos.

A definição dos *stakeholders* e das respectivas questões contempladas na metodologia proposta foi conduzida em cinco etapas que serão descritas a seguir.

1ª etapa) Seleção das fontes de referência

Primeiro foram identificados estudos que adotam abordagens *multistakeholder* para avaliação e análise da RSC/PSC, que apresentam listas de variáveis associadas ou associáveis aos *stakeholders* organizacionais. Doze estudos, sendo onze empíricos e um conceitual, foram selecionados dentre os 461 documentos da biblioteca dessa pesquisa, adotando-se os seguintes critérios: (i) artigos publicados entre os anos 2000 e 2015; (ii) em periódicos revisados por pares; e (iii) que apresentam variáveis associadas ou associáveis, quando não explícito no estudo, a pelo menos quatro grupos de *stakeholders*, incluindo pelo menos um dos três *stakeholders*: meio ambiente, sociedade e gerações futuras. O objetivo foi selecionar estudos que sejam recentes, pois as Questões de *Stakeholders* evoluem no tempo; que sejam relevantes na área de B&S; e cujas noções de 'quem conta' sejam mais próximas do que foi estabelecido nas premissas e bases conceituais da proposta.

2ª etapa) Identificação dos stakeholders

A segunda etapa da definição dos *stakeholder* e de suas questões envolveu a associação das variáveis dos doze estudos selecionados a grupos de *stakeholders*. O critério de associação foi a noção de efeito direto. Por exemplo, aspectos

relacionados a saúde e segurança de funcionários interessam a mais de um grupo, mas são os funcionários que sofrem efeito direto das ações corporativas relacionadas a esse tema.

Adotando o princípio da inclusividade, nenhum *stakeholder* identificado nos estudos foi desconsiderado, totalizando onze grupos: funcionários, clientes, comunidades, fornecedores, proprietários/acionistas, competidores, governos, ONGs, meio ambiente, sociedade e gerações futuras.

3ª etapa) Classificação dos stakeholders

Na terceira etapa, os *stakeholders* identificados foram classificados com vistas a orientar os próximos passos do desenvolvimento da metodologia. Para tanto foi levado em consideração que os *stakeholders* serão consultados sobre suas expectativas e percepções quanto às questões de seu interesse. Isso requer que possuam conhecimento suficiente sobre os efeitos do comportamento corporativo sobre essas questões para que ofereçam respostas significativas. Ademais, a metodologia proposta deve ser suficientemente genérica de modo que possa ser aplicada em qualquer contexto de relações entre negócios e *stakeholders*.

Portanto, considerando os critérios da aplicabilidade e do generalismo, foi estabelecido que, embora a metodologia contemple questões relacionadas a todos os *stakeholders* identificados, nem todos serão diretamente consultados. Ou seja, questões relativas aos grupos não consultados serão avaliadas na ótica dos que serão consultados, afinal, os *stakeholders* desenvolvem expectativas e percepções não apenas sobre questões que lhes afetam diretamente, mas também a outros grupos. Desse modo, questões relacionadas a todos os *stakeholders* identificados serão avaliadas, seja pela ótica de quem é diretamente afetado pelo comportamento corporativo, seja pela ótica dos demais grupos. A classificação adotada é apresentada no Quadro 23.

Classificação dos stakeholders	Stakeholders da metodologia
Consultados	Funcionários
	Clientes
	Comunidades
	Fornecedores
	Proprietários/ acionistas
Não consultados	Meio ambiente
	Sociedade
	Gerações Futuras
	ONGs
	Governos
	Competidores

Quadro 23 – Classificação dos Stakeholders da metodologia proposta

Funcionários, clientes, comunidades, fornecedores e proprietários/acionistas são os grupos que devem ser diretamente consultados acerca da PSC, pois acredita-se que representantes de todos eles podem ser identificados sem dificuldades em qualquer contexto de relações entre negócios e *stakeholders*.

Por outro lado, meio ambiente, sociedade e gerações futuras foram classificados como *stakeholders* não consultados devido à dificuldade de identificar os porta-vozes legítimos de suas preocupações, interesses e demandas. Ativistas, ONGs e instituições governamentais costumam atuar como grupos de *stakeholders* intermediários, que buscam representar os interesses de *stakeholders* ‘sem voz’ (WIEDERMANN-GOIRAN et al., 2003; FASSIN, 2011; WADDOCK, 2011), mas quem irá responder pelo interesse de cada grupo depende do contexto estudado. Portanto, ONGs e governos também foram classificados, nesse momento, como grupos não consultados. Finalmente, os competidores também foram incluídos nesse rol, pois em diversos contextos pode ser difícil identificá-los individualmente e acessá-los para consulta, especialmente considerando a globalização da economia e a existência de mercados com grande número de competidores.

É importante ressaltar que apesar da classificação ora adotada, a tese assume que a relevância das questões e dos respectivos *stakeholders* é uma noção socialmente construída, derivada dos valores, expectativas e interesses de indivíduos e grupos, e de fatores do ambiente em que as relações ocorrem. Portanto, a escolha desse momento não visa minimizar a relevância dos grupos não consultados, mas viabilizar o cumprimento dos objetivos da tese de apresentar e testar a aplicabilidade de uma metodologia de avaliação da PSC na ótica de múltiplos *stakeholders*. Grupos

aqui excluídos da consulta direta, assim como grupos pertinentes a contextos específicos, podem ser posteriormente incluídos na categoria de consultados, bastando que o método de definição das questões e dos instrumentos de pesquisa sejam seguidos conforme descritos na tese.

4ª etapa) Definição das questões associadas aos stakeholders consultados

Questões de *Stakeholder* são temas relacionados a RSC/PSC sobre os quais os *stakeholders* estabelecem expectativas, percepções e avaliações. As variáveis dos estudos selecionados apresentam diferentes níveis de detalhamento, de modo que as mais genéricas podem ser classificadas como Questões de *Stakeholder* (áreas temáticas), mas a maioria se refere a processos de responsividade, políticas, programas, práticas e impactos do comportamento corporativo. O Quadro 24 apresenta a quantidade de variáveis que os estudos listam para cada *stakeholder*.

<i>Stakeholders</i>		Estudos selecionados												
		Total de variáveis	Zhu e Zhang (2015)	Pérez e del Rodríguez Bosque (2013)	Valiente et al. (2012)	Abreu et al. (2012)	Liston-Heyes e Ceton (2009)	Turker (2008)	Wagner et al. (2008)	Maignan, Ferrell e Ferrell (2005)	Papazolomou et al. (2005)	Longo et al. (2005)	Spiller (2000)	Davenport (2000)
Consultados	Funcionários	106	5	5	18	3	12	5	15	5	13	5	10	6
	Clientes	71	4	5	10		7	3	11	3	9	4	10	3
	Comunidades	36	5	1		1	7	1	5	1	2	1	10	1
	Fornecedores	32	4		5	2			1	2		2	10	3
	Proprietários/acionistas	24		3	3					2	2		10	2
Não consultados	Meio ambiente	43		1	5	2	10	2	3	4	1	4	10	1
	Sociedade	25	4	4	8			3	4	1	1			
	Gerações Futuras	4						2			1			1
	ONGs	4						1						
	Governos	9						2	3					
	Competidores	7						2	5					
Total de variáveis		361	22	19	49	8	36	21	47	18	29	16	60	17

Quadro 24 – Stakeholders e respectivas quantidades de variáveis dos estudos selecionados para definição das Questões de Stakeholder

As variáveis relacionadas a cada *stakeholder* consultado foram agrupadas por semelhança e afinidade temática, dando origem a questões específicas e gerais. As questões específicas se referem a temas que afetam diretamente os *stakeholders* consultados, enquanto as questões gerais refletem de forma resumida temas de RSC/PSC que afetam todos os grupos, sejam eles consultados ou não.

Como se observa no Quadro da próxima página, o conjunto de Questões de *Stakeholder* associado a cada grupo consultado contempla suas respectivas questões específicas e as questões gerais. Ou seja, cada grupo consultado irá avaliar não só as questões que os afetam diretamente, mas também questões que afetam aos demais grupos, inclusive os não consultados. Desse modo, a avaliação da PSC em relação aos *stakeholders* não consultados se dará na ótica dos consultados.

Não obstante, aplicações da metodologia devem ser precedidas de uma análise prévia do conjunto de questões quanto a sua adequação ao contexto a ser estudado.

	Funcionários	Fornecedores	Clientes	Comunidades	Proprietários/ acionistas
Questões Específicas	Saúde e segurança ocupacional	Relacionamentos de longo prazo	Segurança do produto/serviço	Impactos negativos sobre a comunidade	Comunicação e fornecimento de informações
	Segurança no emprego	Termos de acordos e contratos	Qualidade do produto/serviço	Emprego e renda para os moradores da comunidade	Retorno financeiro
	Diversidade e igualdade	Cumprimento de acordos e contratos	Impactos socioambientais de produtos/serviços	Desenvolvimento econômico da comunidade	Pagamento de dividendos
	Remuneração, benefícios e premiações	Fornecimento de previsões de compra e contratação	Informações sobre produtos/serviços	Cultura, esporte e lazer na comunidade	Investimentos socioambientais
	Clima do ambiente de trabalho	Incentivo/parceria para desenvolvimento de fornecedores	Solicitações, reclamações e sugestões de clientes	Contribuição com outras questões da comunidade (saúde, educação, moradia, etc.)	
	Balanco entre o trabalho e a vida pessoal do funcionário	Incentivo a fornecedores locais e minoritários	Políticas comerciais (preço, pagamento, cobrança, etc.)		
	Desenvolvimento profissional e carreira	Critérios de seleção e avaliação de fornecedores	Publicidade e promoções		
	Satisfação do funcionário com o trabalho que realiza		Atendimento às necessidades dos clientes		
	Valores éticos na relação com sindicato				
Questões Gerais	Stakeholders consultados	Valores éticos na relação com funcionários (justiça, honestidade, respeito, legalidade, transparência, etc.)			
		Valores éticos na relação com clientes			
		Valores éticos na relação com fornecedores			
		Valores éticos na relação com comunidades			
		Valores éticos na relação com proprietários/acionistas			
	Stakeholders não consultados	Bem-estar da sociedade e do meio ambiente (gerações atuais e futuras)			
		Valores éticos na relação com ONGs, movimentos sociais e ambientais			
		Valores éticos na relação com governos			
		Valores éticos na relação com competidores			

Quadro 25 – Questões de Stakeholders associadas aos stakeholders consultados na metodologia proposta

10.3.2 Estrutura dos dados e agregações das medidas

As Questões de *Stakeholders*, definidas no tópico anterior, são o fio condutor da operacionalização da metodologia proposta. Como pode ser observado na representação gráfica da ‘estrutura PSC’, as expectativas, percepções e avaliações das três dimensões são identificadas para cada Questão de *Stakeholder Q*.

A aplicação da metodologia irá gerar dados que seguem a lógica da matriz de desempenho organizacional proposta por Collins (1992) e também adotada por Valiente et al. (2012), relacionando os *stakeholders* e suas respectivas questões às dimensões da PSC. Além disso, seguindo a premissa de consultar diretamente os *stakeholders*, os dados referentes aos elementos da ‘estrutura PSC’ serão obtidos junto a representantes dos *stakeholders*, ou seja, os respondentes da pesquisa. Portanto, os dados gerados nas aplicações da metodologia proposta terão uma estrutura matricial, conforme ilustrado a seguir.

Stakeholder	Respondente (Ri)	Questão Stakeholder (Qj)	Peso (p RiQj)	Dimensões								
				Motivações			Postura			Efeitos		
				EM	PM	AM	EP	PP	AP	EE	EP	AE
Funcionários (F)	R1	Q1	p R1Q1	EM _{R1Q1}	PM _{R1Q1}	AM _{R1Q1}	EP _{R1Q1}	PP _{R1Q1}	AP _{R1Q1}	EE _{R1Q1}	EP _{R1Q1}	AE _{R1Q1}
		Q2	p R1Q2	EM _{R1Q2}	PM _{R1Q2}	AM _{R1Q2}	EP _{R1Q2}	PP _{R1Q2}	AP _{R1Q2}	EE _{R1Q2}	EP _{R1Q2}	AE _{R1Q2}
		...										
		Qm	p R1Qm	EM _{R1Qm}	PM _{R1Qm}	AM _{R1Qm}	EP _{R1Qm}	PP _{R1Qm}	AP _{R1Qm}	EE _{R1Qm}	EP _{R1Qm}	AE _{R1Qm}
	R2	Q1	p R2Q1	EM _{R2Q1}	PM _{R2Q1}	AM _{R2Q1}	EP _{R2Q1}	PP _{R2Q1}	AP _{R2Q1}	EE _{R2Q1}	EP _{R2Q1}	AE _{R2Q1}
		Q2	p R2Q2	EM _{R2Q2}	PM _{R2Q2}	AM _{R2Q2}	EP _{R2Q2}	PP _{R2Q2}	AP _{R2Q2}	EE _{R2Q2}	EP _{R2Q2}	AE _{R2Q2}
		...										
		Qm	p R2Qm	EM _{R2Qm}	PM _{R2Qm}	AM _{R2Qm}	EP _{R2Qm}	PP _{R2Qm}	AP _{R2Qm}	EE _{R2Qm}	EP _{R2Qm}	AE _{R2Qm}
	...											
	Rn	Q1	p RnQ1	EM _{RnQ1}	PM _{RnQ1}	AM _{RnQ1}	EP _{RnQ1}	PP _{RnQ1}	AP _{RnQ1}	EE _{RnQ1}	EP _{RnQ1}	AE _{RnQ1}
		Q2	p RnQ2	EM _{RnQ2}	PM _{RnQ2}	AM _{RnQ2}	EP _{RnQ2}	PP _{RnQ2}	AP _{RnQ2}	EE _{RnQ2}	EP _{RnQ2}	AE _{RnQ2}
		...										
	Qm	p RnQm	EM _{RnQm}	PM _{RnQm}	AM _{RnQm}	EP _{RnQm}	PP _{RnQm}	AP _{RnQm}	EE _{RnQm}	EP _{RnQm}	AE _{RnQm}	
Clientes (C)	Rx	Qz	p RxQz	EM _{RxQz}	PM _{RxQz}	AM _{RxQz}	EP _{RxQz}	PP _{RxQz}	AP _{RxQz}	EE _{RxQz}	EP _{RxQz}	AE _{RxQz}
		...										
		Qw	p RxQw	EM _{RxQw}	PM _{RxQw}	AM _{RxQw}	EP _{RxQw}	PP _{RxQw}	AP _{RxQw}	EE _{RxQw}	EP _{RxQw}	AE _{RxQw}
	...											
	Ry	Qz	p RyQz	EM _{RyQz}	PM _{RyQz}	AM _{RyQz}	EP _{RyQz}	PP _{RyQz}	AP _{RyQz}	EE _{RyQz}	EP _{RyQz}	AE _{RyQz}
		...										
Qw		p RyQw	EM _{RyQw}	PM _{RyQw}	AM _{RyQw}	EP _{RyQw}	PP _{RyQw}	AP _{RyQw}	EE _{RyQw}	EP _{RyQw}	AE _{RyQw}	

Quadro 26 – Representação esquemática da estrutura dos dados gerados com a aplicação da metodologia proposta

Como se observa no Quadro 26, os dados básicos da pesquisa se encontram no nível de respondente-questão ($RiQj$), ou seja, se referem à ótica de cada respondente Ri , associada a cada questão Qj . Portanto, todas as medidas agregadas serão combinações desses dados.

Medidas agregadas por Questão de *Stakeholder* podem ser obtidas pela média aritmética dos dados básicos. Por exemplo, uma medida referente às expectativas das motivações (EM) associadas à questão $Q1$ é dada pela fórmula:

$$EM_{Q1} = \frac{\sum_{i=1}^n EM_{RiQ1}}{n}$$

Agregações por *stakeholder* também podem ser geradas, mas, conforme sugerido por Mahon e Wartick (2005), essas não devem ser agregadas. Dessa forma, evita-se que um bom desempenho junto a um grupo possa compensar uma performance ruim junto a outro grupo. Tampouco será gerada uma medida que agregue as medidas das dimensões para gerar uma medida única da PSC, abordagem de pesquisa usual, mas problemática, como visto no tópico 7.2.2. Portanto, o nível de agregação máximo obtido nas aplicações da metodologia será por *stakeholder* e dimensão.

Medidas agregadas por *stakeholder*, ou outro tipo de agregação que envolva dados de diferentes Questões de *Stakeholders*, devem ser geradas ponderando os pesos que os respondentes conferem às questões ($p RiQj$). Esses pesos são calculados em função de suas expectativas quanto à postura da empresa diante das Questões de *Stakeholders*. Como será detalhado no tópico que explica como avaliar a dimensão da responsividade (10.3.4), essa medida (EP_{RiQj}) indica o grau de importância que o respondente espera que a empresa dê a cada questão. A escala de importância adotada possui cinco pontos e varia de nenhuma importância à importância máxima. Ou seja, cada respondente define suas próprias prioridades, pela importância relativa que confere a cada questão.

A , na próxima página, auxilia a explicação do método de cálculo dos pesos por respondente-questão ($p RiQj$) através de um exemplo.

Tabela 3 – Exemplo de cálculo dos pesos por Respondente-Questão (p RiQj)

Respon- dente (Ri)	Questão de Stake- holder (Qj)	Dados coletados: EP _{RiQj}		Cálculo dos pesos por Respondente-Questão (p RiQj)			
				$EP_{Ri} = \frac{\sum_{j=1}^m EP_{RiQj}}{m}$		$p_{RiQj} = \frac{EP_{RiQj}}{EP_{Ri}}$	
R1	Q1	EP _{R1Q1}	4	EP _{R1}	4,33	p _{R1Q1}	0,92
	Q2	EP _{R1Q2}	5			p _{R1Q2}	1,15
	
	Qm	EP _{R1Qm}	4			p _{R1Qm}	0,92
R2	Q1	EP _{R2Q1}	3	EP _{R2}	4,00	p _{R2Q1}	0,75
	Q2	EP _{R2Q2}	4			p _{R2Q2}	1,00
	
	Qm	EP _{R2Qm}	5			p _{R2Qm}	1,25
...							
Rn	Q1	EP _{RnQ1}	2	EP _{Rn}	3,00	p _{RnQ1}	0,67
	Q2	EP _{RnQ2}	5			p _{RnQ2}	1,67
	
	Qm	EP _{RnQm}	2			p _{RnQm}	0,67

A Tabela acima apresenta dados fornecidos por três respondentes (Ri; onde i = 1, 2 e n) referentes às importâncias que conferem (EP) a três Questões de Stakeholders (Qj; onde j = 1, 2 e m), ou seja, os dados brutos coletados na pesquisa se referem a EP_{RiQj}. Com base nesses dados, calcula-se a média das importâncias que cada respondente deu ao conjunto de questões em análise (EP_{Ri}). Depois, calculam-se os pesos de cada respondente-questão (p_{RiQj}), dividindo-se a importância dada pelo respondente à questão (EP_{RiQj}) pela média das importâncias que o respondente deu ao conjunto de questões (EP_{Ri}). Por exemplo, o segundo respondente (R2) classificou as questões Q1, Q2 e Qm com os seguintes graus de importância: 3, 4 e 5, respectivamente, gerando um valor médio de importâncias igual a 4. Como Q1 tem importância igual a 3, seu peso relativo será igual a $\frac{3}{4} = 0,75$. A questão Q2, cuja importância é 4, terá peso igual a 1, pois é equivalente à média das importâncias. Finalmente, Q3 terá peso de 1,25, pois sua importância (5) é maior que a média das importâncias (4). Ou seja, na ótica do respondente 2, Q3 é mais importante que Q2, que é mais importante que Q1, nas proporções de 1,25; 1; e 0,75, respectivamente.

As Questões de Stakeholders foram estabelecidas a partir de uma revisão da literatura, mas aplicações da metodologia deverão confirmar, ou não, a pertinência e a relevância dessas questões a partir dos pesos de cada respondente-questão (p_{RiQj}).

Os pesos por respondente-questão ($RiQj$) serão usados para ponderar as medidas de expectativas, percepções e avaliações, sempre que essas envolverem a agregação de dados de mais de uma questão. Esse método atende à premissa básica que requer que a metodologia incorpore a multiplicidade de valores, expectativas e percepções entre e intra grupos de *stakeholders*. Além disso, como enfatizado por Collins (1992), estabelecer medidas agregadas derivadas de múltiplas avaliações confere maior significado às medidas. Afinal, os pesos refletem a ótica de cada respondente, individualmente, quanto às prioridades e *trade-offs* entre questões.

10.3.3 Como avaliar a dimensão das Responsabilidades (Motivações - M)

A dimensão das responsabilidades é representada na 'estrutura PSC' pelas motivações para lidar com as Questões de *Stakeholders* e será avaliada com base na abordagem proposta por Schwartz e Carroll (2003), uma evolução da pirâmide de Carroll (1979, 1991).

Segundo Schwartz e Carroll (2003), as empresas empreendem ações por razões diversas, as quais podem ser classificadas em três categorias: econômica, legal e ética. Uma mesma ação pode ser motivada por razões que se classificam em uma, duas ou mesmo três categorias. Essa abordagem identifica a ênfase dada a cada categoria de RSC revelando a orientação social, ou o *mix motivacional*, que guia ou deveria guiar a ação corporativa.

As partes do instrumentos de pesquisa para obtenção dos dados da dimensão das responsabilidades visam identificar as expectativas e percepções dos *stakeholders* acerca das motivações para lidar com cada Questão de *Stakeholder*. Portanto, devem captar o '*mix de motivações*' que o respondente acha que deveria orientar as ações da empresa ($EM_{mixRiQj}$) e sua percepção sobre o '*mix de motivações*' que orienta as ações da empresa para cada questão ($PM_{mixRiQj}$).

Os dois instrumentos foram construídos a partir das orientações de Schwartz e Carroll (2003). Qualquer ação que visar aumentar os lucros e/ou o valor das ações é considerada economicamente motivada. As ações são motivadas por razões legais quando visam atender à legislação vigente, evitar litígio e/ou antecipar leis. E as ações

são eticamente motivadas quando buscam atender a padrões éticos e morais dos *stakeholders*, promover o bem e/ou evitar o mal para a sociedade e o meio ambiente.

Cada instrumento contempla seis motivações, duas para cada categoria (ética, econômica e legal). O respondente pode marcar no máximo três opções, de modo que o *mix* de motivações pode envolver três, duas ou apenas uma das categorias, com diferentes ênfases em cada uma. Pilotos dos instrumentos foram testados contemplando nove opções, três para cada categoria, abordagem que geraria mais alternativas de ênfases por categoria. Contudo, os respondentes envolvidos no piloto declararam preferir que fossem oferecidas menos opções.

A Figura 16 apresenta o modelo do instrumento para captar o *mix* de motivações que o respondente acha que deveria motivar a empresa a lidar com cada Questão de *Stakeholder* (EM_{RiQj}).

NA SUA OPINIÃO, PORQUE CADA QUESTÃO DEVE TER ALGUMA IMPORTÂNCIA?								
Marque no MÁXIMO 3 MOTIVOS por questão . Não há respostas certas ou erradas.								
Questões	Motivos						não tem importância NTI	não sei
	é certo e justo	promove o bem, evita o mal aos <i>stakeholders</i>	aumenta produtividade e lucro, diminui custos	melhora imagem da empresa	atende normas e leis	evita processos contra a empresa		
Q1								
Q2								
...								
Qn								

┌──────────┴──────────┐
┌──────────┴──────────┐
┌──────────┴──────────┐

Motivações éticas (ET) **Motivações econômicas (EC)** **Motivações legais (LG)**

Figura 16 – Modelo do instrumento de pesquisa para coleta de EM_{RiQj}

O instrumento para captar o *mix* de motivações que o respondente acha que motiva a empresa a lidar com cada Questão de *Stakeholder* (PM_{RiQj}) utiliza as mesmas opções de motivações, com pequenos ajustes semânticos para garantir a concordância com a pergunta (Figura 17).

NA SUA OPINIÃO, PORQUE A 'EMPRESA X' DÁ ALGUMA IMPORTÂNCIA A CADA QUESTÃO?								
Marque no MÁXIMO 3 MOTIVOS por questão. Não há respostas certas ou erradas.								
Questões	Motivos						não dá importância NDI	não sei
	desejo de fazer o que é certo e justo	promover o bem, evitar o mal aos <i>stakeholders</i>	aumentar produtividade e lucro, diminuir custos	melhorar sua imagem	atender normas e leis	evitar sofrer processos		
Q1								
Q2								
...								
Qn								

Motivações éticas (ET)
Motivações econômicas (EC)
Motivações legais (LG)

Figura 17 – Modelo do instrumento de pesquisa para coleta de PM_{RiQj}

As respostas aos instrumentos podem gerar sete tipos de *mixes motivacionais*: “puramente ético (ET)”; “puramente econômico (EC)”; “puramente legal (LG)”; “ético e econômico (ET/EC)”; “ético e legal (ET/LG)”; “econômico e legal (EC/LG)”; “ético, econômico e legal (ET/EC/LG)”.

As ênfases nas categorias que compõem os *mixes motivacionais* também devem ser identificadas e podem ser diferentes, conforme a quantidade de alternativas selecionadas pelo respondente (de 1 a 3) e suas respectivas associações às categorias.

Tabela 4 – Exemplos de respostas e tratamento de dados referentes às motivações

Exemplos de respostas							Tratamento dos Dados			
RiQj	Motivos						Mix motivacional	Ênfases nas categorias		
	é certo e justo	promove o bem, evita o mal aos <i>stakeholders</i>	aumenta produtividade e lucro, diminui custos	melhora imagem da empresa	atende normas e leis	evita processos contra a empresa		ET	EC	LG
R1Q1	X	X					ET	1		
R1Q2			X				EC		1	
R1Q3		X		X	X		ET/EC/LG	0,33	0,33	0,33
...			X	X		X	EC/LG		0,67	0,33
R1Qn	X				X		ET/LG	0,5		0,5

Motivações éticas (ET)
Motivações econômicas (EC)
Motivações legais (LG)

A Tabela 4, da página anterior, ilustra algumas possibilidades de resposta, respectivos *mixes motivacionais* e ênfases nas categorias. Como pode se observar

nela, o *mix* motivacional será “puramente ético (ET)”, “puramente econômico (EC)” ou “puramente legal (LG)” se forem selecionadas uma ou duas alternativas associadas a uma mesma categoria. A ênfase na categoria, em ambos os casos, será igual a 1, pois 100% das alternativas selecionadas são associadas à mesma categoria. Se três alternativas forem selecionadas, cada uma associada a uma categoria diferente, o *mix motivacional* será “ético, econômico e legal (ET/EC/LG)”, e as ênfases em cada categoria serão iguais a 0,33. No caso de haver três alternativas selecionadas, sendo que duas delas associadas a uma mesma categoria, o *mix* motivacional representará as duas categorias envolvidas (ET/EC ou ET/LG ou EC/LG). A ênfase na categoria que teve duas alternativas selecionadas será igual a 0,67 e a outra categoria, que teve apenas uma alternativa selecionada, terá ênfase de 0,33. Finalmente, se forem selecionadas duas alternativas, cada uma associada a uma categoria diferente, o ‘*mix*’ motivacional também refletirá essa escolha (ET/EC ou ET/LG ou EC/LG), mas as ênfases nas duas categorias envolvidas serão iguais a 0,5. O quadro abaixo apresenta as ênfases possíveis para cada tipo de ‘*mix*’ motivacional’.

Tabela 5 – Tipos de *mixes* motivacionais e ênfases nas categorias de motivação

' <i>Mix</i> motivacional'	Ênfases nas categorias de motivação			
	ET	EC	LG	Total
Puramente Ético (ET)	1			1
Puramente Econômico (EC)		1		1
Puramente Legal (LG)			1	1
Econômico e Ético (EC/ET)	0,5	0,5		1
	0,67	0,33		1
	0,33	0,67		1
Econômico e Legal (EC/LG)		0,5	0,5	1
		0,67	0,33	1
		0,33	0,67	1
Ético e Legal (ET/LG)	0,5		0,5	1
	0,67		0,33	1
	0,33		0,67	1
Econômico, Ético e Legal (EC/ET/LG)	0,33	0,33	0,33	1

Esses dados devem ser agregados para identificar as ênfases nas categorias de motivação das expectativas e percepções por questão (EM_{catQj} e PM_{catQj}). O cálculo

deve ser feito para cada categoria pela média das respostas, ponderadas pelos pesos de cada respondente-questão (p_{RiQj}), ou seja:

$$EM_{catQj} = \frac{\sum_{i=1}^n EM_{catRiQj} * p_{RiQj}}{n} \quad \text{e} \quad PM_{catQj} = \frac{\sum_{i=1}^n PM_{catRiQj} * p_{RiQj}}{n}$$

Além disso, é possível calcular as ênfases nas categorias de motivação por *stakeholder*. Essa medida agregada também deve ser calculada pela média ponderada pelos pesos (p_{RiQj}).

Os dados das ênfases nas categorias de motivação por *stakeholders*, combinadas com a proporção de respostas por tipo de *mix* motivacional, devem ser representados na forma de diagramas de Venn, conforme sugerido por Schwartz e Carroll (2003). A ideia é gerar 'retratos de RSC' da orientação social corporativa que os *stakeholders* esperam que a empresa tenha (EM) e da orientação social corporativa que eles acreditam que a empresa tem (PM).

A representação gráfica de EM e PM na forma de diagramas de Venn ensejará análises comparativas das expectativas e percepções dos *stakeholders*, além de evidenciar a natureza interpenetrante das categorias.

A medida de avaliação de cada respondente-questão (AM_{RiQj}) será obtida em função do grau de congruência entre EM_{RiQj} e PM_{RiQj} . Essa abordagem de pesquisa foi sugerida por Smith *et al.* (2001) e se apoia em achados empíricos como os de Ostroff *et al.* (2005). A situação ideal é aquela em que as ênfases nas categorias econômica, legal e ética são exatamente as mesmas para EM_{RiQj} e PM_{RiQj} . Nesse caso há congruência total entre a orientação social corporativa esperada e percebida pelo respondente Ri para determinada questão Qj , sendo este o nível máximo de satisfação. A fórmula para calcular a avaliação das motivações de cada respondente-questão é a seguinte:

$$AM_{RiQj} = 1 - \frac{[ABS(EM_{RiQj} - PM_{RiQj})\mathbf{EC} + ABS(EM_{RiQj} - PM_{RiQj})\mathbf{ET} + ABS(EM_{RiQj} - PM_{RiQj})\mathbf{LG}]}{2}$$

Onde:

$ABS(EM_{RiQj} - PM_{RiQj})\mathbf{EC}$ = valor absoluto da diferença entre as ênfases da categoria de motivação econômica (EC) da expectativa e da percepção do respondente Ri , para questão Qj ;

$ABS (EM_{RiQj} - PM_{RiQj})_{ET}$ = valor absoluto da diferença entre as ênfases da categoria de motivação ética (ET) da expectativa e da percepção do respondente R_i , para questão Q_j ;

$ABS (EM_{RiQj} - PM_{RiQj})_{LG}$ = valor absoluto da diferença entre as ênfases da categoria de motivação legal (LG) da expectativa e da percepção do respondente R_i , para questão Q_j .

Os valores de AM_{RiQj} variam de 0 a 1 (ou 0% a 100%), com 0% representando total incongruência e 100%, total congruência entre o que o respondente R_i acha que deveria motivar e o que ele percebe que motiva a empresa a lidar com a questão Q_j . Portanto, a escala de avaliação das responsabilidades pode ser ilustrada pela Figura abaixo.

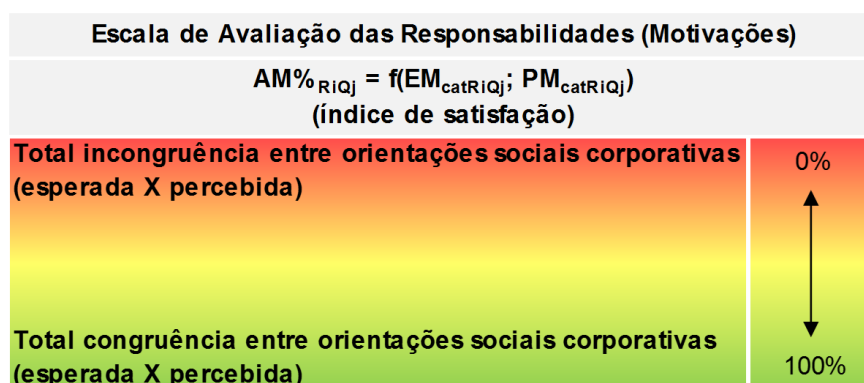


Figura 18 – Escala de Avaliação da Dimensão das Responsabilidades: índice de satisfação com a orientação social corporativa

Os valores de $AM\%_{RiQj}$ também podem ser agregados por questão utilizando média aritmética simples. Medidas agregadas envolvendo questões diferentes, devem ser calculadas pela média ponderada pelo peso p_{RiQj} .

Portanto, a medida global de avaliação da dimensão das responsabilidades por *stakeholder* representa o índice de satisfação do grupo, em percentual, sendo calculada por:

$$AM\% = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m AM_{RiQj} * p_{RiQj}}{n * m}$$

As principais medidas relacionadas à dimensão das responsabilidades são resumidas no quadro a seguir.

Medidas relacionadas à dimensão das Responsabilidades (Motivação)				
Tipo	Regra de agregação	Descrição	Sigla	Valores
Dados básicos (RiQj)	N/A	ênfase por categoria de motivação (EC; ET; LG)	$EM_{catRiQj}$	0 a 100% por categoria
			$PM_{catRiQj}$	0 a 100% por categoria
		tipo de <i>mix</i> motivacional (EC; ET; LG; EC/ET; EC/LG; ET/LG; EC/ET/LG)	$EM_{mixRiQj}$	tipo
			$PM_{mixRiQj}$	tipo
		Índice de satisfação com ênfases por categoria ($EM_{catRiQj} \times PM_{catRiQj}$)	$AM\%_{RiQj}$	0 a 100%
Medidas agregadas por Questão de Stakeholder	média simples	ênfase por categoria de motivação (EC; ET; LG)	EM_{catQj}	0 a 100% por categoria
			PM_{catQj}	0 a 100% por categoria
		proporção de tipos de <i>mix</i> motivacional (EC; ET; LG; EC/ET; EC/LG; ET/LG; EC/ET/LG)	EM_{mixQj}	0 a 100% por tipo
			PM_{mixQj}	0 a 100% por tipo
		Índice de satisfação com ênfases por categoria ($EM_{catRiQj} \times PM_{catRiQj}$)	$AM\%_{Qj}$	0 a 100%
Medidas agregadas por stakeholder ou outro parâmetro que envolva diferentes questões	média ponderada pelo peso p RiQj	ênfase por categoria de motivação (EC; ET; LG)	EM_{cat}	0 a 100% por categoria
			PM_{cat}	0 a 100% por categoria
		proporção de tipos de <i>mix</i> motivacional (EC; ET; LG; EC/ET; EC/LG; ET/LG; EC/ET/LG)	EM_{mix}	0 a 100% por tipo
			PM_{mix}	0 a 100% por tipo
		Índice de satisfação com ênfases por categoria ($EM_{catRiQj} \times PM_{catRiQj}$)	$AM\%$	0 a 100%

Quadro 27 – Resumo das características das principais medidas relacionadas à dimensão das Responsabilidades (Motivação)

10.3.4 Como avaliar a dimensão da Responsividade (Postura - P)

A dimensão da responsividade é representada na ‘estrutura PSC’ pela postura diante das Questões de *Stakeholders* e será avaliada com base na noção de contínuo de responsividade da escala RDAP (Reação, Defesa, Acomodação e Proatividade), proposta por Clarkson (1995). Essa escala representa níveis de satisfação de

stakeholders, pois reflete a extensão com que a empresa atende ou supera as expectativas dos *stakeholders* (HUSTED, 2000).

As categorias da escala RDAP representam a medida de avaliação da postura de cada respondente-questão (AP_{RiQj}), sendo obtida em função da postura que os respondentes esperam que a empresa assuma diante de cada questão (EP_{RiQj}) e a postura que eles acham que a empresa assume diante da questão (PP_{RiQj}).

A postura diante de Q_j é considerada proporcional à importância dada à questão, como proposto no *framework* de Zadek (2004). Portanto, os instrumentos de pesquisa desenvolvidos identificam as expectativas e percepções de postura utilizando escalas de graus de importância.

O instrumento que capta a postura esperada (EP_{RiQj}) identifica o grau de importância que o respondente espera que a empresa dê a cada questão. A escala de importância adotada possui cinco pontos e varia da noção de nulo a máximo (Quadro 28).

NA SUA OPINIÃO, QUE POSTURA A 'EMPRESA X' DEVERIA TER DIANTE DE CADA QUESTÃO?						
Marque 1 alternativa por questão. Não há resposta certa ou errada.						
Questões	1 dar nenhuma importância	2 dar pouca importância	3 dar impor- tância relativa	4 dar importância	5 dar muita importância	não sei
Q1						
Q2						
...						
Qn						

Quadro 28 – Modelo do instrumento de pesquisa para coleta de EP_Q (postura que o *stakeholder* espera que a empresa assuma diante de cada Questão de *Stakeholders*)

O instrumento que capta a postura percebida (PP_{RiQj}) utiliza a mesma escala de importância, com pequenos ajustes semânticos para concordância com a pergunta. (Quadro 29).

CONSIDERANDO A POSTURA DA 'EMPRESA X', QUE IMPORTÂNCIA VOCÊ ACHA QUE ELA DÁ A CADA QUESTÃO?						
Marque 1 alternativa por questão. Não há resposta certa ou errada.						
Questões	1 dá nenhuma importância	2 dá pouca importância	3 dá impor- tância relativa	4 dá importância	5 dá muita importância	não sei
Q1						
Q2						
...						
Qn						

Quadro 29 – Modelo do instrumento de pesquisa para coleta de PP_{RiQj}

A medida de avaliação da dimensão da responsividade por respondente-questão (AP_{RiQj}) é obtida em função da diferença entre a postura percebida (PP_{RiQj}) e a postura esperada (EP_{RiQj}), como mostra o Quadro abaixo. Essa forma de avaliar a responsividade combina a escala RDAP de Clarkson (1995) com a noção de congruência de relevâncias das questões proposta no *framework* de Zadek (2004).

AP_{RiQj}		$PP_{RiQj}-EP_{RiQj}$	Postura esperada (EP_{RiQj})				
			dar nenhuma importância	dar pouca importância	dar importância relativa	dar importância	dar muita importância
R - reação		-3, -4	1	2	3	4	5
D - defesa		-2, -1					
A - acomodação		0					
P - proatividade		1, 2, 3, 4					
Postura percebida (PP_{RiQj})	dá nenhuma importância	1	0	-1	-2	-3	-4
	dá pouca importância	2	1	0	-1	-2	-3
	dá importância relativa	3	2	1	0	-1	-2
	dá importância	4	3	2	1	0	-1
	dá muita importância	5	4	3	2	1	0

Quadro 30 – Escala RDAP da metodologia proposta: Determinação de AP_{RiQj} em função das posturas percebida (PP_{RiQj}) e esperada (EP_{RiQj})

A postura de reação se refere à negação da responsabilidade, quando a empresa faz menos do que requerido, ou seja, quando a importância que dá à questão é muito menor do que a importância que o respondente espera que seja dada ($PP_{RiQj} - EP_{RiQj} = -3$ ou -4). A defesa se refere a fazer apenas o mínimo do que é requerido, revelando que a empresa admite a responsabilidade, mas reluta, portanto não chega a atender a expectativa do respondente ($PP_{RiQj} - EP_{RiQj} = -2$ ou -1). A postura de acomodação se refere à aceitação da responsabilidade e a fazer tudo que é requerido, ou seja, a empresa confere à questão a mesma importância que o respondente espera que seja conferida ($PP_{RiQj} = EP_{RiQj}$). Finalmente, a proatividade se refere a antecipar responsabilidades, fazendo mais do que requerido, ou seja, ocorre quando a empresa dá mais importância à questão do que o respondente espera ($PP_{RiQj} > EP_{RiQj}$). Essas características são resumidas no Quadro 31.

$AP_{RIQj} = PP_{RIQj} - EP_{RIQj}$		Descrição da postura da empresa		
		Grau de importância conferido à questão	Padrão de ação	Aceitação da responsabilidade
R - reação	-3, -4	muito menor que o esperado	faz muito menos do que é esperado	Nega a responsabilidade
D - defesa	-2, -1	menor que o esperado	faz o mínimo do que é esperado	Admite a responsabilidade, mas reluta
A - acomodação	0	igual ao esperado	faz tudo que é esperado	Aceita a responsabilidade
P - proatividade	1, 2, 3, 4	maior que o esperado	faz mais do que é esperado	Antecipa responsabilidades

Quadro 31 – Escala RDAP da metodologia proposta: descrição da postura da empresa

Os valores de AP_{RIQj} variam de -4 a 4 na escala RDAP, contudo, pretende-se gerar um índice de satisfação para postura, como foi feito na dimensão das responsabilidades. A ideia é facilitar análises comparativas interdimensionais. Portanto, os valores da escala RDAP foram associados a índices de satisfação, conforme exibido no Quadro abaixo.

Escala de Avaliação da Postura		
$AP_{RIQj} = PP_{RIQj} - EP_{RIQj}$ (RDAP)		$AP\%_{RIQj}$ (índice de satisfação)
R - reação	-4	0%
	-3	25%
D - defesa	-2	50%
	-1	75%
A - acomodação	0	100%
P - proatividade	1	100%
	2	100%
	3	100%
	4	100%

Quadro 32 – Escalas de Avaliação da dimensão da responsividade: RDAP X índice de satisfação com a postura

Na escala RDAP, o valor -4 significa que a postura da empresa está totalmente aquém do que é esperado, portanto, foi associado ao índice de satisfação mínimo (0%). Por outro lado, o nível de satisfação máximo (100%) foi associado às posturas de acomodação e proatividade, pois essas representam total atendimento ou superação das expectativas. Os demais valores da escala RDAP foram associados aos índices intermediários de satisfação por proporção.

De forma análoga ao que foi definido para a dimensão das responsabilidades, os índices de satisfação de cada respondente-questão ($AP\%_{RiQj}$) podem ser agregados. Ou seja, a medida de avaliação da postura por questão $AP\%_{Qj}$ é obtida por média simples, enquanto medidas que combinam diferentes questões devem ser calculados pela média ponderada pelo peso p_{RiQj} .

Portanto, a medida global de avaliação da dimensão da responsividade por *stakeholder*, é dada por:

$$AP\% = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m AP_{RiQj} * p_{RiQj}}{n * m}$$

As medidas relacionadas à dimensão das responsabilidades podem ser resumidas no quadro a seguir.

Medidas relacionadas à dimensão da Responsividade (Postura)				
Tipo	Regra de agregação	Descrição	Sigla	Valores
Dados básicos (RiQj)	N/A	Grau de importância	EP_{RiQj}	1; 2; 3; 4; 5
			PP_{RiQj}	1; 2; 3; 4; 5
		Avaliação da postura ($PP_{RiQj} - EP_{RiQj}$)	AP_{RiQj}	-4; -3; -2; -1; 0; 1; 2; 3; 4 (RDAP)
		Índice de satisfação com a postura	$AP\%_{RiQj}$	0 a 100%
Medidas agregadas por Questão de Stakeholder	média simples	Grau de importância	EP_{Qj}	1 a 5
			PP_{Qj}	1 a 5
		Avaliação da postura ($PP_{RiQj} - EP_{RiQj}$)	AP_{Qj}	-4 a 4 (RDAP)
		Índice de satisfação com a postura	$AP\%_{Qj}$	0 a 100%
Medidas agregadas por stakeholder ou outro parâmetro que envolva diferentes questões	média ponderada pelo peso p_{RiQj}	Índice de satisfação com a postura	$AP\%$	0 a 100%

Quadro 33 – Resumo das características das medidas relacionadas à dimensão da Responsividade (Postura)

Para que possam ser conduzidas análises mais profundas e significativas da dimensão, também devem ser obtidos dados referentes aos processos de responsividade empregados pela empresa para identificar, analisar e desenvolver respostas a cada grupo de *stakeholder*. Esses dados podem ser obtidos por meio de entrevista com representantes da empresa e/ou documentos da empresa. O objetivo é identificar a natureza desses processos, a frequência com que são adotados, as formas como são disparados e a forma como envolvem os *stakeholders*.

10.3.5 Como avaliar a dimensão das Saídas (Efeitos - E)

A dimensão das saídas é representada na 'estrutura PSC' pelos efeitos da atividade corporativa sobre as Questões de *Stakeholders*, ou seja, envolve os impactos de políticas, programas e práticas associadas às Questões de *Stakeholders*. A avaliação dessa dimensão será feita de forma direta, em função do nível de satisfação do *stakeholder* com o desempenho de políticas, programas e práticas associadas a cada questão (AE_{Qj}). Essa abordagem de pesquisa é coerente com o que Mahon e Wartick (2005) sugerem em seu *framework*, ou seja, adotar medidas de desempenho relacionadas aos efeitos das ações corporativas sobre os *stakeholders*, baseadas em seus próprios padrões de desempenho.

A escala utilizada no instrumento de pesquisa é do tipo bipolar de cinco pontos, em que os pontos extremos representam opostos e o ponto intermediário representa a noção de neutralidade.

QUAL É O SEU NÍVEL DE SATISFAÇÃO COM O DESEMPENHO DAS POLÍTICAS, PROGRAMAS E PRÁTICAS DA 'EMPRESA X' RELACIONADAS A CADA QUESTÃO? Marque 1 alternativa por questão. Não há resposta certa ou errada.						
Questões	1 muito insatisfeito	2 relativamente insatisfeito	3 nem insatisfeito, nem satisfeito	4 relativamente satisfeito	5 muito satisfeito	não sei
Q1						
Q2						
...						
Qn						

Quadro 34 – Modelo do instrumento de pesquisa para coleta de AE_{Q} (satisfação com o desempenho de políticas, programas e práticas relacionadas a cada Questão de *Stakeholders*)

Para permitir análises comparativas entre dimensões, a medida fornecida pelos respondentes foi transformada em um índice de satisfação com o desempenho de políticas, programas e práticas organizacionais, conforme o Quadro 35, na próxima página.

Escala de Avaliação das Saídas (Efeitos)		
AE% _{RiQj} (índice de satisfação)		
1 - Muito insatisfeito	1	0%
2 - Relativamente satisfeito	2	25%
3 - Nem insatisfeito, nem satisfeito	3	50%
4 - Relativamente satisfeito	4	75%
5 - Muito satisfeito	5	100%

Quadro 35 – Escala de Avaliação da Dimensão das Saídas (Efeitos): índice de satisfação com o desempenho de políticas, programas e práticas

Da mesma forma que nas dimensões das responsabilidades e da responsividade, os índices de satisfação das saídas de cada respondente-questão (AE%_{RiQj}) podem ser agregados. A medida de avaliação dos efeitos de políticas, programas e práticas por questão AE%_{Qj} é obtida por média simples, enquanto medidas que combinam diferentes questões devem ser calculados pela média ponderada pelo peso p RiQj.

Portanto, a medida global de avaliação da dimensão das saídas por *stakeholder*, é dada por:

$$AE\% = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m AE_{RiQj} * p RiQj}{n * m}$$

As medidas relacionadas à dimensão das responsabilidades podem ser resumidas no Quadro a seguir.

Medidas relacionadas à dimensão das Saídas (Efeitos)				
Tipo	Regra de agregação	Descrição	Sigla	Valores
Dados básicos (RiQj)	N/A	Avaliação dos efeitos	AP _{RiQj}	1; 2; 3; 4; 5
		Índice de satisfação com os efeitos	AP% _{RiQj}	0 a 100%
Medidas agregadas por Questão de Stakeholder	média simples	Avaliação dos efeitos	AP _{Qj}	1 a 5
		Índice de satisfação com os efeitos	AP% _{Qj}	0 a 100%
Medidas agregadas por stakeholder ou outro parâmetro que envolva diferentes questões	média ponderada pelo peso p RiQj	Índice de satisfação com os efeitos	AP%	0 a 100%

Quadro 36 – Resumo das características das medidas relacionadas à dimensão das Saídas (Efeitos)

Visando conduzir análises mais profundas e significativas da dimensão, devem ser obtidos dados referentes às políticas, aos programas e às práticas que a empresa adota para lidar com cada Questão de *Stakeholder* e/ou *Stakeholder*. Esses dados podem ser obtidos por meio de entrevista com representantes e/ou documentos da empresa com vistas a identificar sua natureza, as circunstâncias e os objetivos de sua adoção, assim como seu nível de maturidade. Se houver dados relativos ao desempenho de políticas, programas e práticas, os mesmos também podem ser utilizados nas análises da avaliação na ótica dos *stakeholders*.

10.3.6 Perspectiva multidimensional da avaliação

A metodologia proposta compreende as três dimensões da PSC, sendo crucial para leitura dos resultados das aplicações compreender o que cada dimensão representa ('o que é avaliado'), como é operacionalizada ('como é avaliado'), e como seu desempenho é julgado ('padrão de desempenho'). O Quadro 37, na próxima página, resume esses aspectos e apresenta as referências utilizadas como base para sua definição.

A avaliação da PSC a partir da metodologia proposta envolve a observação conjunta dos resultados obtidos nas três dimensões, tendo as Questões de *Stakeholder* como fio condutor da análise. Além disso, a estrutura matricial dos dados permite que sejam conduzidas análises interdimensionais em busca de possíveis correlações entre elas. Essa característica da metodologia atende à premissa de considerar as três dimensões e permitir que sejam relacionadas. Contudo, é válido ressaltar que, como sugeriu Mahon e Wartick (2005), não deve ser gerado um índice global de PSC e o nível máximo de agregação deve ser por *stakeholder*.

CARACTERÍSTICAS DA METODOLOGIA PROPOSTA			
Aspectos da avaliação	Dimensões		
	Responsabilidade	Responsividade	Saídas
o que é avaliado	Motivações para lidar com Q	Postura diante de Q	Efeitos sobre Q
	Carroll (1979); Wartick e Cochran (1985)	Carroll (1979); Wartick e Cochran (1985)	Wood e Jones (1995)
como é avaliado	Congruência de orientações sociais de Q	Escala RDAP reação, defesa, acomodação, proatividade	Escala de satisfação (1 a 5) 1: muito insatisfeito 5: muito satisfeito
	Mix motivacional: econômica, ética e legal (esperado X percebido)	Relevâncias de Q (esperada X percebida)	satisfação com o desempenho das políticas, programas e práticas relacionadas a Q
	Índices de satisfação (0 a 100%)		
	AM%	EP%	AE%
	Schwartz e Carroll (2003); Smith <i>et al.</i> (2001)	Clarkson (1995); Zadek (2004)	Mahon e Wartick (2005)
padrão de desempenho	quanto maior a congruência, melhor	quanto mais próximo da proatividade, melhor	quanto mais satisfeito, melhor
	estabelecido a partir das expectativas dos <i>stakeholders</i> RSC 'remoralizada'; Husted (2000); Mahon e Wartick (2005); Carroll e Buchholtz (2011); Wood e Jones (1995); Strong <i>et al.</i> (2001); Ostroff <i>et al.</i> (2005); Berrone <i>et al.</i> (2007)		
fontes de dados	<i>stakeholders</i>		
	Mahon e Wartick (2005)		
Agregação de medidas	por <i>stakeholder</i> ; por dimensão; por Q		
	Mahon e Wartick (2005); Collins (1992); Valiente <i>et al.</i> (2012)		

Quadro 37 – Resumo das características da metodologia proposta e respectivas fontes utilizadas como base para sua definição

Dessa forma, encerra-se a descrição da metodologia de avaliação da PSC proposta na tese. O capítulo estabeleceu as premissas e bases conceituais, definiu a estrutura analítica conceitual e os métodos para sua operacionalização, respondendo com clareza e consistência teórico-metodológica às três perguntas centrais da avaliação da PSC: (i) o que é avaliado; (ii) como é avaliado; e (iii) qual é o padrão de desempenho; em cada dimensão do modelo.

CAPÍTULO 11 APLICAÇÃO DA METODOLOGIA PROPOSTA

A aplicação da metodologia de avaliação da PSC proposta por meio de um estudo de caso tem os objetivos de refinar a metodologia, verificar sua aplicabilidade e ilustrar seu potencial de geração de análises. Portanto, é importante ressaltar que os resultados e as análises apresentados são discutidos apenas até o ponto em que contribuem com esses objetivos.

O estudo de caso foi desenvolvido junto aos funcionários de uma das dez empresas distribuidoras de energia de um grupo empresarial nacional do setor elétrico. Essas empresas possuem cerca de 6 milhões de clientes, o que representa levar energia a 15,4 milhões de habitantes. A empresa onde foi feito o estudo de caso está localizada na região nordeste do país e, segundo seu Relatório Anual de Responsabilidade Socioambiental (ano 2014), atende a 196.240 clientes ou 500.000 habitantes, em seis municípios.

O capítulo está organizado em sete tópicos. O primeiro versa sobre a elaboração e a validação do questionário. O segundo explica aspectos relacionados à seleção da amostra, à coleta, à tabulação e ao tratamento dos dados. Os três tópicos seguintes apresentam a avaliação das três dimensões da PSC. O sexto tópico aborda a avaliação da PSC, ou seja, a perspectiva multidimensional. Enquanto o tópico final encerra o capítulo fazendo considerações sobre o cumprimento dos objetivos da aplicação.

11.1. ELABORAÇÃO E VALIDAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

O questionário da pesquisa foi construído a partir das definições iniciais sobre a operacionalização da metodologia proposta. Contudo foram feitos dois testes até que se chegasse à sua versão final (Apêndice A). Os pilotos foram realizados junto a funcionários de outra distribuidora de energia do grupo do qual faz parte a empresa estudada.

Os ajustes no questionário visaram facilitar a compreensão e o preenchimento por parte dos respondentes e envolveram aspectos de forma e conteúdo, alguns dos quais implicaram no refinamento da própria metodologia.

As mudanças de forma se referem a alterações nos títulos das partes do questionário; inclusão de textos explicativos ao lado de algumas Questões de *Stakeholders*; e formatação do documento (tamanho de fonte, linhas de grade, etc.). A sequência das partes do questionário também foi alterada. O primeiro piloto adotou a sequência lógica da 'estrutura PSC', motivações – postura – efeitos, mas os respondentes acharam que facilitaria a compreensão inverter essa ordem, perguntando primeiro sobre a satisfação com os efeitos para depois abordar a postura e, por último, as motivações.

As mudanças mais significativas no instrumento de pesquisa, as quais promoveram o refinamento da metodologia proposta, se referem a duas dimensões: motivações e postura. No caso das motivações, o piloto inicial apresentava três opções de resposta para cada categoria de responsabilidade, totalizando nove. Os participantes do teste sugeriram diminuir a quantidade de alternativas, o que foi feito e aprovado no segundo teste. A versão final ficou com seis opções, sendo duas para cada categoria. Essa mudança implicou em mudanças no método de cálculo dos indicadores da dimensão.

A forma de avaliar a dimensão da postura também foi alterada. No primeiro piloto, a postura foi avaliada de forma direta com o uso da escala RDAP (reação, defesa, acomodação e proatividade). Contudo a terminologia da escala foi considerada pouco esclarecedora pelos participantes, que sugeriram que adotar a abordagem de pesquisa das motivações, ou seja, perguntando primeiro sobre as expectativas e depois sobre as percepções. Essa mudança também implicou em mudanças na metodologia proposta, sendo necessário estabelecer novas escalas e formas de cálculo para os indicadores da dimensão.

Finalmente, durante o primeiro piloto, uma questão foi suprimida por sugestão dos envolvidos: 'Valores éticos na relação com competidores'. Eles argumentaram que o modelo de concessão pública do setor de distribuição elétrica no Brasil minimiza o papel da concorrência, pois apenas grandes consumidores podem escolher de quem comprar energia. Segundo sua visão, essa especificidade geraria dúvidas em muitos funcionários, dificultando as respostas. Essa mudança não refletiu na metodologia em si, mas demonstrou a importância de avaliar o conjunto de Questões

de *Stakeholders* frente ao contexto estudado antes de aplicações da metodologia, orientação incorporada à descrição da metodologia.

11.2. SELEÇÃO DA AMOSTRA, COLETA, TABULAÇÃO E TRATAMENTO DOS DADOS

A empresa possui 376 funcionários, sendo 245 próprios e 131 terceirizados. A responsável pelo setor de recursos humanos da empresa estimou que dos 376 funcionários, apenas 220 estariam aptos a participar da pesquisa, pois cerca de 50 estariam afastados por motivos de férias, licenças ou viagens de trabalho e os demais atuariam em postos avançados, vindo à sede apenas esporadicamente.

Visando obter a maior cobertura possível, foram entregues 220 questionários, a quantidade estimada de potenciais respondentes. Para garantir que os funcionários respondessem ao questionário com maior segurança e honestidade, foi explicado para eles qual era o objetivo da pesquisa, que sua participação era voluntária e como sua identidade seria preservada.

Os questionários foram aplicados no período de 28 de outubro a 6 de novembro de 2015. Do total de 220 questionários entregues, 176 foram devolvidos preenchidos, um índice de 80% de resposta.

Dos 176 questionários respondidos, 5 foram descartados, pois seus dados apresentavam inconsistências como, por exemplo, todas as respostas iguais em todas as partes do questionário. Ainda foram desconsiderados 23 questionários, pois esses funcionários ainda não haviam completado um ano de trabalho na empresa. Foi assumido que esse grupo poderia não possuir ainda conhecimento suficiente sobre as políticas, programas e práticas da empresa. Portanto, dos 176 questionários preenchidos, 148 foram considerados válidos, sendo tabulados. Essa quantidade representa 38,9% do total de funcionários da empresa.

O questionário da pesquisa identifica algumas características dos respondentes: demográficas (idade e gênero) e referentes a sua relação com a empresa (tipo de cargo e tempo de empresa). A literatura gerencial, assim como o senso comum, sugerem que algumas dessas características podem influenciar aspectos da avaliação da RSC/PSC. Essa distinção permitiu ilustrar a possibilidade

de estabelecer e testar hipóteses a partir dos dados gerados com a metodologia. A Tabela abaixo apresenta a caracterização dos participantes da pesquisa.

Tabela 6 – Caracterização dos respondentes da pesquisa

Dados demográficos				Relação com a empresa			
Característica	Parâmetros	Qtd	%	Característica	Parâmetros	Qtd	%
Gênero	Homens	121	81,8%	Tipo de cargo	COM cargo de gestão	19	12,8%
	Mulheres	26	17,6%		SEM cargo de gestão	129	87,2%
	Não informado	1	0,7%	Tempo de empresa	de 1 a quase 3 anos	27	18,2%
Faixa etária	até 29 anos	34	23,0%		de 3 a quase 5 anos	24	16,2%
	30 a 39 anos	67	45,3%		de 5 a quase 7 anos	15	10,1%
	40 a 49 anos	28	18,9%		de 7 a quase 9 anos	16	10,8%
	50 anos ou mais	13	8,8%		de 9 a quase 11 anos	13	8,8%
	Não informado	6	4,1%		de 11 a quase 15 anos	24	16,2%
					de 15 a quase 20 anos	8	5,4%
					20 anos ou mais	21	14,2%

Os dados dos questionários válidos foram tabulados utilizando o *software* Excel da Microsoft®. Dos 148 questionários válidos, 6 contêm informações no campo de preenchimento opcional, em que os respondentes podiam complementar suas respostas e/ou dar sugestões de questões que consideram relevantes, mas que não foram abordadas. No entanto, nenhuma das observações apontou novas questões, elas se concentraram em comentários adicionais às questões já postas.

Durante a tabulação, algumas inconsistências foram identificadas e tratadas cruzando as respostas das partes 2 e 3 (EP e PP) e das partes 4 e 5 (EM e PM) do questionário (Apêndice A). Quando a resposta de EP (Expectativa da Postura) para uma determinada questão foi igual a “1” (dar nenhuma importância), a resposta de EM (Expectativa da Motivação) deveria ser igual a “não tem importância – NTI”. Nos casos em que isso não ocorreu, foi feita a correção. O mesmo ajuste foi feito para as respostas de PP (Percepção da Postura) iguais a “1” (dá nenhuma importância) com resposta de PM (Percepção da Motivação) diferente de “não dá importância – NDI”.

Algumas respostas também foram consideradas não válidas, não sendo computadas nas análises. Os critérios de não validade adotados foram os seguintes:

- Quando nenhuma alternativa foi selecionada pelo respondente;
- Quando a coluna “Não Sei” foi selecionada pelo respondente;
- Quando o respondente extrapolou a quantidade de alternativas permitida.

A Tabela 7 exibe os índices de respostas válidas por Questão de *Stakeholder* e por variável.

Como era esperado, o índice de respostas válidas das questões específicas dos funcionários (92%) foi superior ao de questões gerais (83%), pois é mais fácil para os funcionários analisar questões que os afetam diretamente do que questões que afetam outros *stakeholders*. Quanto às variáveis, a que obteve maior índice de respostas válidas foi EP (93%), ou seja, as expectativas quanto à postura da empresa diante das questões.

A variável com menor índice de respostas válidas foi PM (80%), ou seja, a percepção quanto ao que motiva a empresa a lidar com as questões Q. Esse resultado também era esperado, uma vez que é mais fácil para o indivíduo identificar suas próprias expectativas do que avaliar o que motiva a ação da empresa. Observa-se, ainda, que as variáveis referentes às expectativas receberam mais respostas válidas do que as respectivas variáveis que representam a percepção.

Tabela 7 – Índices de respostas válidas por questão, tipo de questão e variável

Questão de <i>Stakeholder</i>	Motivações		Postura		Efeitos	Total
	EM	PM	EP	PP	AE	
01. Saúde e segurança ocupacional	99%	97%	99%	95%	97%	97%
02. Segurança no emprego	96%	93%	95%	82%	95%	92%
03. Diversidade e igualdade	95%	90%	93%	84%	96%	91%
04. Remuneração, benefícios e premiações	99%	88%	97%	78%	95%	91%
05. Clima do ambiente de trabalho	96%	96%	97%	88%	97%	95%
06. Balanço entre o trabalho e a vida pessoal	95%	86%	89%	76%	97%	89%
07. Desenvolvimento profissional e carreira	99%	90%	97%	82%	98%	93%
08. Satisfação do funcionário com o trabalho	98%	92%	91%	80%	96%	91%
09. Valores éticos na relação com funcionários	97%	97%	96%	89%	97%	95%
10. Valores éticos na relação com sindicato	92%	81%	87%	70%	93%	85%
Questões Específicas de Funcionários	96%	91%	94%	82%	96%	92%
11. Valores éticos na relação com clientes	94%	93%	95%	89%	94%	93%
12. Valores éticos na relação com fornecedores	86%	80%	86%	76%	84%	82%
13. Valores éticos na relação com comunidades	93%	88%	93%	84%	92%	90%
14. Valores éticos na relação com acionistas	82%	72%	79%	68%	66%	73%
15. Valores éticos na relação com governos	81%	74%	80%	70%	68%	75%
16. Valores éticos na relação com ONGs	82%	72%	80%	72%	72%	76%
17. Bem-estar da sociedade e do meio ambiente	94%	91%	92%	82%	89%	90%
Questões Gerais (demais stakeholders)	87%	81%	87%	77%	81%	83%
Total Geral	93%	87%	91%	80%	90%	88%

Os dados tabulados foram tratados de modo a gerar as medidas derivadas, conforme regras e cálculos estabelecidos na descrição da metodologia. A matriz de

dados final, utilizada como base para as análises, é composta de 2516 linhas e 47 colunas.

Além dos dados primários, obtidos por meio dos questionários, a pesquisa contou com dados secundários fornecidos pela empresa. Esses dados foram obtidos em dois documentos, também disponíveis no *site* da empresa: o Relatório de Responsabilidade Socioambiental (RRS) da empresa, referente ao ano de 2014; e o Código de Ética e Conduta (CEC) do grupo empresarial do qual a empresa faz parte.

O conteúdo dos documentos foi analisados à luz da metodologia de avaliação, permitindo identificar princípios, políticas, programas, práticas e indicadores de desempenho relacionados às Questões de *Stakeholders* da pesquisa. Esses dados foram organizados em dois quadros, um para cada documento, que se encontram nos Apêndices B e C, e foram utilizados na discussão dos resultados dos dados primários (questionários).

11.3. AVALIAÇÃO DA DIMENSÃO DAS RESPONSABILIDADES NA ÓTICA DOS FUNCIONÁRIOS

Esse tópico ilustra algumas possibilidades de análises sobre a ótica dos funcionários em relação à Orientação Social Corporativa. Como explicado na descrição da metodologia (tópico 10.3.3), cada funcionário respondeu o que acha que deveria motivar e o que acredita que motiva a empresa a lidar com 17 Questões de *Stakeholders*. A escala oferece seis opções de resposta, duas para cada categoria de motivação. Os dados foram tratados para gerar análises sobre essas expectativas (EM) e percepções (PM), assim como sobre a avaliação resultante delas (AM).

As expectativas e percepções quanto às motivações são apresentadas diagramas de Venn (Figura 19), construídos utilizando uma ferramenta *web* gratuita da organização Meta Chart, disponível no endereço <https://www.meta-chart.com/venn#/display>.

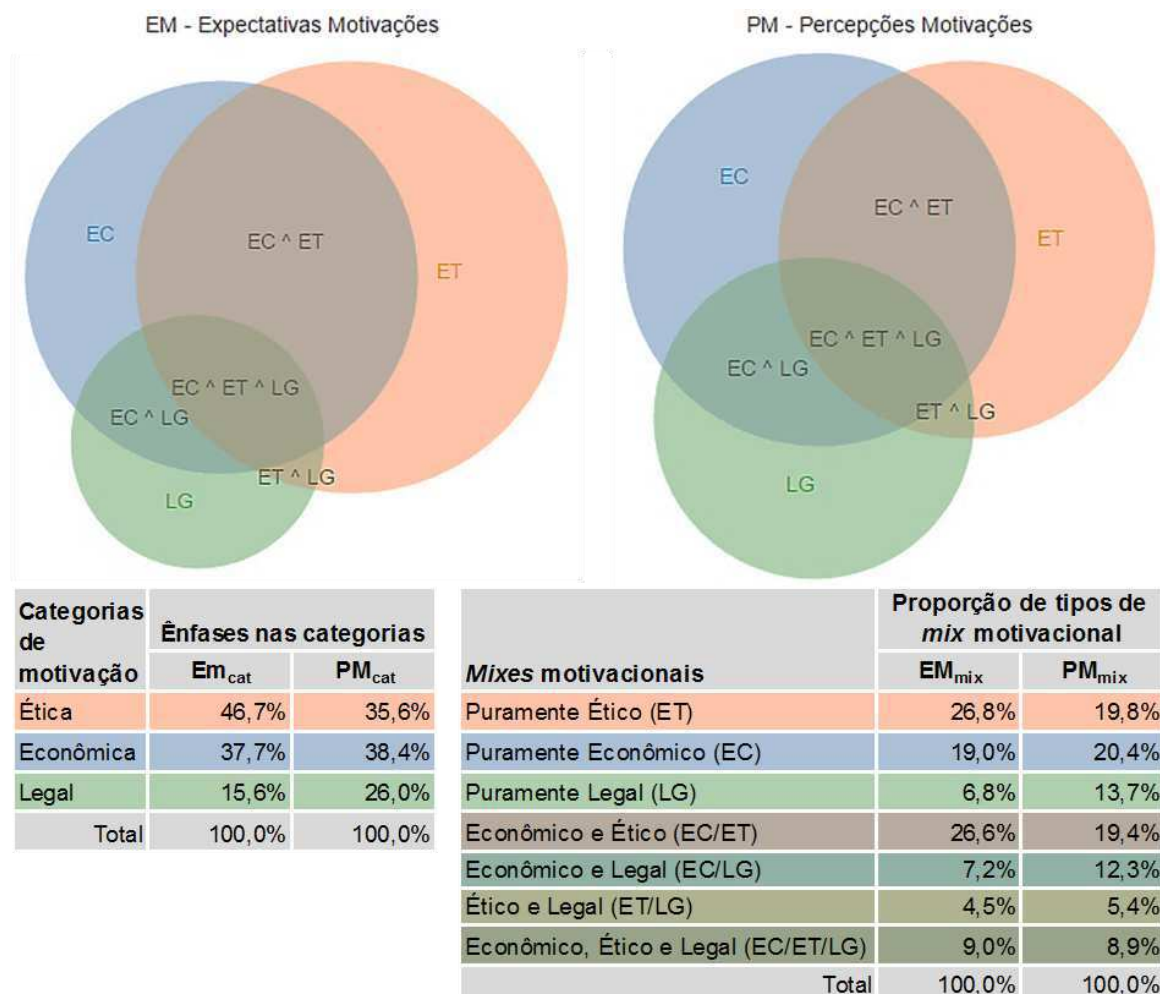


Figura 19 – EM e PM: ‘Retratos de RSC’ das expectativas e percepções

Os tamanhos dos círculos dos diagramas retratam as ênfases que os funcionários deram a cada categoria de motivação, enquanto as áreas das interseções entre os círculos representam a proporção de tipos de *mix* motivacional.

A análise do diagrama da esquerda (EM) demonstra que os funcionários esperam que as ações da empresa sejam motivadas prioritariamente por razões éticas (46,7%), embora reconheçam que razões econômicas também possuem grande relevância (37,7%). A categoria de motivações legais recebeu a menor ênfase nas expectativas dos funcionários quanto à orientação social corporativa (15,6%).

O diagrama da direita (PM) revela que os funcionários acreditam que a empresa lida com as Questões de *Stakeholders*, principalmente, por motivações econômicas (38,4%) e éticas (35,6%). As motivações legais receberiam ênfase de 26% na Orientação Social Corporativa da empresa estudada.

A comparação dos dois diagramas permite identificar diferenças e semelhanças nas expectativas e percepções sobre as motivações. Por exemplo, as

expectativas éticas (46,7%) são maiores que as percepções (35,6%), ocorrendo o oposto com a categoria legal (15,6% X 26%, respectivamente). Ou seja, os funcionários preferiam que a empresa agisse mais porque é ‘a coisa certa a fazer’ e/ou para ‘promover o bem e evitar o mal’, do que para ‘cumprir normas e leis’ e/ou ‘evitar processos’.

Análises comparativas entre EP e PP também podem ensejar investigações adicionais. Por exemplo, percebe-se que há uma variação muito pequena nas ênfases da categoria econômica (37,7% e 38,4%). Essa diferença pode ser testada para verificar se é estatisticamente significativa utilizando o teste t para hipótese de desigualdade das médias (H_0). Os resultados (Tabela 8) mostram que as ênfases da categoria econômica são iguais nas expectativas e percepções, com nível de significância de 5% (H_0 rejeitada: $P > \alpha$). As demais categorias, como esperado, apresentam diferenças significativas entre expectativas e percepções (H_0 aceita: $P < \alpha$).

Tabela 8 – EP_{CAT} X PP_{CAT}: teste t das ênfases médias por categoria de motivação

Categorias de motivação	Expectativas			Percepções			Valor de t	Valor de P
	Média	Variância	n	Média	Variância	n		
Ética*	0,467	0,168	2193	0,356	0,159	1941	8,842	0,000
Econômica*	0,377	0,142	2193	0,384	0,149	1941	-0,602	0,547
Legal**	0,156	0,088	2193	0,260	0,142	1941	-9,941	0,000

* $\alpha = 0,05$, bicaudal (variâncias equivalentes); ** $\alpha = 0,05$, bicaudal (variâncias diferentes)

Os diagramas de Venn ainda evidenciam como as categorias se sobrepõem, ou seja, como a Orientação Social Corporativa deriva de um *mix* de motivações. Observa-se que tanto nas expectativas como nas percepções os *mixes* mais frequentes são “puramente ético (ET)”, “puramente econômico (EC)” e “econômico e ético (EC/ET)”. Nas expectativas esses três *mixes* totalizam 72,5% das respostas, enquanto nas percepções, apenas 59,7%.

As análises dos parágrafos anteriores ilustram como a metodologia proposta permite investigar expectativas (EM) e percepções (PM), individualmente e comparativamente, revelando (in)congruências, ou seja, ‘lacunas de expectativas’ referentes à Orientação Social Corporativa. A medida de avaliação da dimensão (AM%) quantifica essa lacuna representando o índice de satisfação dos funcionários.

A Tabela abaixo mostra a estatística descritiva da avaliação da dimensão das responsabilidades (AM%) por questão. As questões são listadas em ordem

decrecente de importância média. As médias por questão foram comparadas em pares utilizando o teste t para definir um *ranking* de relevância. As questões pertencentes à mesma posição no *ranking* possuem médias estatisticamente iguais com significância de 5%.

Tabela 9 – AM%: Índices de satisfação com a Orientação Social Corporativa por questão

<i>Ran-king</i> *	Questões de <i>Stakeholders</i>	Média AM%	Desvio padrão	Coefic. variação	n	Escala de cores
1º	13. Valores éticos na relação com comunidades	68%	0,37	0,55	120	0%
	14. Valores éticos na relação com acionistas	65%	0,40	0,62	94	10%
	05. Clima do ambiente de trabalho	64%	0,38	0,60	135	20%
	16. Valores éticos na relação com ONGs	64%	0,40	0,63	100	30%
	09. Valores éticos na relação com funcionários	63%	0,38	0,60	129	40%
	12. Valores éticos na relação com fornecedores	63%	0,37	0,59	108	50%
	11. Valores éticos na relação com clientes	63%	0,39	0,62	129	60%
	17. Bem-estar da sociedade e do meio ambiente	62%	0,39	0,63	118	70%
	01. Saúde e segurança ocupacional	62%	0,37	0,59	141	80%
	15. Valores éticos na relação com governos	61%	0,40	0,66	98	90%
2º	08. Satisfação do funcionário com o trabalho	60%	0,38	0,63	115	100%
	07. Desenvolvimento profissional e carreira	60%	0,40	0,67	130	
	06. Balanço entre o trabalho e a vida pessoal	56%	0,40	0,70	114	
	02. Segurança no emprego	56%	0,39	0,69	127	
	03. Diversidade e igualdade	55%	0,39	0,71	126	
	10. Valores éticos na relação com sindicato	54%	0,41	0,76	111	
3º	04. Remuneração, benefícios e premiações	52%	0,41	0,80	130	

* definido por comparação das médias par a par com teste t ($\alpha = 0,05$)

Os resultados da Tabela 9 podem ser analisados em maior profundidade, por exemplo, verificando-se as ênfases nas categorias de motivação das expectativas e percepções de questões específicas. A próxima Tabela mostra esses dados para a última questão do *ranking*, 'Remuneração, benefícios e premiações'.

Tabela 10 – Ênfases nas categorias de motivação: 'Remuneração, benefícios e premiações'

Categorias de motivação	Ênfases nas categorias	
	EM _{cat}	PM _{cat}
Ética	46,0%	37,7%
Econômica	38,1%	42,8%
Legal	15,8%	19,6%

Como se vê na Tabela 10, os funcionários esperam que a empresa lide com a questão da 'Remuneração, benefícios e premiações' principalmente por motivações éticas, mas a empresa dá maior ênfase à categoria econômica. As motivações legais

também são maiores nas percepções do que nas expectativas. Essas incongruências ajudam a compreender o baixo índice de satisfação dos funcionários com a questão.

O índice de satisfação com as motivações (AM%) ainda pode ser analisado de forma agregada, como na Tabela abaixo. Vale lembrar que agregações que envolvem múltiplas questões, como as apresentadas a seguir, consideram os pesos que cada respondente dá às questões.

Tabela 11 – AM%: Índices de satisfação com a Orientação Social Corporativa por tipo de cargo, tipo de questão e total

Tipo de cargo	Tipo de Questão		Total
	Específicas	Gerais	
SEM cargo de gestão	57%	62%	59%
COM cargo de gestão	69%	74%	71%
Total	59%	64%	61%

O índice de satisfação total com a Orientação Social da empresa é de 61%, sendo maior para as questões gerais (64%) do que para as específicas (59%). Os funcionários que ocupam cargos de gestão têm maior congruência de valores com a empresa (71%) do que os que não ocupam (59%). Ambos apresentam maior satisfação com as questões gerais do que as específicas.

Ao longo desse tópico foram exploradas algumas possibilidades oferecidas pela metodologia proposta para análise e discussão da dimensão das responsabilidades. O próximo, tratará da dimensão da responsividade.

11.4. AVALIAÇÃO DA DIMENSÃO DA RESPONSABILIDADE NA ÓTICA DOS FUNCIONÁRIOS

Esse tópico ilustra algumas possibilidades de análises que a metodologia proposta proporciona sobre a ótica dos funcionários em relação à postura diante das Questões de *Stakeholders*. Como explicado na descrição da metodologia (tópico 10.3.4), cada funcionário respondeu sobre o grau de importância que uma distribuidora de energia deveria dar e o grau de importância que a empresa estudada dá às 17 Questões de *Stakeholders*. A escala varia de 1 (“nenhuma importância”) a 5 (“muita importância”). Os dados foram tratados para gerar análises sobre as expectativas (EP), percepções (PP) e a avaliação resultante delas (AP).

A Tabela abaixo apresenta a estatística descritiva e o *ranking* das expectativas quanto à postura (EP).

Tabela 12 – EP: Expectativas quanto à postura por Questão de Stakeholder

Ranking*	Questões de Stakeholders	Média	Desvio padrão	Cofic. variação	n
1º	01. Saúde e segurança ocupacional	4,80	0,46	0,10	147
	11. Valores éticos na relação com clientes	4,75	0,53	0,11	139
2º	13. Valores éticos na relação com comunidades	4,66	0,59	0,13	137
	07. Desenvolvimento profissional e carreira	4,62	0,70	0,15	146
	09. Valores éticos na relação com funcionários	4,62	0,64	0,14	143
	12. Valores éticos na relação com fornecedores	4,61	0,63	0,14	127
	08. Satisfação do funcionário com o trabalho	4,61	0,74	0,16	145
	17. Bem-estar da sociedade e do meio ambiente	4,60	0,66	0,14	139
	05. Clima do ambiente de trabalho	4,56	0,71	0,16	142
	02. Segurança no emprego	4,56	0,79	0,17	142
	04. Remuneração, benefícios e premiações	4,55	0,84	0,18	146
	3º	14. Valores éticos na relação com acionistas	4,51	0,73	0,16
16. Valores éticos na relação com ONGs		4,42	0,73	0,16	122
03. Diversidade e igualdade		4,41	0,80	0,18	140
4º	15. Valores éticos na relação com governos	4,33	0,85	0,20	120
	06. Balanço entre o trabalho e a vida pessoal	4,31	0,85	0,20	141
	10. Valores éticos na relação com sindicato	4,22	0,89	0,21	136

* definido por comparação das médias par a par com teste t ($\alpha = 0,05$)

A análise da Tabela 12 permite verificar quais são as questões mais e menos relevantes na ótica dos funcionários, ou seja, o grau de importância médio que eles esperam que seja dado a cada questão. Por exemplo, percebe-se que as questões ‘Saúde e segurança ocupacional’ e ‘Valores éticos na relação com clientes’ são as mais relevantes e que a questão ‘Remuneração, benefícios e premiações’ só aparece na segunda posição do *ranking*. Esse resultado sugere que a noção do *homo economicus*, base para as abordagens instrumentais de avaliação da RSC/PSC, é insuficiente para refletir a complexidade das expectativas humanas. A recompensa econômica, embora seja considerada importante pelos funcionários (4,55), está empatada com questões específicas, tais como ‘Desenvolvimento profissional e carreira’, e com questões gerais relacionadas ao tratamento ético de comunidades e fornecedores e ao bem-estar da sociedade e do meio ambiente.

A partir da análise de EP, outras investigações podem ser feitas. Por exemplo, dentre as questões consideradas relativamente menos importantes pelos

funcionários, se incluem ‘Diversidade e igualdade’ e ‘Balanço entre o trabalho e a vida pessoal’. Segundo alguns estudos empíricos (SCANDURA; LANKAU, 1997; BACKHAUS et al., 2002), essas duas questões são mais valorizadas por mulheres do que por homens. Como os participantes da pesquisa são majoritariamente homens (82%), foram estabelecidas e testadas duas hipóteses baseadas no gênero, ilustrando mais essa possibilidade oferecida pela metodologia proposta. As hipóteses são:

Hipótese 1a: As funcionárias conferem maior importância relativa à questão ‘Diversidade e igualdade’ do que os funcionários.

Hipótese 1b: As funcionárias conferem maior importância relativa à questão ‘Balanço entre a vida pessoal e o trabalho’ do que os funcionários.

Os resultados dos testes, apresentados na Tabela abaixo, mostram que ambas as hipóteses testadas foram rejeitadas ($P > \alpha$), ou seja, funcionárias e funcionários conferem a mesma importância a essas duas questões ao nível de 5%.

Tabela 13 – EP: Teste t das expectativas médias de postura (mulheres X homens)

Questões	Mulheres			Homens			Valor de t	Valor de P
	Média	Variância	n	Média	Variância	n		
Diversidade e igualdade *	4,462	0,658	26	4,389	0,651	113	-0,411	0,682
Balanço entre a vida pessoal e o trabalho **	4,360	0,573	25	4,296	0,771	115	-0,340	0,735

* $\alpha = 0,05$, bi-caudal (variâncias equivalentes); ** $\alpha = 0,05$, bi-caudal (variâncias diferentes)

A análise das percepções dos funcionários quanto à postura que a empresa adota segue a mesma lógica da análise das expectativas. A Tabela 14, na próxima página, apresenta a estatística descritiva e o *ranking* de relevância de PP.

A metodologia proposta sugere que a análise dos dados primários da dimensão da postura, como os da Tabela 14, seja complementada por dados referentes aos processos de responsividade empregados pela empresa para identificar, analisar e desenvolver respostas a cada grupo de *stakeholder*. O objetivo é verificar a natureza desses processos, a frequência com que são adotados, como são disparados e como envolvem os *stakeholders*, para aprofundar a discussão.

Alguns desses aspectos dos processos de responsividade foram encontrados no Código de Ética e Conduta e no Relatório de Responsabilidade Socioambiental da empresa estudada (Apêndices B e C) e serão utilizados na discussão dos resultados para ilustrar essa característica da metodologia.

Tabela 14– PP: Percepções quanto à postura por questão

Ranking*	Questões de Stakeholders	Média	Desvio padrão	Coefic. variação	n
1º	14. Valores éticos na relação com acionistas	4,45	0,84	0,19	107
	01. Saúde e segurança ocupacional	4,39	0,83	0,19	144
2º	11. Valores éticos na relação com clientes	4,20	0,84	0,20	137
	13. Valores éticos na relação com comunidades	4,08	0,85	0,21	130
	15. Valores éticos na relação com governos	4,04	0,83	0,21	110
	12. Valores éticos na relação com fornecedores	4,03	0,84	0,21	118
3º	17. Bem-estar da sociedade e do meio ambiente	3,98	0,90	0,23	134
	16. Valores éticos na relação com ONGs	3,87	0,85	0,22	106
	09. Valores éticos na relação com funcionários	3,81	0,96	0,25	143
4º	05. Clima do ambiente de trabalho	3,74	1,04	0,28	142
	08. Satisfação do funcionário com o trabalho	3,70	1,01	0,27	136
	03. Diversidade e igualdade	3,62	0,97	0,27	133
	07. Desenvolvimento profissional e carreira	3,61	1,03	0,29	133
	02. Segurança no emprego	3,55	1,11	0,31	137
5º	06. Balanço entre o trabalho e a vida pessoal	3,34	1,08	0,32	128
	04. Remuneração, benefícios e premiações	3,23	1,15	0,36	130
6º	10. Valores éticos na relação com sindicato	3,05	1,02	0,33	120

* definido por comparação das médias par a par com teste t ($\alpha = 0,05$)

Segundo a Tabela 14, os funcionários acham que as questões que recebem maior atenção da empresa são ‘Valores éticos na relação com acionistas’ e ‘Saúde e segurança ocupacional’. Essa percepção é corroborada por informações dos documentos da empresa. A identificação, a análise e a elaboração de respostas às demandas dos acionistas são realizadas por uma estrutura organizacional que inclui várias instâncias da alta hierarquia e que os acionistas têm voz e voto no Conselho Administrativo. Adicionalmente, as políticas e práticas adotadas se baseiam em normas e padrões internacionais de boa governança, visando garantir segurança e transparência na geração e na divulgação de informações relevantes para os acionistas. A questão da ‘Saúde e segurança ocupacional’ também tem vários indícios de maturidade dos processos de responsividade. O Apêndice C registra uma grande diversidade de políticas, programas e práticas relacionadas à questão, incluindo o monitoramento de indicadores de desempenho. Os processos de responsividade chegam aos níveis hierárquicos mais baixos, pois qualquer funcionário pode comunicar demandas para membros das CIPAs (Comissões Internas de Prevenção a Acidentes) ou para chefia direta, durante os Diálogos Semanais de Segurança. A análise e a resposta às demandas pode ocorrer nesse nível mas, quando necessário,

a demanda percorre a estrutura hierárquica no sentido *bottom-up*, até que seja tratada.

O fato da empresa conferir alta ou baixa importância às questões, por si só, não significa que o desempenho seja bom ou ruim. O confronto entre os graus de importância esperado e percebido é que determina a medida de avaliação da dimensão da responsabilidade (AP). Conforme explicado no tópico 10.3.4, para cada respondente-questão, foi calculado AP_{RiQj} , pela diferença entre PP_{RiQj} e EP_{RiQj} e a postura da empresa foi classificada conforme a escala RDAP. A Figura 20 exhibe os resultados desse cálculo.

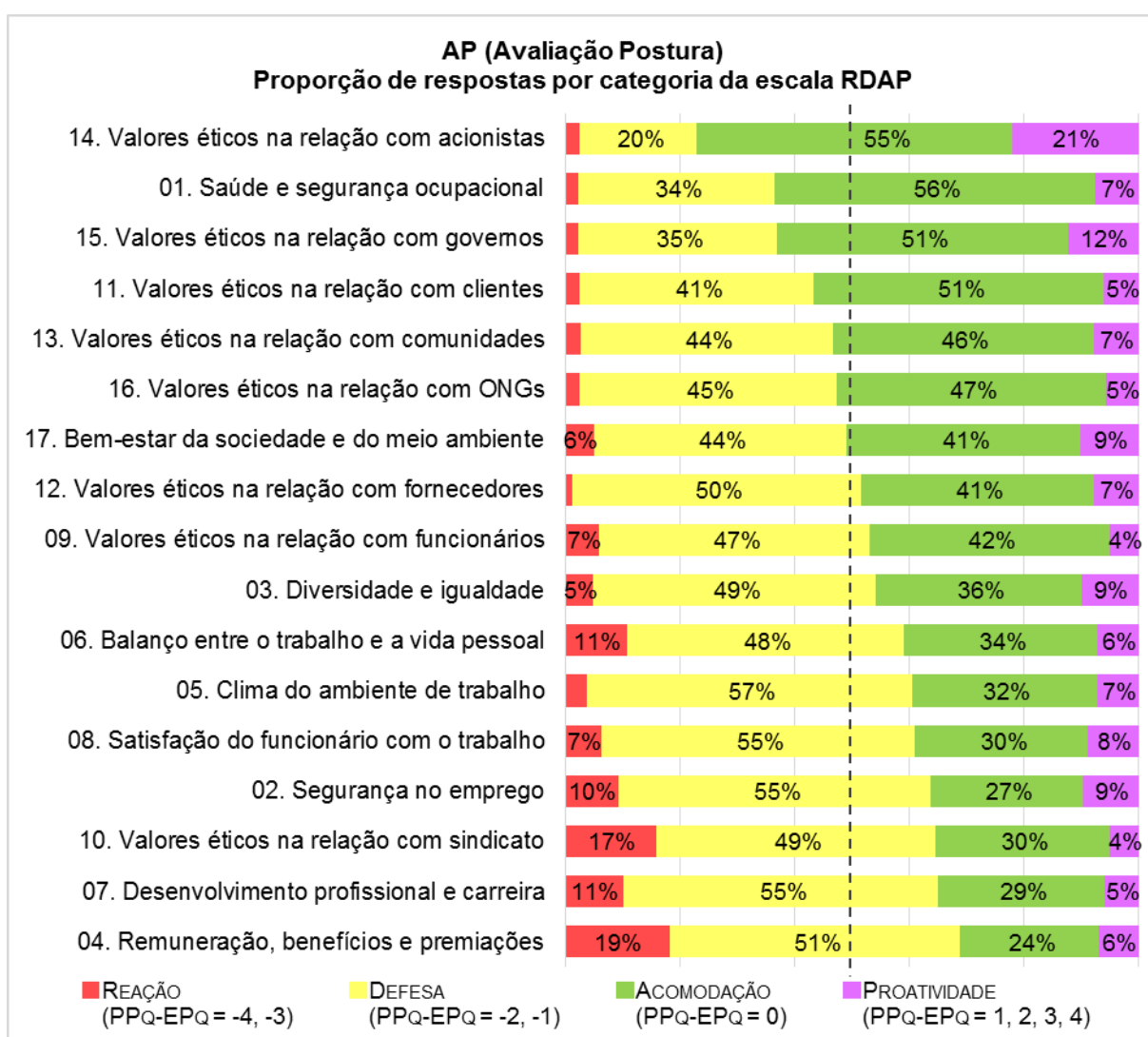


Figura 20 – AP: *Ranking* e proporção de respostas por categoria da escala RDAP por Questão

A linha tracejada marca o ponto médio da escala (50%). Essa forma de representar a avaliação da postura (AP) oferece uma noção visual dos percentuais de respostas por tipo de postura (RDAP) para cada Questão de *Stakeholder*. Por

exemplo, percebe-se que 7 das 17 questões possuem mais de 50% dos funcionários satisfeitos (acomodação ou proatividade) e que a questão 'Remuneração, benefícios e premiações' é a que possui maior percentual de insatisfeitos (70% reação e defesa).

A metodologia também prevê que esses dados sejam transformados em índices de satisfação (AP%), para que possam ser comparados com os índices das demais dimensões. Como explicado na descrição da metodologia (tópico 10.3.5), as posturas de acomodação e proatividade representam satisfação máxima.

A Tabela 15, na próxima página, exibe a estatística descritiva e o *ranking* dos índices de satisfação com a postura da empresa (AP%) por Questão de *Stakeholder*.

Tabela 15 – AP%: Índice de satisfação com a postura da empresa por Questão de *Stakeholder*

<i>Ran-king*</i>	Questões de <i>Stakeholders</i>	Média AP%	Desvio padrão	Coefic. variação	n	Escala de cores
1º	14. Valores éticos na relação com acionistas	91%	0,19	0,20	98	0%
	15. Valores éticos na relação com governos	87%	0,19	0,22	104	10%
	01. Saúde e segurança ocupacional	87%	0,19	0,22	143	20%
2º	11. Valores éticos na relação com clientes	84%	0,20	0,24	130	30%
	16. Valores éticos na relação com ONGs	84%	0,20	0,24	100	40%
	12. Valores éticos na relação com fornecedores	83%	0,19	0,22	111	50%
	13. Valores éticos na relação com comunidades	83%	0,21	0,25	125	60%
	17. Bem-estar da sociedade e do meio ambiente	82%	0,22	0,27	127	70%
3º	09. Valores éticos na relação com funcionários	78%	0,25	0,32	138	80%
	03. Diversidade e igualdade	78%	0,24	0,31	128	90%
	05. Clima do ambiente de trabalho	76%	0,23	0,31	136	100%
	08. Satisfação do funcionário com o trabalho	74%	0,25	0,34	133	
	06. Balanço entre o trabalho e a vida pessoal	74%	0,27	0,36	124	
4º	02. Segurança no emprego	73%	0,26	0,36	132	
	07. Desenvolvimento profissional e carreira	72%	0,26	0,36	131	
	10. Valores éticos na relação com sindicato	70%	0,28	0,40	115	
5º	04. Remuneração, benefícios e premiações	66%	0,29	0,45	128	

* definido por comparação das médias par a par com teste t ($\alpha = 0,05$)

O índice de satisfação com a postura da empresa (AP%) também pode ser analisado em busca de relações entre as questões. Para ilustrar essa possibilidade, foram calculados os coeficiente de *Pearson* (*r*) para cada par de questões. A análise foi feita considerando os parâmetros propostos por Dancey e Reydy (2006, p. 186): $0,1 \leq r < 0,40$ (fraca); $0,40 \leq r < 0,70$ (média); $r \geq 0,7$ (forte).

Tabela 16 – AP%: Matriz de correlação entre questões)

Questões	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17
01. Saúde e segurança ocupac.	1,00																
02. Segurança no emprego	0,34	1,00															
03. Diversidade e igualdade	0,39	0,56	1,00														
04. Remun., benef. e premiações	0,46	0,59	0,64	1,00													
05. Clima do ambiente de trabalho	0,47	0,48	0,51	0,57	1,00												
06. Balanço trabalho/vida pessoal	0,36	0,47	0,61	0,65	0,51	1,00											
07. Desenvolv. prof. e carreira	0,47	0,49	0,42	0,64	0,59	0,53	1,00										
08. Satisfação func. c/ o trabalho	0,46	0,51	0,54	0,62	0,59	0,60	0,63	1,00									
09. Val. éticos rel. c/ funcionários	0,48	0,35	0,51	0,42	0,55	0,46	0,57	0,62	1,00								
10. Val. éticos rel. c/ sindicato	0,46	0,49	0,55	0,70	0,49	0,55	0,60	0,54	0,52	1,00							
11. Val. éticos rel. c/ clientes	0,38	0,32	0,39	0,42	0,32	0,32	0,41	0,46	0,57	0,35	1,00						
12. Val. éticos rel. c/ fornecedores	0,41	0,27	0,44	0,42	0,46	0,41	0,48	0,48	0,55	0,39	0,67	1,00					
13. Val. éticos rel. c/ comunidades	0,32	0,39	0,45	0,40	0,43	0,44	0,48	0,53	0,62	0,50	0,71	0,61	1,00				
14. Val. éticos rel. c/ acionistas	0,36	0,20	0,28	0,24	0,42	0,38	0,29	0,33	0,29	0,37	0,43	0,65	0,44	1,00			
15. Val. éticos rel. c/ governos	0,33	0,27	0,40	0,34	0,34	0,36	0,44	0,35	0,36	0,39	0,48	0,65	0,54	0,69	1,00		
16. Val. éticos rel. c/ ONGs	0,53	0,45	0,46	0,50	0,53	0,59	0,48	0,49	0,48	0,45	0,51	0,55	0,63	0,48	0,65	1,00	
17. Bem-estar socied./meio amb.	0,43	0,40	0,44	0,47	0,57	0,43	0,55	0,44	0,60	0,51	0,53	0,62	0,67	0,35	0,46	0,67	1,00

A análise das correlações também pode ser enriquecida pelos dados secundários da pesquisa (Apêndices B e C). Por exemplo, como se observa na Tabela 16, há uma correlação forte entre as avaliações das posturas das questões ‘Remuneração, benefícios e premiações’ e ‘Valores éticos na relação com sindicato’ ($r=0,70$). Observa-se também que ambas foram mal avaliadas pelos funcionários (última e penúltima no *ranking* da Tabela 15). Esses resultados podem ser explicados pela forma como a empresa lida com as demandas referentes à remuneração e benefícios, que é justamente por meio de negociação com o sindicato, nas discussões sobre o acordo coletivo de trabalho.

Ao longo desse tópico foram apresentadas algumas possibilidades oferecidas pela metodologia proposta para análise e discussão da dimensão da responsividade. O próximo, tratará da dimensão das saídas.

11.5. AVALIAÇÃO DA DIMENSÃO DAS SAÍDAS NA ÓTICA DOS FUNCIONÁRIOS

Esse tópico ilustra algumas possibilidades de análises que a metodologia proposta oferece sobre a ótica dos funcionários em relação aos efeitos do comportamento corporativo. Como explicado na descrição da metodologia (tópico

10.3.5), cada funcionário avaliou esses efeitos de forma direta, informando seu nível de satisfação com o desempenho de políticas, programas e práticas associadas a cada Questão de *Stakeholder*.

A Tabela 17 apresenta os índices de satisfação AE% por Questão de *Stakeholder*. Assim como nas outras dimensões, a figura inclui a estatística descritiva e o *ranking* do índice. Nessa Tabela verifica-se que a primeira questão da primeira posição do *ranking* ainda não havia se destacado, positiva ou negativamente, nas análises das outras dimensões. A ‘Satisfação do funcionário com o trabalho’ se refere ao sentimento de gratificação com o conteúdo das atividades que realizam e não há menção à questão nos documentos da empresa analisados

Tabela 17 – AE%: Índice de satisfação dos funcionários com os efeitos de políticas, programas e práticas da empresa por questão

<i>Ran-king*</i>	Questões de <i>Stakeholders</i>	Média AE%	Desvio padrão	Coefic. variação	n	Escala de cores
1º	08. Satisfação do funcionário com o trabalho	82%	0,22	0,26	142	0%
	05. Clima do ambiente de trabalho	82%	0,22	0,26	143	10%
	01. Saúde e segurança ocupacional	79%	0,21	0,26	144	20%
	11. Valores éticos na relação com clientes	79%	0,19	0,25	139	30%
2º	06. Balanço entre o trabalho e a vida pessoal	77%	0,21	0,28	144	40%
	13. Valores éticos na relação com comunidades	75%	0,20	0,26	136	50%
	09. Valores éticos na relação com funcionários	75%	0,27	0,36	143	60%
3º	12. Valores éticos na relação com fornecedores	70%	0,21	0,30	125	70%
	17. Bem-estar da sociedade e do meio ambiente	69%	0,25	0,36	132	80%
	02. Segurança no emprego	67%	0,27	0,41	141	90%
	07. Desenvolvimento profissional e carreira	66%	0,27	0,40	145	100%
	03. Diversidade e igualdade	65%	0,31	0,47	142	
	14. Valores éticos na relação com acionistas	65%	0,25	0,39	97	
	16. Valores éticos na relação com ONGs	65%	0,27	0,41	106	
4º	10. Valores éticos na relação com sindicato	60%	0,27	0,46	137	
	15. Valores éticos na relação com governos	57%	0,29	0,51	101	
	04. Remuneração, benefícios e premiações	57%	0,29	0,51	141	

Buscando outras formas de compreender esse resultado, foi gerada a matriz de correlação entre questões para variável AE%. Contudo, a ‘Satisfação do funcionário com o trabalho’ não apresentou correlação forte com nenhuma das outras questões ($0,26 \leq r \leq 0,55$).

Como sugerido na descrição da metodologia, a análise da satisfação com os efeitos do comportamento corporativo (AE%) pode ser complementada por dados sobre o desempenho de políticas, programas e práticas relacionadas às questões. Por exemplo, no Apêndice C há uma série de indicadores de desempenho que ajudam a

explicar o fato da questão 'Remuneração, benefícios e premiações' ter sido a pior avaliada (AE% = 57%). Ao comparar o ano de 2014 com 2013, observa-se que o salário médio teve aumento para diretores, mas todos os outros cargos tiveram reduções. O perfil de remuneração reflete o mesmo fenômeno, com aumento no número de funcionários que recebem até R\$1.000 e queda em todas as outras faixas.

Essas são algumas possibilidades de análise proporcionadas pela metodologia proposta para discussão da dimensão das saídas. O próximo tópico tratará da perspectiva multidimensional de avaliação, ou seja, a avaliação da PSC.

11.6. PERSPECTIVA MULTIDIMENSIONAL: AVALIAÇÃO DA PSC DA EMPRESA

A metodologia proposta prevê que a avaliação da Performance Social Corporativa envolva a observação conjunta dos resultados obtidos nas três dimensões, tendo as Questões de *Stakeholder* como fio condutor da análise. O Quadro abaixo exemplifica essa perspectiva para questão 'Remuneração, benefícios e premiações', já discutida nas avaliações das dimensões. O formato do Quadro, baseado na 'estrutura PSC', evidencia o significado das medidas, enquanto observações adicionais e dados secundários complementam a análise dos resultados do questionário.

O Quadro 38 oferece uma visão detalhada e integral da ótica dos funcionários quanto a PSC da questão analisada. Os resultados, assim expostos, permitem aprofundar a compreensão sobre as expectativas, percepções e avaliações quanto ao comportamento corporativo e seus respectivos efeitos sobre os *stakeholders*, na ótica dos próprios *stakeholders*.

PERFORMANCE SOCIAL CORPORATIVA NA ÓTICA DOS FUNCIONÁRIOS (Questão: 'Remuneração, benefícios e premiações')					
MOTIVAÇÕES		POSTURA		EFEITOS	
Expectativas	O que deve motivar (ênfases nas categorias)		Que postura deve adotar (grau de importância: 1 a 5)		N/A
	EM (ET) = 46,0%	Maior ênfase em motivações éticas	EP = 4,55	divide 2ª posição do <i>ranking</i> com várias questões (<i>homo economicus x homo social</i>)	
	EM (EC) = 38,1%				
EM (LG) = 15,8%					
Percepções	O que motiva (ênfases nas categorias)		Que postura adota (grau de importância: 1 a 5)		N/A
	PM (ET) = 37,7%	Maior ênfase em motivações econômicas	PP = 3,23	divide penúltima posição (5ª) com outra questão, maior apenas que 'Valores éticos na relação com sindicatos'	
	PM (EC) = 42,8%				
PM (LG) = 19,6%					
Avaliação	Índice de satisfação (congruência de orientações sociais)		Escala RDAP e índice de satisfação		Satisfação com desempenho de políticas, programas e práticas
	AM% = 52%	Isolada na última posição do <i>ranking</i>	R: 19%	Maior proporção de insatisfeitos (R + D)	AE% = 57%
			D: 51%		
A: 24%					
		P: 6%	Isolada na última posição do <i>ranking</i> . Correlação forte (0,70) com 'Valores éticos na relação com sindicatos'	Divide última posição do <i>ranking</i> com duas questões, incluindo 'Valores éticos na relação com sindicatos'	
Dados secundários	N/A		Processos de responsividade: negociações anuais com sindicatos e práticas usuais de mercado		Indicadores (2014/2013): redução do salário médio, exceto para diretores; aumento no nº de funcionários da faixa salarial mais baixa (até R\$1.000), queda nas outras

Quadro 38 – Análise da PSC referente à questão 'Remuneração, Benefícios e Premiações'

A Tabela a seguir oferece uma visão mais ampla da PSC da empresa estudada na ótica dos funcionários, mostrando os índices de satisfação das três dimensões para todas as Questões de *Stakeholders*.

Tabela 18 – Avaliação da PSC: índices de satisfação nas três dimensões por questão

Questões de <i>Stakeholders</i>	AM%	AP%	AE%	Escala de cores
01. Saúde e segurança ocupacional	62%	87%	79%	
02. Segurança no emprego	56%	73%	67%	0%
03. Diversidade e igualdade	55%	78%	65%	10%
04. Remuneração, benefícios e premiações	52%	66%	57%	20%
05. Clima do ambiente de trabalho	64%	76%	82%	30%
06. Balanço entre o trabalho e a vida pessoal	56%	74%	77%	40%
07. Desenvolvimento profissional e carreira	60%	72%	66%	50%
08. Satisfação do funcionário com o trabalho	60%	74%	82%	60%
09. Valores éticos na relação com funcionários	63%	78%	75%	70%
10. Valores éticos na relação com sindicato	54%	70%	60%	80%
11. Valores éticos na relação com clientes	63%	84%	79%	90%
12. Valores éticos na relação com fornecedores	63%	83%	70%	100%
13. Valores éticos na relação com comunidades	68%	83%	75%	
14. Valores éticos na relação com acionistas	65%	91%	65%	
15. Valores éticos na relação com governos	61%	87%	57%	
16. Valores éticos na relação com ONGs	64%	84%	65%	
17. Bem-estar da sociedade e do meio ambiente	62%	82%	69%	

As cores da Tabela acima auxiliam a análise comparativa das avaliações entre questões e entre dimensões, sugerindo que, no geral, a satisfação dos funcionários é maior na dimensão da postura e menor na dimensão das motivações. Contudo, para uma visão mais precisa dessa noção, sugere-se comparar índices agregados. É válido lembrar que as medidas que combinam diferentes questões são médias ponderadas pelos pesos que os respondentes deram a cada questão.

A Figura 21 apresenta os índices de satisfação totais e por tipo de questão para as três dimensões, comprovando que os funcionários estão mais satisfeitos com a postura da empresa diante das Questões de *Stakeholders* (AP%) do que com o desempenho das políticas, programas e práticas sociais que ela adota para lidar com as questões (AE%). Ou seja, a concordância com a importância que a empresa dá às questões é maior do que a satisfação com os efeitos de suas ações. A dimensão das motivações é a que apresenta os menores índices de satisfação (AM%), com uma congruência de 61% entre a Orientação Social Corporativa esperada e a percebida.

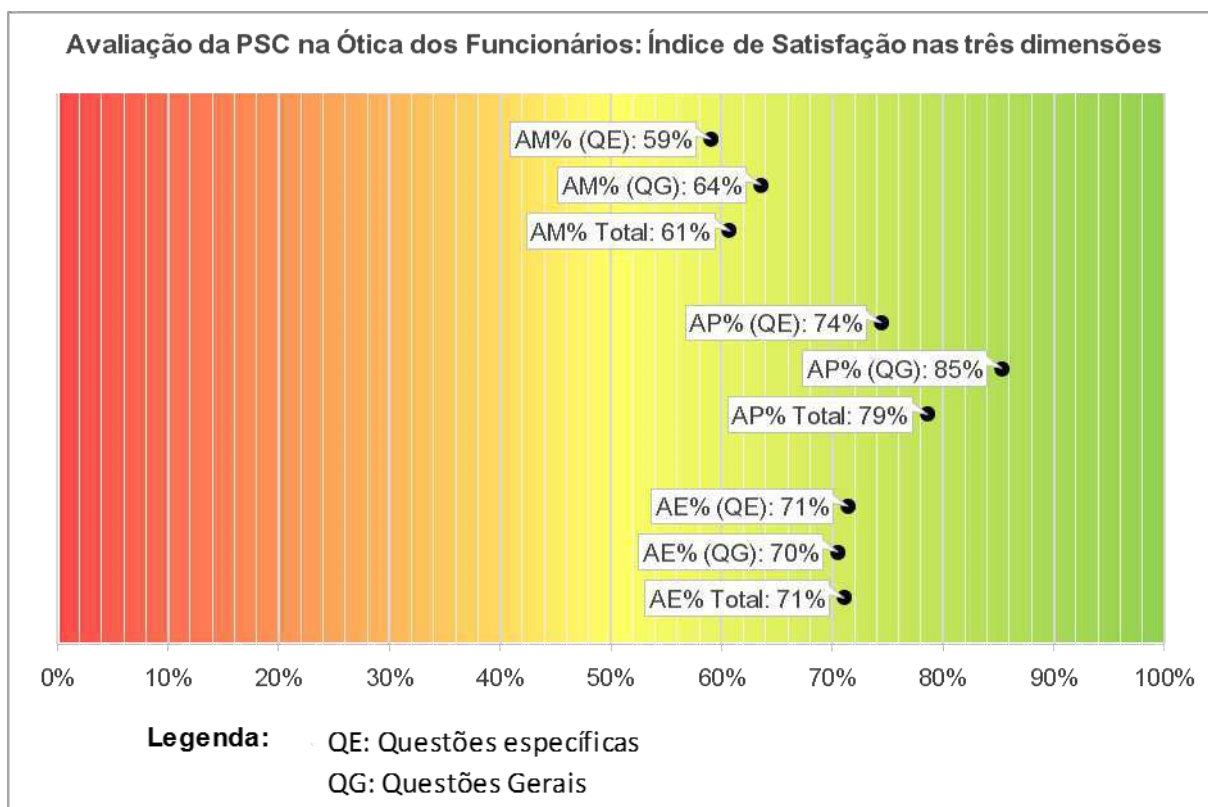


Figura 21 – Avaliação da PSC na ótica dos funcionários (AM%, AP% e AE%)

A Figura acima também mostra que as questões gerais são mais bem avaliadas que as específicas nas dimensões das responsabilidades (motivação) e da responsividade (postura), mas não se verifica diferença significativa entre as avaliações por tipo de questão na dimensão das saídas (efeitos).

Como definido na descrição da metodologia, não foi gerado um índice global para a PSC, pois não se conhece como as dimensões se relacionam entre si. No entanto, como sugerido por Gond e Crane (2008), resultados de estudos empíricos baseados nos modelos conceituais da PSC podem ser utilizados para investigar essas relações. Não foi definido como objetivo da tese conduzir essa investigação, que pode ser feita de diversas formas. Contudo, duas análises simples foram feitas para mostrar que a estrutura matricial dos dados gerados em aplicações da metodologia proposta são adequados a esse tipo de investigação.

Primeiro, foi gerada uma matriz de correlação com as avaliações das três dimensões. Os resultados (Tabela 19) mostram que não há correlação linear forte ($\geq 0,70$) entre as avaliações das dimensões, verificando-se apenas que AE% e AP% mantêm uma correlação mediana, mas próxima de fraca (0,468).

Tabela 19 – Matriz de correlação entre AM%, AP% e AE%

Coeficientes de Pearson			
	AM%	AP%	AE%
AM%	1,000		
AP%	0,263	1,000	
AE%	0,265	0,468	1,000

A mesma análise foi feita por Questão de *Stakeholders* (Tabela 20). Os resultados também levam à conclusão que a correlação linear não dá boa explicação para como as dimensões da PSC interagem. A maioria das questões possui apenas correlações fracas entre as avaliações das dimensões da PSC e umas poucas questões apresentam correlações moderadas, mas próximas de fracas.

Tabela 20 – Análise de correlação entre avaliações das dimensões por questão

Questões	Coeficientes de Pearson		
	AM x AP	AM x AE	AP x AE
01. Saúde e segurança ocupacional	0,192	0,147	0,496
02. Segurança no emprego	0,274	0,393	0,414
03. Diversidade e igualdade	0,257	0,250	0,257
04. Remuneração, benefícios e premiações	0,216	0,286	0,408
05. Clima do ambiente de trabalho	0,288	0,150	0,290
06. Balanço entre o trabalho e a vida pessoal	0,212	0,245	0,237
07. Desenvolvimento profissional e carreira	0,149	0,261	0,456
08. Satisfação do funcionário com o trabalho	0,213	0,319	0,377
09. Valores éticos na relação com funcionários	0,211	0,181	0,376
10. Valores éticos na relação com sindicato	0,240	0,058	0,308
11. Valores éticos na relação com clientes	0,200	0,163	0,340
12. Valores éticos na relação com fornecedores	0,179	-0,039	0,228
13. Valores éticos na relação com comunidades	0,242	0,056	0,263
14. Valores éticos na relação com acionistas	0,108	0,196	0,085
15. Valores éticos na relação com governos	0,194	0,106	0,181
16. Valores éticos na relação com ONGs	0,297	0,125	0,282
17. Bem-estar da sociedade e do meio ambiente	0,267	0,273	0,344

Essas análises provaram que as dimensões da PSC não se relacionam entre si de modo linear. Contudo, a estrutura matricial dos dados permite que técnicas estatísticas mais sofisticadas sejam utilizadas em investigações envolvendo as diversas variáveis geradas.

11.7. CONSIDERAÇÕES SOBRE A APLICAÇÃO DA METODOLOGIA PROPOSTA

Os objetivos da aplicação da metodologia descrita nesse capítulo foram refinar a proposição, verificar sua aplicabilidade e ilustrar seu potencial de geração de análises.

O refinamento da metodologia se deu a partir de ajustes no instrumento de pesquisa realizados durante os dois pilotos. A aplicabilidade da metodologia foi comprovada durante o piloto final. O questionário, embora possa ser considerado relativamente extenso (total de 85 perguntas), foi respondido pelos participantes em cerca de 15 minutos. Eles declararam que acharam a quantidade de perguntas e o tempo de resposta adequados e consideraram o instrumento de fácil compreensão.

Os dados da pesquisa também confirmaram a boa aplicabilidade por meio dos índices de questionários devolvidos preenchidos (80%) e de respostas válidas (88%). Vale ainda salientar que a maior parte das respostas não válidas não se refere a erros ou inconsistências no preenchimento, mas a perguntas respondidas com a opção 'não sei' ou deixadas em branco. E dessas, a maioria faz parte das questões gerais, sobre as quais já se esperava um menor nível de conhecimento por parte dos funcionários.

O terceiro objetivo da aplicação foi ilustrar possibilidades de análises a partir da metodologia, o que também facilita a compreensão de suas características. Análises em vários níveis de agregação foram apresentadas, destacando que a estratégia de combinar dados primários e secundários nas avaliações contribui com discussões significativas sobre a PSC.

Além dos objetivos pré-definidos, a aplicação permitiu avaliar o conjunto de Questões de *Stakeholders* definido quanto à completude e consistência interna, confirmando ambas.

O questionário possuía um espaço de preenchimento opcional onde os respondentes podiam fazer comentários e apontar questões que considerava relevantes, mas que não foram abordadas. Dos seis questionários com comentários, nenhum apontou novas questões, de modo que pode-se concluir que o conjunto de questões definido para os funcionários é adequado, ao menos para o grupo estudado.

O conjunto de questões foi analisado em termos de confiabilidade da consistência interna utilizando o coeficiente *alpha Cronbach*. Esse coeficiente se

refere à medida em que os itens de um instrumento são consistentes entre si e com o instrumento geral, ou seja, se eles se referem ao mesmo constructo (CROASMUN; OSTROM, 2011). Esse método permite verificar o que Mitnick (2000) identifica como validade de constructo, ou seja, o grau com que a medida representa um constructo teórico. O coeficiente *alpha Cronbach* é adequado para o caso em tela, pois a quantidade de questões é relativamente baixa (17). Cortina (1993) ressalta que, se houvesse mais de 40 itens (questões), o teste não seria indicado. Os coeficientes para as principais medidas da metodologia são apresentados abaixo.

Tabela 21 – Análise da consistência interna do conjunto de Questões de Stakeholders associadas aos funcionários (alpha Cronbach das principais medidas)

Medidas	Alpha Cronbach
AM%	0,904
EP	0,924
PP	0,939
AP	0,944
AP%	0,947
AE	0,940
AE%	0,940

O *benchmarking* usual para o valor do *alpha Cronbach* que indica a existência da consistência interna é 0,70 (CORTINA, 1993). A Tabela 21 mostra que os valores obtidos são bem superiores a esse piso, variando de 0.904 a 0,947. Esses valores confirmam que o conjunto de Questões de *Stakeholders* definido na metodologia proposta é consistente entre si, em todas as medidas avaliadas.

Uma análise adicional foi feita, calculando o coeficiente *alpha Cronbach 'if item deleted'*, para verificar qual seria o *alpha* se a Questão não fizesse parte do conjunto. A medida utilizada para o cálculo foi AM% e os resultados são apresentados na Tabela 22. A análise demonstra que todas as questões contribuem positivamente para a consistência interna, pois os valores de *alpha* sem cada uma delas são menores que o *alpha* do conjunto completo (0,904). Ou seja, a consistência interna diminuiria se qualquer uma das questões fosse suprimida do conjunto.

Tabela 22 – Análise da consistência interna '*if item deleted*'

Questões	<i>Alpha if item deleted</i> (para AM%)
01. Saúde e segurança ocupacional	0,895
02. Segurança no emprego	0,893
03. Diversidade e igualdade	0,895
04. Remuneração, benefícios e premiações	0,902
05. Clima do ambiente de trabalho	0,893
06. Balanço entre o trabalho e a vida pessoal	0,895
07. Desenvolvimento profissional e carreira	0,896
08. Satisfação do funcionário com o trabalho	0,899
09. Valores éticos na relação com funcionários	0,895
10. Valores éticos na relação com sindicato	0,894
11. Valores éticos na relação com clientes	0,893
12. Valores éticos na relação com fornecedores	0,893
13. Valores éticos na relação com comunidades	0,897
14. Valores éticos na relação com acionistas	0,898
15. Valores éticos na relação com governos	0,897
16. Valores éticos na relação com ONGs	0,894
17. Bem-estar da sociedade e do meio ambiente	0,894

Desse modo, embora não tenha sido definido como objetivo da aplicação, ela permitiu verificar que o conjunto de Questões de *Stakeholders* relacionado aos funcionários pode ser considerado completo e consistente para avaliar a PSC na ótica dos funcionários. Como a aplicação envolveu apenas os funcionários não foi possível validar os conjuntos de Questões de *Stakeholders* associados aos demais grupos. Não obstante, os demais aspectos da metodologia são idênticos para aplicações junto a qualquer grupo.

CAPÍTULO 12 CONCLUSÕES

O interesse em desenvolver essa tese surgiu da noção de que os efeitos dos negócios sobre a sociedade e o meio ambiente se agravam a cada dia, apesar da adoção crescente de discursos e práticas associados à responsabilidade socioambiental dos negócios.

O problema de pesquisa foi estabelecido a partir do reconhecimento das limitações das abordagens usuais e opositoras para análise das relações entre negócios e sociedade. A abordagem instrumental, dominante no estudo e na prática, tem oferecido ‘negócios sem ética’, enquanto a normativa, ‘ética sem negócios’.

A tese que se encerra nesse capítulo assumiu como premissa que, para vencer esse paradoxo, seria necessário estabelecer uma visão ‘remoralizada’ das responsabilidades sociais dos negócios, ou seja, uma visão mais ética do que a instrumental dominante, mas mais pragmática do que a puramente normativa. Além disso, assumiu que a Teoria de *Stakeholders* poderia oferecer o *framework* de referência para promover a união entre economia e ética.

A Performance Social Corporativa foi adotada como abordagem central por três razões. Primeiro por se tratar de um constructo integrativo, originalmente proposto com o intuito de conciliar as perspectivas normativa e instrumental da área de B&S. Segundo porque é voltado ao exame dos efeitos da atividade corporativa sobre a sociedade, fenômeno que gerou o interesse pelo desenvolvimento da pesquisa. E por último, por sua compatibilidade natural com a abordagem de *stakeholders*.

Por outro lado, o potencial da PSC de contribuir com a efetiva integração entre economia e ética vem sendo limitado pela escassez de estudos empíricos capazes de refletir e validar adequadamente seus desenvolvimentos conceituais.

Portanto, o desafio da tese foi desenvolver uma metodologia de avaliação que, ao mesmo tempo: i) se baseasse em uma visão da RSC ‘remoralizada’ pela incorporação da ótica dos *stakeholders*; e ii) contornasse as limitações usuais dos estudos empíricos da PSC.

O desafio foi vencido combinando elementos da PSC, da RSC e da TS em um desenho de pesquisa estruturado na seguinte lógica: i) análise crítica do estado

da arte (características e limitações); ii) identificação de possíveis soluções aos problemas identificados; e iii) decisões. Ou seja, as escolhas feitas ao longo da tese que levaram à definição dos aspectos conceituais e operacionais da metodologia proposta, se basearam em extensa revisão bibliográfica focada na identificação de características, limitações e soluções.

Esse processo resultou em uma metodologia de avaliação que pode ser considerada normativa, pois assume como legítimas as demandas de todos aqueles afetados pelas atividades corporativas, os *stakeholders*. Por outro lado, a metodologia também é pragmática, porque não adota princípios éticos ideais como padrão de desempenho. O padrão de desempenho é estabelecido pelos próprios *stakeholders* e reflete sua pluralidade de valores, interesses e percepções. Essa abordagem de pesquisa, como enfatizado por Griffin (2000), é coerente com a natureza subjetiva e complexa das expectativas humanas. Além disso, serve a múltiplos contextos, pois reconhece a heterogeneidade dos ambientes onde os negócios operam (SCHERER; PALAZZO, 2011). As perspectivas dos diferentes grupos, possivelmente contraditórias e inconsistentes entre si, também são reconhecidas e respeitadas (FREEMAN; REED, 1983), já que as medidas de cada *stakeholder* não são combinadas.

A aplicação da metodologia proposta em um estudo de caso se mostrou uma estratégia de pesquisa adequada aos propósitos gerais da tese. Permitiu refinar a metodologia, confirmar sua aplicabilidade e ilustrar algumas possibilidades de análises, auxiliando a compreensão da proposição teórico-metodológica.

Contudo, como apenas os funcionários foram contemplados na aplicação, não foi possível verificar a consistência do conjunto de Questões de *Stakeholders* associadas aos demais grupos. A aplicação com apenas um grupo também impediu a realização de análises envolvendo múltiplas visões acerca das questões gerais, comuns aos diversos grupos. A possibilidade de comparar o desempenho da empresa em uma mesma questão na ótica de diferentes grupos é uma característica da metodologia ainda inexplorada.

A proposição da tese abre diversas possibilidades para estudos futuros. O tipo e a estrutura matricial dos dados gerados por aplicações da metodologia permite realizar análises detalhadas e gerais, podendo ser utilizada para finalidades acadêmicas ou práticas.

Uma linha de pesquisa considerada promissora é a investigação de como as variáveis se relacionam entre si empregando técnicas estatísticas mais sofisticadas, tais como a modelagem de equações estruturais (AHARON et al., 2011; PÉREZ; RODRÍGUEZ BOSQUE, DEL, 2013; BOCCIA; SARNACCHIARO, 2014) e a análise de componentes principais (IGALENS; GOND, 2005; MATTINGLY; BERMAN, 2006).

Estudos multicasos em um mesmo setor econômico também podem gerar análises interessantes. Nesse contexto, as empresas compartilham alguns *stakeholders*, tais como fornecedores, clientes e órgãos governamentais. Portanto, poderia-se ter os mesmos respondentes avaliando o desempenho de empresas diferentes. As expectativas seriam as mesmas, mas as percepções, específicas por empresa. Avaliações dos *stakeholders* não compartilhados, como os funcionários, também poderiam ser comparadas entre empresas do mesmo setor. Além disso, as expectativas dos funcionários das diferentes empresas poderiam ser combinadas gerando uma noção de responsabilidade social setorial na ótica desse grupo.

Além disso, as dimensões da PSC, e da metodologia, podem ser entendidas como três constructos: motivações para o comportamento socialmente responsável, ou orientação social corporativa; responsividade, ou postura diante das demandas dos *stakeholders*; e satisfação dos *stakeholders* com os impactos, ou efeitos de políticas, programas e práticas sociais. Portanto, pesquisadores interessados em analisar esses constructos por si só ou relações entre pares desses constructos também podem utilizar a metodologia proposta. Só é crítico que deixem claro o que estão analisado e que não se refere à PSC, pois para isso, é necessário considerar as três dimensões.

Finalmente, a metodologia proposta também pode ser adotada com finalidades não acadêmicas, visando contribuir com o estabelecimento de relações mais satisfatórias entre empresas e seus *stakeholders*. A noção subjacente à metodologia é que a boa Performance Social Corporativa é sinônimo de satisfação de todos aqueles afetados pela organização. Nesse sentido, a implementação do comportamento socialmente responsável envolve (re)conhecer a multiplicidade de valores, interesses, expectativas e percepções intra e intergrupos e buscar formas de balanceá-los. A metodologia proposta é uma ferramenta que permite que os próprios *stakeholders* expressem essa multiplicidade.

As informações geradas em aplicações da metodologia podem ser utilizadas no engajamento dos *stakeholders* em processos de negociação (MASON; SIMMONS, 2013; ATHANASOPOULOU; SELSKY, 2015) e de decisão que visem estabelecer

compromissos mútuos (MANETTI, 2011), em esquemas cooperativos que tratem os *stakeholders* como parceiros e não apenas indivíduos ou grupos que precisam ser gerenciados (PHILLIPS, 1997). A promoção de relações cooperativas baseadas no diálogo e no empoderamento dos *stakeholders* requer uma cultura corporativa voltada aos interesses dos múltiplos *stakeholders* ao invés do interesse próprio (JONES *et al.*, 2007; MAON, 2010) e se baseia numa concepção dos negócios como interação social e cooperação num sentido sofisticado, como parte essencial da sociedade (PHILLIPS, 1997; SOLOMON, 2006; BROOKS, 2010).

Essa visão ‘remoralizada’ das relações entre os negócios e seus *stakeholders* certamente enfrenta(rá) obstáculos para sua ampla implementação, mas há motivos para se esperar que, em algum momento, a integração entre economia e ética ocorra. O cenário atual de acirramento da polarização político-ideológica representa um obstáculo imediato, especialmente devido à ampliação da influência dos *racionales* de direita e extrema direita, os quais estão associados, respectivamente, à visão instrumental da TS e à sua negação (‘primazia dos acionistas’), como se observa na Figura 4 (p. 61, adaptada de Stanley e Winstanley, 2001). Por outro lado, a implementação desses *racionales* tende a promover a ampliação do poder dos negócios, o que gera mais críticas e pressões sociais. Segundo a lógica dos princípios de Davis (1967) e a noção de ‘contrato social’, se os negócios não exercerem esse poder de forma que a sociedade considere responsável, como vem ocorrendo historicamente, sua influência será reduzida, seja por meio de leis ou por outros meios (KAKABADSE; ROZUEL; LEE-DAVIES, 2005; MURPHY; SCHLEGELMILCH, 2013). A abordagem instrumental tipicamente adotada pelos negócios em resposta às pressões sociais vem sendo cada vez mais questionada, de modo que em algum momento, mesmo que leve vários ciclos de pressão e resposta, será vital para manutenção da legitimidade dos negócios que eles adotem formas de se relacionar com seus *stakeholders* que sejam efetivamente mais éticas.

“Não há transição que não implique um ponto de partida, um processo e um ponto de chegada. Todo amanhã se cria num ontem, através de um hoje. De modo que o nosso futuro baseia-se no passado e se corporifica no presente. Temos de saber o que fomos e o que somos, para saber o que seremos”.

(Paulo Freire)

REFERÊNCIAS

- ABAEIAN, V.; YEOH, K. K.; KHONG, K. W. An Exploration of CSR Initiatives Undertaken by Malaysian Hotels: Underlying Motivations from a Managerial Perspective. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, v. 144, p. 423–432, 2014.
- ACAR, W.; AUPPERLE, K. E.; LOWY, R. M. An empirical exploration of measures of social responsibility across the spectrum of organizational types. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 9, n. 1, p. 26–57, 2001.
- ADAMS, C. A. The ethical, social and environmental reporting-performance portrayal gap. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 17, n. 5, p. 731–757, 2004.
- AGLE, B. R.; DONALDSON, T.; WINKELMAN, M. O.; et al. Dialogue: Toward Superior *Stakeholder* Theory. **Business Ethics Quarterly**, v. 18, n. 2, p. 153–190, 2008.
- _____; KELLEY, P. C. Ensuring validity in the measurement of corporate social performance: Lessons from corporate United Way and PAC campaigns. **Journal of Business Ethics**, v. 31, p. 271–284, 2001.
- _____; MITCHELL, R. K.; SONNENFELD, J. A. Who Matters to CEOs? An Investigation of *Stakeholder* Attributes and Salience, Corporate Performance, and CEO Values. **Academy of Management Journal**, v. 42, n. 5, p. 507–525, 1999.
- AGUILERA, R. V.; RUPP, D. E.; WILLIAMS, C. A.; GANAPATHI, J. Putting the S back in Corporate Social Responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 3, p. 836–863, 2007.
- AGUINIS, H.; GLAVAS, A. What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. **Journal of Management**, v. 38, n. 4, p. 932–968, 2012.
- AHARON, T.; LIOR, O.; YAKI, B.; GAL, K. Corporate Social Responsibility, Organizational Justice and Job Satisfaction: How do They Interrelate, If at All? **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, v. 27, n. 1, p. 67–72, 2011.
- ATHANASOPOULOU, A.; SELSKY, J. W. The Social context of Corporate Social Responsibility: Enriching research with multiple perspectives and multiple levels. **Business & Society**, v. 54, n. 3, p. 322–364, 2015.
- AUPPERLE, K. E. An empirical measure of corporate social orientation. In: J. E. Post (Ed.); **Research in Corporate Social Performance and Policy** - Vol 6. Greenwich: CT: Jay Press, p.27–54, 1984.
- _____; CARROLL, A. B.; HATFIELD, J. D. An empirical investigation of the relationship between corporate social responsibility and profitability. **Academy of Management Journal**, v. 28, n. 2, p. 446–463, 1985.

BACKHAUS, K. B.; STONE, B. A.; HEINER, K. Exploring the Relationship Between Corporate Social Performance and Employer Attractiveness. ***Business and Society***, v. 41, n. 3, p. 292–318, 2002.

BAKAN, J. **A Corporação**: a busca patológica por lucro e poder. Editora Novo Conceito, 2008.

BAKKER, F. G. A. DE; GROENEWEGEN, P.; HOND, F. DEN. A Bibliometric Analysis of 30 Years of Research and Theory on Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance. ***Business & Society***, v. 44, n. 3, p. 283–317, 2005.

BANERJEE, S. B. Corporate Social Responsibility: The Good, the Bad and the Ugly. ***Critical Sociology***, v. 34, n. 1, p. 51–79, 2012.

_____. A critical perspective on corporate social responsibility: Towards a global governance *framework*. ***Critical Perspectives on International Business***, v. 10, n. 1, p. 84–95, 2014.

BANSAL, P. From issues to actions: The importance of individual concerns and organizational values in responding to natural environmental issues. ***Organization Science***, v. 14, p. 510–527, 2003.

_____; ROTH, K. Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness. ***Academy of Management Journal***, v. 43, n. 3, p. 717–736, 2000.

BASU, K.; PALAZZO, G. Corporate social responsibility: A process model of sensemaking. ***Academy of Management Review***, v. 33, n. 1, p. 122–136, 2008.

BELLEN, H. M. VAN. **Indicadores de Sustentabilidade: uma análise comparativa**. Tese de Doutorado, Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

BERMAN, S. L.; WICKS, A. C.; KOTHA, S.; JONES, T. M. Does *stakeholder* orientation matter? The relationship between *stakeholder* management models and firm financial performance. ***Academy of Management Journal***, v. 42, n. 5, p. 488–506, 1999.

BERRONE, P.; SURROCA, J.; TRIBÓ, J. A. Corporate ethical identity as a determinant of firm performance: A test of the mediating role of *stakeholder* satisfaction. ***Journal of Business Ethics***, v. 76, n. 1, p. 35–53, 2007.

BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. ***Revista Produção***, v. 16, n. 2, p. 258–273, 2006.

BITANGA, J.; BRIDWELL, L. Corporate Social Responsibility and the United Nations Global Compact. Competition Forum. ***American Society for Competitiveness***. v. 8, p.265–269, 2010.

BOAVENTURA, J. M. G.; SILVA, R. S. DA; BANDEIRA-DE-MELLO, R. Performance Financeira Corporativa e Performance Social Corporativa: desenvolvimento metodológico e contribuição teórica dos estudos empíricos. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 23, n. 60, p. 232–245, 2012.

BOCCIA, F.; SARNACCHIARO, P. Structural Equation Model for the Evaluation of Social Initiatives on Customer Behaviour. **Procedia Economics and Finance**, v. 17, n. 14, p. 211–220, 2014.

BOEGER, N.; MURRAY, R.; VILLIERS, C. **Perspectives on Corporate Social Responsibility**. (Series: Corporations, Globalisation and the Law). Cheltenham-UK, Northampton, USA: Edward Elgar Press, 2008.

BOWEN, H. R. **Social Responsibilities of the Businessman**. New York: Harper & Row, 1953.

BRANCO, M. C.; RODRIGUES, L. L. Positioning *Stakeholder* Theory within the Debate on Corporate Social Responsibility. **Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies**, v. 12, n. 1, p. 5–15, 2007.

BROOKS, S. B. CSR and the strait-jacket of economic rationality. **International Journal of Sociology and Social Policy**, v. 30, n. 11/12, p. 604–617, 2010.

BROWN, J. A.; FORSTER, W. R. CSR and *Stakeholder* Theory: A Tale of Adam Smith. **Journal of Business Ethics**, v. 112, p. 301–312, 2013.

BROWN, J. D. What issues affect Likert-scale questionnaire formats? **JALT Testing & Evaluation SIG Newsletter**, v. 4, n. 1, p. 27–30, 2000.

BUHR, H.; GRAFSTRÖM, M. The Making of Meaning in the Media: The Case of Corporate Social Responsibility in the Financial Times. In: F. Hond; F. G. A. Bakker; P. Neergaard (Eds.); **Managing Corporate Social Responsibility in Action: Talking, Doing and Measuring**. Hampshire: Ashgate e-Book, p.15–31, 2007.

BURCHELL, J.; COOK, J. Approaching corporate social responsibility from beyond the confines of the *business case*. **International Journal of Sociology and Social Policy**, v. 30, n. 11/12, 2010.

BURTON, B. K.; FARH, J.-L.; HEGARTY, W. H. A cross-cultural comparison of corporate social responsibility orientation: Hong Kong vs. United States students. **Teaching Business Ethics**, v. 4, p. 151–167, 2000.

_____; GOLDSBY, M. Corporate Social Responsibility Orientation, Goals, and Behavior: A Study of Small Business Owners. **Business & Society**, v. 48, n. 1991, p. 88–104, 2009.

_____; HEGARTY, W. H. Some Determinants of Student Corporate Social Responsibility Orientation. **Business & Society**, v. 38, n. 2, p. 188–205, 1999.

BUTTERFIELD, K. D.; REED, R.; LEMAK, D. J. An Inductive Model of Collaboration From the *Stakeholder's* Perspective. **Business & Society**, v. 43, n. 2, p. 162–195, 2004.

CARROLL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, p. 497–505, 1979.

_____. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational *stakeholders*. **Business Horizons**, v. 34, n. 4, p. 39–48, 1991.

_____. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. **Business & Society**, v. 38, n. 3, p. 268–295, 1999.

_____. A Commentary and an Overview of Key Questions on Corporate Social Performance Measurement. **Business & Society**, v. 39, n. 4, p. 466–478, 2000.

_____; BUCHHOLTZ, A. K. **Business and Society: Ethics and Stakeholder Management**. 7th ed. Mason-USA: South-Western Cengage Learning, 2011.

_____; SHABANA, K. M. The *Business case* for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. **International Journal of Management Reviews**, v. 12, n. 1, p. 85–105, 2010.

COMMITTEE FOR ECONOMIC DEVELOPMENT. **Social Responsibilities of Business Corporations**. New York, 1971.

CHEN, C.-M.; DELMAS, M. Measuring Corporate Social Performance: An Efficiency Perspective. **Production and Operations Management**, v. 20, n. 6, p. 789–804, 2011.

CHENG, W. L.; AHMAD, J. Incorporating *stakeholder* approach in corporate social responsibility (CSR): a case study at multinational corporations (MNCs) in Penang. **Social Responsibility Journal**, v. 6, p. 593–610, 2010.

CHIU, S.-C.; SHARFMAN, M. Legitimacy, Visibility, and the Antecedents of Corporate Social Performance: An Investigation of the Instrumental Perspective. **Journal of Management**, v. 37, n. 6, p. 1558–1585, 2009.

CHIZZOTTI, A. A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais : evolução e desafios. **Revista Portuguesa de Educação**, v. 16, n. 2, p. 221–236, 2003.

CLARKSON, M. B. E. A *stakeholder framework* for analysing and evaluating Corporate Social Performance. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 92–117, 1995.

COCHRAN, P. L. The evolution of corporate social responsibility. **Business Horizons**, v. 50, n. 6, p. 449–454, 2007.

COLLINS, D. An Organization Performance Matrix: A *framework* for broad-based performance measurements. Annual Meeting of the Academy of Management. Las Vegas. **Anais...**, 1992.

CORKIN, J. Misappropriating citizenship: the limits of corporate social responsibility. In: N. Boeger; R. Murray; C. Villiers (Eds.); **Perspectives on Corporate Social Responsibility**. Cheltenham-UK, Northampton, USA: Edward Elgar Press. (Series: Corporations, Globalisation and the Law), p.39–63, 2008.

CORTINA, J. M. What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n. 1, p. 98–104, 1993.

CRAGG, W. Business and human rights : a principle and value-based analysis *. In: G. G. Brenkert (Ed.); **The Oxford Handbook of Business Ethics**. Oxford Handbooks Online, p.3–46, 2010.

CRILLY, D.; SCHNEIDER, S. C.; ZOLLO, M. Psychological antecedents to socially responsible behavior. **European Management Review**, v. 5, n. 3, p. 175–190, 2008.

CROASMUN, J. T.; OSTROM, L. Using Likert-Type Scales in the Social Sciences. **Journal of Adult Education**, v. 40, n. 1, p. 19–22, 2011.

DALTON, D. R.; COSIER, R. A. The four faces of social responsibility. **Business Horizons**, v. 25, n. 3, p. 19–27, 1982.

DANCEY, C. P.; REIDY, J. **Estatística Sem Matemática para Psicologia**: Usando SPSS para Windows. 3rd ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DAVIS, K. Can business afford to ignore social responsibilities? **California Management Review**, v. 2, p. 70–76, 1960.

_____. Understanding the social responsibility puzzle. **Business Horizons**, v. 10, n. 4, p. 45–50, 1967.

DECOCK-GOOD, C. L'engagement mécénique des entreprises: mesure de l'une des expressions de leur responsabilité sociétale. **Finance Contrôle Stratégie**, v. 4, n. 4, p. 29–57, 2001.

DODD, E. M. For whom are corporate managers trustees? **Harvard Law Review**, v. 45, p. 1145–1163, 1932.

DONALDSON, T. **Corporations and Morality**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1982.

_____; DUNFEE, T. W. Toward a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory. **The Academy of Management Review**, v. 19, n. 2, p. 252–284, 1994.

_____; PRESTON, L. E. The *stakeholder* theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 65–91, 1995.

DRUCKER, P. The new meaning of corporate social responsibility. **California Management Review**, v. 26, p. 53–63, 1984.

EDWARDS, J. R.; CABLE, D. M. The value of value congruence. **The Journal of Applied Psychology**, v. 94, n. 3, p. 654–677, 2009.

EGRI, C. P.; PINKFIELD, L. T. As organizações e a biosfera: Ecologia e meio ambiente. In: S. R. CLEGG; C. HARDY (Eds.); **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, p.362–398, 1998.

EUROPEAN COMMISSIONS. Green Paper: Promoting a European *framework* for Corporate Social Responsibility. Brussels, 2001.

EVAN, W.; FREEMAN, R. E. A *stakeholder* theory of the modern corporation: Kantian capitalism. In: T. L. Beauchamp; N. E. Bowie (Eds.); **Ethical Theory and Business**. 5 ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993.

FASSIN, Y. A Dynamic Perspective in Freeman's *Stakeholder* Model. **Journal of Business Ethics**, v. 96 , n. 1, p. 1–11, 2011.

FONSECA, A.; MCALLISTER, M. L.; FITZPATRICK, P. Sustainability reporting among mining corporations: a constructive critique of the GRI approach. **Journal of Cleaner Production**, v. 84, p. 70-83, 2014.

FREDERICK, W. C. The growing concern over business responsibility. **California Management Review**, v. 2, n. 4, p. 54–61, 1960.

_____. From CSR1 to CSR2 The Maturing of Business-and-Society Thought. **Business and Society**, v. 33, n. 2, p. 150–164, 1978.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: A stakeholder** approach. Boston: Pitman, 1984.

_____. The politics of *stakeholder* theory: Some future directions. **Business Ethics Quarterly**, v. 4, n. 4, p. 409–421, 1994.

_____; LIEDTKA, J. Corporate social responsibility: A critical approach. **Business Horizons**, v. 34, n. 4, p. 92–98, 1991.

_____; MCVEA, J. **A stakeholder approach to strategic management**. Working Paper, n.01-02. University of Virginia. 2001.

FRIEDMAN, A. L.; MILES, S. **Stakeholders theory and practice**. Oxford University Press, 2006.

FRIEDMAN, M. **Capitalism and Freedom**. University of Chicago Press, 1962.

GALLOPÍN, G. C. Environmental and sustainability indicators and the concept of situational indicators: A systems approach. **Environmental Modeling & Assessment**, v. 1, p. 101–117, 1996.

GARRIGA, E.; MELÉ, D. Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. **Journal of Business Ethics**, v. 53, n. 1/2, p. 51–71, 2004.

GEVA, A. Three Models of Corporate Social Responsibility: Interrelationships between Theory, Research, and Practice. **Business and Society Review**, v. 113, n. 1, p. 1–41, 2008.

GHOSHAL, S. Bad management theories are destroying good management practices. **Academy of Management Learning & Education**, v. 4, n. 1, p. 75–91, 2005.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1991.

GODFREY, P. C.; MERRILL, C. B.; HANSEN, J. M. The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: An empirical test of the risk management hypothesis. **Strategic Management Journal**, v. 30, n. 4, p. 425–445, 2009.

GOND, J.-P.; CRANE, A. Corporate Social Performance Disoriented: Saving the Lost Paradigm? **Business & Society**, v. 49, n. 4, p. 677–703, 2008.

GOODPASTER, K. E. Business Ethics and *Stakeholder Analysis*. **Business Ethics Quarterly**, v. 1, n. 1, p. 53–73, 1991.

GREENWOOD, M. *Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility*. **Journal of Business Ethics**, v. 74, n. 4, p. 315–327, 2007.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. Sustainability Reporting Guidelines – G4. Amsterdam, 2013. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/>>.

HABISCH, A.; JONKER, J.; WEGNER, M.; SCHMIDPETER, R. **Corporate social responsibility across Europe**. Springer, 2005.

HAHN, T. Reciprocal *Stakeholder Behavior: A Motive-Based Approach to the Implementation of Normative Stakeholder Demands*. **Business & Society**, v. 54, n. 1, p. 9–51, 2012.

HAIGH, M.; JONES, M. T. **The drivers of corporate social responsibility: a critical review**. Ashridge Business School UK, 2006.

HAMMOND, A.; ADRIANSEE, A.; RODENBURG, E.; BRYANT, D.; WOODWARD, R. **Environmental Indicators: A systematic approach to measuring and reporting on environmental policy performance in the context of sustainable development**. Washington, D.C.: World Resources Institute, 1995.

HARRISON, J. S.; FREEMAN, R. E. *Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives*. **Academy of Management Journal**, v. 42, n. 5, p. 479–485, 1999.

HARRISON, J. S.; FREEMAN, R. E; CAVALCANTI SÁ DE ABREU, M. *Stakeholder Theory As an Ethical Approach to Effective Management: applying the theory to multiple contexts*. **Review of Business Management**, v. 17, n. 55, p. 858–869, 2015.

HEMINGWAY, C. A.; MACLAGAN, P. W. Managers' Personal Values as Drivers of Corporate Social Responsibility. **Journal of Business Ethics**, v. 50, n. 1, p. 33–44, 2004.

HEMPHILL, T. A. Legislating corporate social responsibility. **Business Horizons**, v. 40, n. 2, p. 53–58, 1997.

HERZIG, C.; MOON, J. Discourses on corporate social ir/responsibility in the financial sector. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 10, p. 1870–1880, 2013.

HILLENBRAND, C.; MONEY, K.; PAVELIN, S. *Stakeholder-Defined Corporate Responsibility for a Pre-Credit-Crunch Financial Service Company: Lessons for How Good Reputations are Won and Lost*. **Journal of Business Ethics**, v. 105, n. 3, p. 337–356, 2012.

HOLMES, S. L. Executive perceptions of corporate social responsibility. **Business Horizons**, v. 4, p. 34–40, 1976.

HOND, F. DEN; BAKKER, F. G. A. DE; NEERGAARD, P.; GOND, J.-P. Managing Corporate Social Responsibility in Action: Reconciling Rhetorical Harmony and Practical Dissonance. In: F. Hond; F. G. A. Bakker; P. Neergaad (Eds.); **Managing Corporate Social Responsibility in Action: Talking, Doing and Measuring**. Hampshire: Ashgate e-Book, p.205–225, 2007.

HUMMELS, H. Organizing ethics: a *stakeholder* debate. **Journal of Business Ethics**, v. 17, p. 1403–1419, 1998.

HUSTED, B. W. A Contingency Theory of Corporate Social Performance. **Business & Society**, v. 39, n. 1, p. 24–48, 2000.

IBRAHIM, N. A.; HOWARD, D. P.; ANGELIDIS, J. P. Board Members in the Service Industry: An Empirical Examination of the Relationship Between Corporate Social Responsibility Orientation and Directorial Type. **Journal of Business Communication**, v. 47, p. 393–401, 2003.

IGALENS, J.; GOND, J.-P. Measuring Corporate Social Performance in France: A Critical and Empirical Analysis of ARESE Data. **Journal of Business Ethics**, v. 56, n. 2, p. 131–148, 2005.

JAMALI, D. A *Stakeholder* Approach to Corporate Social Responsibility: A Fresh Perspective into Theory and Practice. **Journal of Business Ethics**, v. 82, n. 1, p. 213–231, 2008.

JENKINS, R. **Corporate Codes of Conduct: Self-Regulation in a Global Economy**. Working Paper n. 2. (United Nations Research Institute for Social Development: Technology, *Business and Society* Programme Paper), 2001.

JENKINS, R. Globalization, corporate social responsibility and poverty. **International Affairs**, v. 81, n. 3, p. 525–540, 2005.

JONES, T. M. Instrumental *Stakeholder* Theory: a Synthesis of Ethics and Economics. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 2, p. 404–437, 1995.

_____; FELPS, W.; BIGLEY, G. A. Ethical Theory and *Stakeholder*-Related Decisions: The Role of *Stakeholder* Culture. **Academy of Management Review**, v. 32, p. 137–155, 2007.

_____; WICKS, A. C. Convergent *Stakeholder* Theory. **The Academy of Management Review**, v. 24, n. 2, p. 206, 1999.

KAKABADSE, N. K.; ROZUEL, C.; LEE-DAVIES, L. Corporate social responsibility and *stakeholder* approach: a conceptual review. **International Journal of Business Governance and Ethics**, v. 1, n. 4, p. 277–302, 2005.

KANG, Y. C. Before-profit Corporate Social Responsibility and *stakeholder* management systems. Tese de Doutorado, University of Pittsburgh, 1995.

KEYS, T.; MALNIGHT, T. **Corporate clout**: the influence of the world's largest 100 economic entities. Strategy Dynamics Global Limited, 2010.

KLEIN, N. **Sem logo**: A tirania das marcas em um planeta vendido. E-book. 2002.

KRUMPAL, I. Determinants of social desirability bias in sensitive *surveys*: A literature review. **Quality and Quantity**, v. 47, n. 4, p. 2025–2047, 2013.

KURUCZ, E. C.; COLBERT, B. A.; WHEELER, D. The *Business case* for Corporate Social Responsibility. In: A. Crane; A. McWilliams; D. Matten; J. Moon; D. S. Siegel (Eds.); **The Oxford Handbook on Corporate Social Responsibility**, Oxford University Press, p.83–112, 2008.

LANTOS, G. P. The boundaries of strategic corporate social responsibility. **Journal of Consumer Marketing**, v. 18, n. 7, p. 595–632, 2001.

LAPLUME, A. O.; SONPAR, K.; LITZ, R. A. *Stakeholder* Theory: Reviewing a Theory That Moves Us. **Journal of Management**, v. 34, n. 6, p. 1152-1189, 2008.

LEE, M.-D. P. A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. **International Journal of Management Reviews**, v. 10, n. 1, p. 53–73, 2008.

LIN-HI, N.; MÜLLER, K. The CSR bottom line: Preventing corporate social irresponsibility. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 10, p. 1928–1936, 2013.

LOGSDON, J. M.; WOOD, D. J. Business citizenship: From domestic to global level of analysis. **Business Ethics Quarterly**, v. 12, n. 2, p. 155–187, 2002.

LONGO, M.; MURA, M.; BONOLI, A. Corporate social responsibility and corporate performance: the case of Italian SMEs. **Corporate Governance**, v. 5, n. 4, p. 28–42, 2005.

MAHON, J. F.; WARTICK, S. L. Assessing corporate social performance: linking strategy and *stakeholders* of the firm. **Global Business and Economics Review**, v. 7, n. 2/3, p. 133–154, 2005.

_____; WARTICK, S. L. Corporate social performance profiling: using multiple *stakeholder* perceptions to assess a corporate reputation. **Journal of Public Affairs**, v. 12, n. 1, p. 12–28, 2012.

MANETTI, G. The quality of *stakeholder* engagement in sustainability reporting: Empirical evidence and critical points. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 18, n. 2, p. 110–122, 2011.

MAON, F. **Toward the *stakeholder* company**: Essays on the role of organizational culture, interaction, and change in the pursuit of Corporate Social Responsibility. Tese de doutorado, Université Catholique de Louvain, 2010.

_____; LINDGREEN, A.; SWAEN, V. Organizational stages and cultural phases: A critical review and a consolidative model of corporate social responsibility development. **International Journal of Management Reviews**, v. 12, n. 1, p. 20–38, 2010.

MARGOLIS, J. D.; WALSH, J. P. Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business. **Administrative Science Quarterly**, v. 48, n. 2, p. 268–305, 2011.

MARREWIJK, M. VAN. Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion. **Journal of Business Ethics**, v. 44, p. 95–105, 2003.

_____; WERRE, M. Multiple levels of corporate sustainability. **Journal of Business Ethics**, v. 44, n. 2-3, p. 107–119, 2003.

MASCENA, K. M. C.; ISABELLA, G.; FISCHMANN, A. A.; MAZZON, J. A. Corporate Social Performance and Corporate Governance: Relationship between CSP, Ownership Structure and Board. **Business and Management Review**, v. 4, n. 7, p. 385–396, 2015.

MASON, C.; SIMMONS, J. Seeing Ourselves as Others See Us: Incorporating Reflexivity in Corporate Social Responsibility. **SSRN Electronic Journal**, n. 2292167, 2013.

MASON, C.; SIMMONS, J. Embedding Corporate Social Responsibility in Corporate Governance: A *Stakeholder* Systems Approach. **Journal of Business Ethics**, v. 119, n. 1, p. 77–86, 2014.

MATTEN, D.; CRANE, A.; CHAPPLE, W. Behind the mask: Revealing the true face of corporate citizenship. **Journal of Business Ethics**, v.45, p. 109–120, 2003.

MATTHEWS, J. R. Assessing organizational effectiveness: the role of performance measures. **The Library Quarterly**, v. 81, n. 1, p. 83–110, 2011.

MATTINGLY, J. E. Corporate Social Performance: A Review of Empirical Research Examining the Corporation-Society Relationship Using Kinder, Lydenberg, Domini Social *Ratings* Data. **Business & Society**, 2015.

_____; BERMAN, S. L. Measurement of Corporate Social Action: Discovering Taxonomy in the Kinder Lydenburg Domini *Ratings* Data. **Business & Society**, v. 45, n. 1, p. 20–46, 2006.

MCQUEEN, D.; NOACK, H. Health promotion indicators: current status, issues and problems. **Health Promotion International**, v. 3, n. 1, p. 117–125, 1988.

MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. S. Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification? **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 603–609, 2000.

_____; SIEGEL, D. S. Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 1, p. 117–127, 2001.

MIRVIS, P. H.; GOOGINS, B. K. Stages of Corporate Citizenship. **California Management Review**, v. 48, n. 2, p. 104–126, 2006.

MISHRA, S.; SUAR, D. Do *stakeholder* management strategy and salience influence corporate social responsibility in Indian companies? **Social Responsibility Journal**, v. 6, n. 2, p. 306–327, 2010.

MITCHELL, R. K.; 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**, v. 22, n. 4, p. 853–886, 1997.

MITNICK, B. M. Commitment, Revelation, and the Testaments of Belief: The Metrics of Measurement of Corporate Social Performance. **Business & Society**, v. 39, n. 4, p. 419–465, 2000.

MONEVA, J. M.; ARCHEL, P.; CORREA, C. GRI and the camouflaging of corporate unsustainability. **Accounting Forum**, v. 30, n. 2, p. 121–137, 2006.

MORRIS, S. A. Internal effects of *stakeholder* management devices. **Journal of Business Ethics**, v. 16, n. 4, p. 413–424, 1997.

MURPHY, P. E.; SCHLEGELMILCH, B. B. Corporate social responsibility and corporate social irresponsibility: Introduction to a special topic section. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 10, p. 1807–1813, 2013.

NALBAND, N. A.; KELABI, S. AL. Redesigning Carroll's CSR Pyramid Model. **Journal of Advanced Management Science**, v. 2, n. 3, p. 236–239, 2014.

NIJHOF, A. H. J.; JEURISSEN, R. J. M. The glass ceiling of corporate social responsibility. **International Journal of Sociology and Social Policy**, v. 30, n. 11/12, p. 618–631, 2010.

O'DWYER, B. Conceptions of corporate social responsibility: the nature of managerial capture. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 16, n. 4, p. 523–557, 2003.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **OECD Environmental Indicators: Development, measurement and use**. Paris, 2003.

ORLITZKY, M.; SWANSON, D. L. Value Attunement: Toward a Theory of Socially Responsible Executive Decision-Making. **Australian Journal of Management**, v. 27, n. 1, p. 119–128, 2002.

OSTROFF, C.; SHIN, Y.; KINICKI, A. J. Multiple perspectives of congruence: Relationships between value congruence and employee attitudes. **Journal of Organizational Behavior**, v. 26, n. 6, p. 591–623, 2005.

OWEN, D. L.; SWIFT, T.; HUNT, K. Questioning the role of *stakeholder* engagement in social and ethical accounting, auditing and reporting. **Accounting Forum**, v. 25, n. 3, p. 264–282, 2001.

PAPASOLOMOU-DOUKAKIS, I.; KRAMBIA-KAPARDIS, M.; KATSILOUDES, M. Corporate social responsibility: the way forward? Maybe not! A preliminary study in Cyprus. **European Business Review**, v. 17, n. 3, p. 263–279, 2005.

PARK, B. IL; GHAURI, P. N. Determinants influencing CSR practices in small and medium sized MNE subsidiaries: A *stakeholder* perspective. **Journal of World Business**, v. 50, n. 1, p. 192–204, 2014.

PARKES, C.; SCULLY, J.; ANSON, S. CSR and the “undeserving”: a role for the state, civil society and business? **International Journal of Sociology and Social Policy**, v. 30, n. 11/12, p. 697–708, 2010.

PEDERSEN, E. R. Making corporate social responsibility (CSR) operable: How companies translate *stakeholder* dialogue into practice. **Business and Society Review**, v. 111, n. 2, p. 137–163, 2006.

_____; NEERGAARD, P. The Bottom Line of CSR: A Different View. In: F. Hond; F. G. A. Bakker; P. Neergaad (Eds.); **Managing Corporate Social Responsibility in Action: Talking, Doing and Measuring**. Hampshire: Ashgate e-Book, p.77–91, 2007.

PÉREZ, A.; RODRÍGUEZ BOSQUE, I. DEL. Measuring CSR Image: Three Studies to Develop and to Validate a Reliable Measurement Tool. **Journal of Business Ethics**, v. 118, p. 265–286, 2013.

PERRINI, F.; RUSSO, A.; TENCATI, A.; VURRO, C. Deconstructing the Relationship Between Corporate Social and Financial Performance. **Journal of Business Ethics**, v. 102, n. S1, p. 59–76, 2012.

PHILLIPS, R. A. *Stakeholder Theory and A Principle of Fairness*. **Business Ethics Quarterly**, v. 7, n. 1, p. 51–66, 1997.

PINKSTON, T. S.; CARROLL, A. B. A retrospective examination of CSR orientations: Have they changed? **Journal of Business Ethics**, v. 15, p. 199–206, 1996.

PLESSIS, C. J. A. DU. Ethical Failure Under the Agency Logic: Grounding Governance Reform in a Logic of Value. **Group & Organization Management**, v. 33, n. 6, p. 781–804, 2008.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, v. 84, n. 12, p. 78–92, 2006.

POST, J. E.; PRESTON, L. E.; SACHS, S. Managing the extended enterprise: the new stakeholder view. **California Management Review**, v. 45, n. 1, p. 6–28, 2002.

QUEVEDO-PUENTE, E. DE; LA FUENTE-SABATÉ, J. M. DE; FOMBRUN, C. J. Corporate Social Performance and Corporate Reputation: Two Interwoven Perspectives. **Corporate Reputation Review**, v. 10, n. 1, p. 60–72, 2007.

RANDALL, D. M.; FERNANDES, M. F. The social desirability response bias in ethics research. **Journal of Business Ethics**, v. 10, n. 11, p. 805–817, 1991.

REIGOTA, M. **Meio ambiente e representação social**. 8th ed. São Paulo: Cortez, 2010.

ROWLEY, T. Moving beyond dyadic ties: a network theory of *stakeholder* influences. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 887–910, 1997.

_____; BERMAN, S. L. A Brand New Brand of Corporate Social Performance. **Business & Society**, v. 39, n. 4, p. 397–418, 2000.

SALAZAR, J.; HUSTED, B. W.; BIEHL, M. Thoughts on the Evaluation of Corporate Social Performance Through Projects. **Journal of Business Ethics**, v. 105, n. 2, p. 175–186, 2012.

SCANDURA, T. A.; LANKAU, M. J. Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction. **Journal of Organizational Behavior**, v. 18, p. 377–391, 1997.

SCHERER, A. G.; PALAZZO, G. Toward a Political Conception of Corporate Responsibility: *Business and Society* Seen From a Habermasian Perspective. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 4, p. 1096–1120, 2007.

_____; _____. The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and its Implications for the Firm, Governance, and Democracy. **Journal of Management Studies**, v. 48, n. 4, p. 899–931, 2011.

SCHWARTZ, M. S.; CARROLL, A. B. Corporate social responsibility: a three-domain approach. **Business Ethics Quarterly**, v. 13, n. 4, p. 503–530, 2003.

_____; SAIIA, D. Should Firms Go “Beyond Profits”? Milton Friedman versus Broad CSR. **Business and Society**, v. 117, n. 1, p. 1–31, 2012.

SETHI, S. P. Dimensions of Corporate Social Responsibility. **California Management Review**, v. 17, n. 3, p. 58–64, 1975.

_____. A conceptual *framework* for environmental analysis of social issues and evaluation of business response patterns. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 1, p. 63–74, 1979.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3a ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SIMS, R. R. **Ethics and Corporate Social Responsibility: Why Giants Fall**. London: Greenwood Press, 2003.

_____; BRINKMANN, J. Enron Ethics (or: Culture Matters More than Codes). **Journal of Business Ethics**, v. 45, n. 3, p. 243–256, 2003.

SMITH, N. C. **Corporate social responsibility: Not whether, but how**. Centre for Marketing Working Paper n. 03-701. London Business School, 2003.

SMITH, W. J.; WOKUTCH, R. E.; HARRINGTON, K. V.; DENNIS, B. S. An Examination of the Influence of Diversity and *Stakeholder* Role on Corporate Social Orientation. **Business & Society**, v. 40, n. 3, p. 266–294, 2001.

SOLOMON, R. C. **Ética e Excelência**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006.

SPAR, D. L.; MURE, L. T. LA. The Power of Activism: Assessing the impact of NGOs on Global Business. **California Management Review**, v. 45, n. 3, p. 1–39, 2003.

SPITZECK, H.; HANSEN, E. G. *Stakeholder* governance: how *stakeholders* influence corporate decision making. **Corporate Governance**, v. 10, n. 4, p. 378–391, 2010.

STAKE, R. E. *The Art of Case Study Research*. Sage, 1995.

STONE, C.; WINSTANLEY, D. Stakeholding: confusion or utopia? Mapping the conceptual terrain. **Journal of Management Studies**, v. 38, n. 5, p. 603–626, 2001.

STOUT, L. A. Bad and Not-So-Bad Arguments for Shareholder Primacy. **Southern California Law Review**, v. 75, p. 1189–1210, 1998.

SVENDSEN, A. C.; LABERGE, M. Convening *stakeholder* networks: A new way of thinking, being and engaging. **Journal of Corporate Citizenship**, v. 19, p. 91–104, 2005.

SWANSON, D. L. Addressing a Theoretical Problem by Reorienting the Corporate Social Performance Model. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 43–64, 1995.

_____. Toward an Integrative Theory of *Business and Society*: A Research Strategy for Corporate Social Performance. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, p. 506–521, 1999.

TURKER, D. Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study. **Journal of Business Ethics**, v. 85, n. 4, p. 411–427, 2008.

TUZZOLINO, F.; ARMANDI, B. A need-hierarchy *framework* for assessing corporate social responsibility. **Academy of Management Review**, v. 6, p. 21–28, 1981.

ULLMANN, A. A. Data in search of a theory: a critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance of US firms. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 3, p. 540–557, 1985.

VALIENTE, J. M. A.; AYERBE, C. G.; FIGUERAS, M. S. Social responsibility practices and evaluation of corporate social performance. **Journal of Cleaner Production**, v. 35, p. 25–38, 2012.

VOGEL, D. Is there a market for virtue? The *business case* for corporate social responsibility. **California Management Review**, v. 47, n. 4, 2005.

VOTAW, D. Genius Becomes Rare. In: Sethi P.; D. Votaw (Eds.); **The Corporate Dilemma**: Traditional Values Versus Contemporary Problems. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1973.

WADDOCK, S. Myths and realities of social investing. **Organization & Environment**, v. 16, n. 3, p. 369–380, 2003.

_____. We Are All *Stakeholders* of Gaia: A Normative Perspective on *Stakeholder* Thinking. **Organization & Environment**, v. 24, n. 2, p. 192–212, 2011.

_____; BODWELL, C.; GRAVES, S. B. Responsibility: The new business imperative. **Academy of Management Executive**, v. 16, n. 2, p. 132–148, 2002.

WARTICK, S. L.; COCHRAN, P. L. The evolution of the corporate social performance model. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 758–769, 1985.

WELFORD, R.; CHAN, C.; MAN, M. Priorities for corporate social responsibility: A *survey* of businesses and their *stakeholders*. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 15, n. 1, p. 52–62, 2008.

WETTSTEIN, F. CSR and the Debate on Business and Human Rights: Bridging the Great Divide. **Business Ethics Quarterly**, v. 22, n. 4, p. 739–770, 2012.

WIEDERMANN-GOIRAN, T.; PERIER, F.; LÉPINEUX, F. **Développement durable et gouvernement d'entreprise**: un dialogue prometteur. Paris: Ed. d'Organisation, 2003.

WIJNBERG, N. M. Normative *Stakeholder* Theory and Aristotle: The Link Between Ethics and Politics. **Journal of Business Ethics**, v. 25, n. 4, p. 329–342, 2000.

WINDSOR, D. Corporate social responsibility: Three key approaches. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 1, p. 93–114, 2006.

WOKUTCH, R. E.; MCKINNEY, E. W. Behavioral and perceptual measures of corporate social performance. In: J. E. Post (Ed.); **Research in Corporate Social Performance and Policy** - Vol. 12. Greenwich: CT: Jay Press, p.309–330, 1991.

WOOD, D. J. Corporate social performance revisited. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 4, p. 691–718, 1991.

_____. Measuring Corporate Social Performance: A Review. **International Journal of Management Reviews**, v. 12, n. 1, p. 50–84, 2010.

_____; JONES, R. E. *Stakeholder* mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 3, n. 3, p. 229–267, 1995.

YAKOVLEVA, N.; VAZQUEZ-BRUST, D. A. *Stakeholder* Perspectives on CSR of Mining MNCs in Argentina. **Journal of Business Ethics**, v. 106, p. 191–211, 2012.

YIN, R. K. **Case Study Research**: Design and Methods. London: Sage, 2009.

ZADEK, S. The path to corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, v. 82, n. 12, p. 125–133, 2004.

ZENISEK, T. J. Corporate social responsibility: A conceptualization based on organizational literature. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 3, p. 359–368, 1979.

ZHANG, M.; MA, L.; SU, J.; ZHANG, W. Do Suppliers Applaud Corporate Social Performance? **Journal of Business Ethics**, v. 121, n. 4, p. 543–557, 2014.

ZIMMERLI, W. C.; ASSLÄNDER, M. S. Business Ethics and Applied Ethics. In: W. C. Zimmerli; K. Richter; M. Holzinger (Eds.); **Corporate Ethics and Corporate Governance**. Springer, p.11–36, 2007.

ZSOLNAI, L. Extended *stakeholder* theory. **Society and Business Review**, v. 1, n. 1, p. 37–44, 2006.

APÊNDICE A – Questionário da pesquisa

Prezado(a) Senhor(a),

Este questionário faz parte da elaboração de uma tese de Doutorado sobre **Responsabilidade Social Corporativa**. O tema trata das relações entre empresas e os grupos que afetam e são afetados por elas, tais como funcionários, clientes, fornecedores, comunidades, etc.

A presidência da [REDACTED] concordou em contribuir com esta pesquisa, nos autorizando a consultá-lo(a).

O sucesso da pesquisa depende da participação de representantes dos diversos grupos, por isso pedimos a sua colaboração preenchendo o questionário a seguir.

Salientamos que os **respondentes não serão identificados** e que as respostas serão manuseadas exclusivamente pela equipe de pesquisadores.

Desde já agradecemos sua colaboração.

Atenciosamente,

Mariana Moura Nóbrega
Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Recursos Naturais – UFCG
Professora do Departamento de Engenharia de Produção - UFPB

Gesinaldo de Ataíde Cândido
Professor Titular do Departamento de Administração – UFCG

QUESTIONÁRIO - FUNCIONÁRIOS

Gênero: <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino	Idade: <input type="text"/> anos
Tempo de trabalho na empresa: <input type="checkbox"/> até 6 meses <input type="checkbox"/> de 6 a 11 meses <input type="checkbox"/> de 1 a quase 3 anos <input type="checkbox"/> de 3 a quase 5 anos <input type="checkbox"/> de 5 a quase 7 anos <input type="checkbox"/> de 7 a quase 9 anos <input type="checkbox"/> de 9 a quase 11 anos <input type="checkbox"/> de 11 a quase 15 anos <input type="checkbox"/> de 15 a quase 20 anos <input type="checkbox"/> 20 anos ou mais	Tipo de contratação: <input type="checkbox"/> efetivo <input type="checkbox"/> terceirizado <input type="checkbox"/> estágio, outros
Cargo de gestão: <input type="checkbox"/> coordenação <input type="checkbox"/> gerência <input type="checkbox"/> diretoria <input type="checkbox"/> presidência	Tempo em cargos de gestão: <input type="text"/> anos(s) e <input type="text"/> meses

ESPAÇO DE PREENCHIMENTO OPCIONAL:

Depois de responder ao questionário, você pode complementar sua opinião indicando questões que não foram abordadas e que você considera importantes, apresentando sugestões de como a [REDACTED] poderia atender melhor às suas expectativas, etc.

1. QUAL É O SEU NÍVEL DE SATISFAÇÃO COM O DESEMPENHO DAS POLÍTICAS, PROGRAMAS E PRÁTICAS DA [REDAZIDA] RELACIONADAS A CADA QUESTÃO?

Marque **1 alternativa por questão**. Não há resposta certa ou errada.

Questões	1 muito insatisfeito	2 relativamente insatisfeito	3 nem insatisfeito, nem satisfeito	4 relativamente satisfeito	5 muito satisfeito	não sei
1. Saúde e segurança ocupacional	muito insatisfeito ()	relativamente insatisfeito ()	nem insatisfeito, nem satisfeito ()	relativamente satisfeito ()	muito satisfeito ()	não sei ()
2. Segurança no emprego (baixo risco de demissão sem justa causa)	muito insatisfeito ()	relativamente insatisfeito ()	nem insatisfeito, nem satisfeito ()	relativamente satisfeito ()	muito satisfeito ()	não sei ()
3. Diversidade e igualdade (oportunidades e remuneração independentes de gênero, religião, idade, orientação sexual, etc.)	muito insatisfeito ()	relativamente insatisfeito ()	nem insatisfeito, nem satisfeito ()	relativamente satisfeito ()	muito satisfeito ()	não sei ()
4. Remuneração, benefícios e premiações	muito insatisfeito ()	relativamente insatisfeito ()	nem insatisfeito, nem satisfeito ()	relativamente satisfeito ()	muito satisfeito ()	não sei ()
5. Clima do ambiente de trabalho (relação colegas com e gestores)	muito insatisfeito ()	relativamente insatisfeito ()	nem insatisfeito, nem satisfeito ()	relativamente satisfeito ()	muito satisfeito ()	não sei ()
6. Balanço entre o trabalho e a vida pessoal do funcionário	muito insatisfeito ()	relativamente insatisfeito ()	nem insatisfeito, nem satisfeito ()	relativamente satisfeito ()	muito satisfeito ()	não sei ()
7. Desenvolvimento profissional e carreira	muito insatisfeito ()	relativamente insatisfeito ()	nem insatisfeito, nem satisfeito ()	relativamente satisfeito ()	muito satisfeito ()	não sei ()
8. Satisfação do funcionário com o trabalho que realiza	muito insatisfeito ()	relativamente insatisfeito ()	nem insatisfeito, nem satisfeito ()	relativamente satisfeito ()	muito satisfeito ()	não sei ()
9. Valores éticos na relação com funcionários (justiça, honestidade, respeito, legalidade, transparência, etc.)	muito insatisfeito ()	relativamente insatisfeito ()	nem insatisfeito, nem satisfeito ()	relativamente satisfeito ()	muito satisfeito ()	não sei ()
10. Valores éticos na relação com sindicato(s)	muito insatisfeito ()	relativamente insatisfeito ()	nem insatisfeito, nem satisfeito ()	relativamente satisfeito ()	muito satisfeito ()	não sei ()
11. Valores éticos na relação com clientes	muito insatisfeito ()	relativamente insatisfeito ()	nem insatisfeito, nem satisfeito ()	relativamente satisfeito ()	muito satisfeito ()	não sei ()
12. Valores éticos na relação com fornecedores (fabricantes, empreiteiras, etc.)	muito insatisfeito ()	relativamente insatisfeito ()	nem insatisfeito, nem satisfeito ()	relativamente satisfeito ()	muito satisfeito ()	não sei ()
13. Valores éticos na relação com comunidades	muito insatisfeito ()	relativamente insatisfeito ()	nem insatisfeito, nem satisfeito ()	relativamente satisfeito ()	muito satisfeito ()	não sei ()
14. Valores éticos na relação com acionistas	muito insatisfeito ()	relativamente insatisfeito ()	nem insatisfeito, nem satisfeito ()	relativamente satisfeito ()	muito satisfeito ()	não sei ()
15. Valores éticos na relação com governos	muito insatisfeito ()	relativamente insatisfeito ()	nem insatisfeito, nem satisfeito ()	relativamente satisfeito ()	muito satisfeito ()	não sei ()
16. Valores éticos na relação com ONGs, movimentos sociais e ambientais	muito insatisfeito ()	relativamente insatisfeito ()	nem insatisfeito, nem satisfeito ()	relativamente satisfeito ()	muito satisfeito ()	não sei ()
17. Bem-estar da sociedade e do meio ambiente (gerações atuais e futuras)	muito insatisfeito ()	relativamente insatisfeito ()	nem insatisfeito, nem satisfeito ()	relativamente satisfeito ()	muito satisfeito ()	não sei ()

**2. NA SUA OPINIÃO, QUE POSTURA UMA DISTRIBUIDORA DE ENERGIA DEVERIA TER
DIANTE DE CADA QUESTÃO?**

Marque **1 alternativa por questão**. Não há resposta certa ou errada.

Questões	1 dar nenhuma importância	2 dar pouca importância	3 dar importância relativa	4 dar importância	5 dar muita importância	não sei
1. Saúde e segurança ocupacional	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
2. Segurança no emprego (baixo risco de demissão sem justa causa)	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
3. Diversidade e igualdade (oportunidades e remuneração independentes de gênero, religião, idade, orientação sexual, etc.)	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
4. Remuneração, benefícios e premiações	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
5. Clima do ambiente de trabalho (relação colegas com e gestores)	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
6. Balanço entre o trabalho e a vida pessoal do funcionário	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
7. Desenvolvimento profissional e carreira	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
8. Satisfação do funcionário com o trabalho que realiza	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
9. Valores éticos na relação com funcionários (justiça, honestidade, respeito, legalidade, transparência, etc.)	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
10. Valores éticos na relação com sindicato(s)	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
11. Valores éticos na relação com clientes	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
12. Valores éticos na relação com fornecedores (fabricantes, empreiteiras, etc.)	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
13. Valores éticos na relação com comunidades	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
14. Valores éticos na relação com acionistas	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
15. Valores éticos na relação com governos	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
16. Valores éticos na relação com ONGs, movimentos sociais e ambientais	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
17. Bem-estar da sociedade e do meio ambiente (gerações atuais e futuras)	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()

3. NA SUA OPINIÃO, PORQUE CADA QUESTÃO DEVE TER ALGUMA IMPORTÂNCIA?

Marque no **MÁXIMO 3 MOTIVOS** por questão. Não há respostas certas ou erradas.

Questões	Motivos						não tem importância NTI	não sei
	é certo e justo	promove o bem, evita o mal a funcionários e outros grupos	aumenta produtividade e lucro, diminui custos	melhora imagem da empresa	atende normas e leis	evita processos contra a empresa		
1. Saúde e segurança ocupacional	é certo e justo ()	promove o bem, evita o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhora imagem ()	normas e leis ()	evita processos ()	NTI ()	não sei ()
2. Segurança no emprego (baixo risco de demissão sem justa causa)	é certo e justo ()	promove o bem, evita o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhora imagem ()	normas e leis ()	evita processos ()	NTI ()	não sei ()
3. Diversidade e igualdade (oportunidades e remuneração independentes de gênero, religião, idade, orientação sexual, etc.)	é certo e justo ()	promove o bem, evita o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhora imagem ()	normas e leis ()	evita processos ()	NTI ()	não sei ()
4. Remuneração, benefícios e premiações	é certo e justo ()	promove o bem, evita o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhora imagem ()	normas e leis ()	evita processos ()	NTI ()	não sei ()
5. Clima do ambiente de trabalho (relação colegas com e gestores)	é certo e justo ()	promove o bem, evita o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhora imagem ()	normas e leis ()	evita processos ()	NTI ()	não sei ()
6. Balanço entre o trabalho e a vida pessoal do funcionário	é certo e justo ()	promove o bem, evita o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhora imagem ()	normas e leis ()	evita processos ()	NTI ()	não sei ()
7. Desenvolvimento profissional e carreira	é certo e justo ()	promove o bem, evita o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhora imagem ()	normas e leis ()	evita processos ()	NTI ()	não sei ()
8. Satisfação do funcionário com o trabalho que realiza	é certo e justo ()	promove o bem, evita o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhora imagem ()	normas e leis ()	evita processos ()	NTI ()	não sei ()
9. Valores éticos na relação com funcionários (justiça, honestidade, respeito, legalidade, transparência, etc.)	é certo e justo ()	promove o bem, evita o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhora imagem ()	normas e leis ()	evita processos ()	NTI ()	não sei ()
10. Valores éticos na relação com sindicato(s)	é certo e justo ()	promove o bem, evita o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhora imagem ()	normas e leis ()	evita processos ()	NTI ()	não sei ()
11. Valores éticos na relação com clientes	é certo e justo ()	promove o bem, evita o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhora imagem ()	normas e leis ()	evita processos ()	NTI ()	não sei ()
12. Valores éticos na relação com fornecedores (fabricantes, empreiteiras, etc.)	é certo e justo ()	promove o bem, evita o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhora imagem ()	normas e leis ()	evita processos ()	NTI ()	não sei ()
13. Valores éticos na relação com comunidades	é certo e justo ()	promove o bem, evita o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhora imagem ()	normas e leis ()	evita processos ()	NTI ()	não sei ()
14. Valores éticos na relação com acionistas	é certo e justo ()	promove o bem, evita o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhora imagem ()	normas e leis ()	evita processos ()	NTI ()	não sei ()
15. Valores éticos na relação com governos	é certo e justo ()	promove o bem, evita o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhora imagem ()	normas e leis ()	evita processos ()	NTI ()	não sei ()
16. Valores éticos na relação com ONGs, movimentos sociais e ambientais	é certo e justo ()	promove o bem, evita o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhora imagem ()	normas e leis ()	evita processos ()	NTI ()	não sei ()
17. Bem-estar da sociedade e do meio ambiente (gerações atuais e futuras)	é certo e justo ()	promove o bem, evita o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhora imagem ()	normas e leis ()	evita processos ()	NTI ()	não sei ()

4. CONSIDERANDO A POSTURA DA [REDAZIDA] QUE IMPORTÂNCIA VOCÊ ACHA QUE A EMPRESA DÁ A CADA QUESTÃO?

Marque **1 alternativa por questão**. Não há resposta certa ou errada.

Questões	1 dá nenhuma importância	2 dá pouca importância	3 dá importância relativa	4 dá importância	5 dá muita importância	não sei
1. Saúde e segurança ocupacional	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
2. Segurança no emprego (baixo risco de demissão sem justa causa)	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
3. Diversidade e igualdade (oportunidades e remuneração independentes de gênero, religião, idade, orientação sexual, etc.)	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
4. Remuneração, benefícios e premiações	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
5. Clima do ambiente de trabalho (relação colegas com e gestores)	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
6. Balanço entre o trabalho e a vida pessoal do funcionário	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
7. Desenvolvimento profissional e carreira	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
8. Satisfação do funcionário com o trabalho que realiza	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
9. Valores éticos na relação com funcionários (justiça, honestidade, respeito, legalidade, transparência, etc.)	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
10. Valores éticos na relação com sindicato(s)	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
11. Valores éticos na relação com clientes	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
12. Valores éticos na relação com fornecedores (fabricantes, empreiteiras, etc.)	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
13. Valores éticos na relação com comunidades	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
14. Valores éticos na relação com acionistas	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
15. Valores éticos na relação com governos	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
16. Valores éticos na relação com ONGs, movimentos sociais e ambientais	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
17. Bem-estar da sociedade e do meio ambiente (gerações atuais e futuras)	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()

5. NA SUA OPINIÃO, PORQUE A [REDACTED] DÁ ALGUMA IMPORTÂNCIA A CADA QUESTÃO?

Marque no **MÁXIMO 3 MOTIVOS** por questão. Não há respostas certas ou erradas.

Questões	Motivos						não dá importância NDI	não sei
	desejo de fazer o que é certo e justo	promover o bem, evitar o mal a funcionários e outros grupos	aumentar produtividade e lucro, diminuir custos	melhorar sua imagem	atender normas e leis	evitar sofrer processos		
1. Saúde e segurança ocupacional	fazer o certo e justo ()	promover o bem, evitar o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhorar imagem ()	normas e leis ()	evitar processos ()	NDI ()	não sei ()
2. Segurança no emprego (baixo risco de demissão sem justa causa)	fazer o certo e justo ()	promover o bem, evitar o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhorar imagem ()	normas e leis ()	evitar processos ()	NDI ()	não sei ()
3. Diversidade e igualdade (oportunidades e remuneração independentes de gênero, religião, idade, orientação sexual, etc.)	fazer o certo e justo ()	promover o bem, evitar o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhorar imagem ()	normas e leis ()	evitar processos ()	NDI ()	não sei ()
4. Remuneração, benefícios e premiações	fazer o certo e justo ()	promover o bem, evitar o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhorar imagem ()	normas e leis ()	evitar processos ()	NDI ()	não sei ()
5. Clima do ambiente de trabalho (relação colegas com e gestores)	fazer o certo e justo ()	promover o bem, evitar o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhorar imagem ()	normas e leis ()	evitar processos ()	NDI ()	não sei ()
6. Balanço entre o trabalho e a vida pessoal do funcionário	fazer o certo e justo ()	promover o bem, evitar o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhorar imagem ()	normas e leis ()	evitar processos ()	NDI ()	não sei ()
7. Desenvolvimento profissional e carreira	fazer o certo e justo ()	promover o bem, evitar o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhorar imagem ()	normas e leis ()	evitar processos ()	NDI ()	não sei ()
8. Satisfação do funcionário com o trabalho que realiza	fazer o certo e justo ()	promover o bem, evitar o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhorar imagem ()	normas e leis ()	evitar processos ()	NDI ()	não sei ()
9. Valores éticos na relação com funcionários (justiça, honestidade, respeito, legalidade, transparência, etc.)	fazer o certo e justo ()	promover o bem, evitar o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhorar imagem ()	normas e leis ()	evitar processos ()	NDI ()	não sei ()
10. Valores éticos na relação com sindicato(s)	fazer o certo e justo ()	promover o bem, evitar o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhorar imagem ()	normas e leis ()	evitar processos ()	NDI ()	não sei ()
11. Valores éticos na relação com clientes	fazer o certo e justo ()	promover o bem, evitar o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhorar imagem ()	normas e leis ()	evitar processos ()	NDI ()	não sei ()
12. Valores éticos na relação com fornecedores (fabricantes, empreiteiras, etc.)	fazer o certo e justo ()	promover o bem, evitar o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhorar imagem ()	normas e leis ()	evitar processos ()	NDI ()	não sei ()
13. Valores éticos na relação com comunidades	fazer o certo e justo ()	promover o bem, evitar o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhorar imagem ()	normas e leis ()	evitar processos ()	NDI ()	não sei ()
14. Valores éticos na relação com acionistas	fazer o certo e justo ()	promover o bem, evitar o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhorar imagem ()	normas e leis ()	evitar processos ()	NDI ()	não sei ()
15. Valores éticos na relação com governos	fazer o certo e justo ()	promover o bem, evitar o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhorar imagem ()	normas e leis ()	evitar processos ()	NDI ()	não sei ()
16. Valores éticos na relação com ONGs, movimentos sociais e ambientais	fazer o certo e justo ()	promover o bem, evitar o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhorar imagem ()	normas e leis ()	evitar processos ()	NDI ()	não sei ()
17. Bem-estar da sociedade e do meio ambiente (gerações atuais e futuras)	fazer o certo e justo ()	promover o bem, evitar o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhorar imagem ()	normas e leis ()	evitar processos ()	NDI ()	não sei ()

**APÊNDICE B – Princípios do Código de Ética e Conduta da Empresa
associados às Questões de *Stakeholders***

Princípios do Código de Ética e Conduta da empresa associados às Questões de Stakeholders (parte 1 de 2)

Questões	Princípios
01. Saúde e segurança ocupacional	Incentivo à segurança no ambiente de trabalho, reconhecendo o direito do colaborador em renunciar à execução de qualquer atividade cujos riscos excedam aqueles inerentes à sua atividade e para os quais o colaborador esteja devidamente treinado e equipado.
02. Segurança no emprego	
03. Diversidade e igualdade	Tratamento sem preconceitos e discriminações de qualquer natureza, seja por raça, gênero, orientação sexual, religião, origem regional, deficiência, classe social, idade ou aparência, com respeito à pluralidade e à diversidade.
04. Remuneração, benefícios e premiações	
05. Clima do ambiente de trabalho	Transparência, integridade, honestidade, bem-estar, diálogo, lealdade, cooperação e respeito mútuo. Incentivo à liberdade de opinião e expressão de ideias.
06. Balanço entre o trabalho e a vida pessoal	
07. Desenvolvimento profissional e carreira	Atenção devida aos colaboradores, com incentivo permanente ao desenvolvimento profissional.
08. Satisfação do funcionário com o trabalho	A valorização do trabalho como realização do ser humano.
09. Valores éticos na relação com funcionários	Transparência, integridade, honestidade, bem-estar, diálogo, lealdade, cooperação e respeito mútuo.
10. Valores éticos na relação com sindicato	
11. Valores éticos na relação com clientes	Transparência, honestidade e integridade com todos os clientes e com os agentes da sociedade.
	Atendimento cordial e igualitário, sempre oferecendo informações claras e precisas, respeitando os padrões de qualidade e segurança legalmente definidos.
	Respeito aos contratos e compromissos de qualquer natureza.
	Orientações sobre o uso correto e seguro da energia.
	Confidencialidade acerca dos dados e informações dos clientes
	Busca permanente da excelência do serviço, fruto de uma gestão empresarial eficaz.
	Manutenção de canais de comunicação e negociação permanente com as comunidades em que o Grupo tem atuação, com o objetivo de avaliar, controlar e monitorar os impactos das nossas atividades.
Defesa do regime democrático e do livre direito de organização e associação, abstendo-se de qualquer posição político-partidária.	

Princípios do Código de Ética e Conduta da empresa associados às Questões de Stakeholders (parte 2 de 2)

12. Valores éticos na relação com fornecedores	Tratamento imparcial, sempre buscando qualidade e compartilhando as inovações.
	Incentivo ao aprimoramento das condições de segurança e da qualificação profissional.
	Confidencialidade dos preços e demais informações relacionadas aos serviços contratados.
	Adoção das mais exigentes normas de qualidade, segurança e proteção ao meio ambiente como critério para a escolha de fornecedores.
	Estrito cumprimento dos compromissos firmados.
	São condições fundamentais que os fornecedores devem atender para serem contratados pela Energisa: (i) obediência integral a toda legislação aplicável aos serviços contratados; (ii) conservação do meio ambiente; (iii) não exploração de mão de obra infantil ou escrava e respeito aos direitos humanos.
13. Valores éticos na relação com comunidades	Transparência, honestidade e integridade com todos os clientes e com os agentes da sociedade.
14. Valores éticos na relação com acionistas	Informações precisas, adequadas e em tempo hábil.
	Permanente busca da eficiência e da rentabilidade.
	Execução dos serviços com foco no alcance dos objetivos estratégicos.
	Relações baseadas no diálogo, na lealdade e no respeito mútuo.
	Adoção de políticas de controle e divulgação de informações relevantes e de negociação de valores mobiliários, em respeito às normas da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e adequadas ao Código ABRASCA de Autorregulação e Boas Práticas das Companhias Abertas.
15. Valores éticos na relação com governos	Transparência, honestidade e integridade com todos os clientes e com os agentes da sociedade.
16. Valores éticos na relação com ONGs	Transparência, honestidade e integridade com todos os clientes e com os agentes da sociedade.
17. Bem-estar da sociedade e do meio ambiente	Responsabilidade social no processo de gestão dos negócios, com a administração dos impactos das ações em sintonia com os legítimos interesses das comunidades e de acordo com a legislação aplicável.
	Preservação do meio ambiente, de forma a prevenir a poluição e promover a melhoria contínua do desempenho ambiental em todas as atividades.
	Compromissos com o desenvolvimento sustentável, atuando como empresa responsável, otimizando o uso dos recursos naturais e limitando os impactos no meio ambiente, bem como o desenvolvimento de energias renováveis.

APÊNDICE C – Políticas, programas, práticas e indicadores de desempenho divulgados no Relatório de Responsabilidade Socioambiental da empresa (2014), por Questão de *Stakeholder*

Informações do Relatório de Responsabilidade Socioambiental da empresa de 2014 por Questão de Stakeholder (parte 1 de 7)

Questão 01. Saúde e Segurança Ocupacional

POLÍTICAS, PROGRAMAS E PRÁTICAS	INDICADORES DE DESEMPENHO	2014	2014/2013
Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional (PCMSO)	Média de horas extras por empregado/ano	54,9	21%
Programa de Prevenção de Risco Ambiental (PPRA)	Nº total de acidentes c/ empregados	10	0%
Treinamentos voltados à segurança ocupacional (alguns exigidos por normas do setor)	Nº total de acidentes c/ terceirizados	0	0%
Programa de inspeção de veículos, serviços, áreas internas e externas de trabalho	Média de acidentes de trabalho por empregado/ano	0,04	0%
Auditorias em Prestadores de Serviço			
Monitoramento de indicadores específicos que levam em conta a segurança dos funcionários próprios e terceiros e da comunidade	Acidentes c/ afastamento temporário (%)	100%	900%
Brigadas de emergência	Acidentes que resultaram em mutilação ou outros danos à integridade física de funcionários (incluindo LER)	0	0%
Ginástica Laboral (atividade física orientada diária, durante o horário de expediente)			
Diálogo Semanal de Segurança (reunião c/ chefia)	Acidentes que resultaram em morte	0	0%
Programa antitabagismo (inclui avaliação médica, acompanhamento c/ pneumologista via plano de saúde e cobertura de até 75% do valor de medicamentos)			
Programa contra Sedentarismo e Obesidade (avaliação médica p/ prática esportiva, até 50% do custo de práticas esportivas e assistência de nutricionista p/ funcionários c/ IMC > 25)			
Comunicação permanente: panfletos explicativos, quadros de aviso, intranet, etc.			
Apoio à ações da CIPA, tais como atualização dos mapas de riscos			
Realização de seminários, SIPAT (Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho) e SPAPS (Semana de Prevenção de Acidentes p/ Prestadores de Serviços)			
Realização de palestras e campanhas (em 2014: prevenção de acidentes no trânsito, prevenção de acidentes c/ animais peçonhentos, segurança no trabalho e resgate em altura, benefícios da atividade física, reeducação alimentar, alcoolismo, DST, estresse, simulação de abandono de área, uso de equipamentos de incêndio; prevenção da Gripe A)			
Estudos ergonômicos sobre as condições de trabalho das diferentes equipes			
Patrocínios e eventos esportivos			
Avaliação do IQV – Índice de Qualidade de Vida: controle mais preciso da saúde dos funcionários, realizado anualmente (inclui exames complementares como de colesterol)			
Adoção de EPIs e EPCs novos e mais eficazes			

Informações do Relatório de Responsabilidade Socioambiental da empresa de 2014 por Questão de Stakeholder (parte 2 de 7)

Questão 02. Segurança no emprego

POLÍTICAS, PROGRAMAS E PRÁTICAS	INDICADORES DE DESEMPENHO	2014	2014/13
	Nº empregados final período	245	-2%
	Nº admissões durante período	27	125%
	Rotatividade (demitidos + aposentados)	13%	
	Reclamações trabalhistas iniciadas / total de demitidos no período	23,6%	30%
	Montante reivindicado em processos judiciais (R\$mil)	328	197%
	Nº processos existentes	13	225%
	Nº empregados vinculados nos processos	8	100%

Questão 03. Diversidade e igualdade

POLÍTICAS, PROGRAMAS E PRÁTICAS	INDICADORES DE DESEMPENHO	2014	2014/13
Política de recrutamento orientada às competências assegura a não discriminação de gênero, raça ou credo e igualdade de oportunidades p/ todos os colaboradores	Nº mulheres /total empregados	18,4%	25%
	Mulheres em cargos gerenciais / total de cargos gerenciais	25,0%	38%
	Empregadas negras (pretas e pardas) / total de empregados	4,9%	12%
Inclusão de pessoas com deficiência: parcerias c/ instituições públicas e ONGs que encaminham currículos de candidatos	Empregados negros (pretos e pardos) / total de empregados	35,9%	17%
	Empregados negros (pretos e pardos) em cargos gerenciais / total de cargos gerenciais	20%	10%

Informações do Relatório de Responsabilidade Socioambiental da empresa de 2014 por Questão de Stakeholder (parte 3 de 7)

Questão 04. Remuneração, benefícios e premiações

POLÍTICAS, PROGRAMAS E PRÁTICAS	INDICADORES DE DESEMPENHO	2014	2014/13
Busca adotar as práticas usuais de mercado em relação ao sistema de remuneração	Maior remuneração / menor remuneração (inclui participação nos lucros)	15,14	16%
	Participação nos resultados distribuídos / folha de pagamento bruta	9,20%	15%
Sistema de remuneração: parte fixa + parte variável + benefícios	Menor remuneração / salário mínimo vigente (inclui participação nos lucros)	1,23	-10%
Parte variável: Programa de Participação nos Lucros e Resultados (PLR) p/ todos os funcionários e, p/ a alta gerência, há um programa adicional (Programa de Remuneração de Resultados)	<i>Perfil da remuneração (% de empregados por faixa salarial)</i>		
	Até R\$ 1.000,00	55,9%	28%
	De R\$ 1.000,01 a R\$ 2.000,00	22,9%	-25%
	De R\$ 2.000,01 a R\$ 4.000,00	16,3%	-9%
	Acima de R\$ 4.000,00	4,9%	-35%
Benefícios: determinados por meio de acordos coletivos de trabalho (planos de assistência médica, hospitalar e odontológica, plano de complementação de aposentadoria, auxílio alimentação, reembolso de creche, seguro de vida, bolsas de estudo, entre outros)	<i>Valores pagos</i>		
	Folha de pagamento bruta	13.938	7%
	Encargos sociais compulsórios	3.227	15%
O único tipo de premiação se refere a um programa que mobiliza os colaboradores a propor ideias criativas, as quais podem vir a ser recompensadas	Benefícios	4.069	9%
	<i>Salário médio por tipo de cargo (R\$)</i>		
	Cargos de diretoria	27.417	25%
	Cargos gerenciais	6.687	-44%
	Cargos administrativos	2.319	-1%
	Cargos de produção	1.184	-22%

Questão 05. Clima do ambiente de trabalho

POLÍTICAS, PROGRAMAS E PRÁTICAS	INDICADORES DE DESEMPENHO	2014	2014/13

Questão 06. Balanço entre o trabalho e a vida pessoal

POLÍTICAS, PROGRAMAS E PRÁTICAS	INDICADORES DE DESEMPENHO	2014	2014/13

Informações do Relatório de Responsabilidade Socioambiental da empresa de 2014 por Questão de Stakeholder (parte 4 de 7)

Questão 07. Desenvolvimento profissional e carreira

POLÍTICAS, PROGRAMAS E PRÁTICAS	INDICADORES DE DESEMPENHO	2014	2014/13
	<i>Perfil da escolaridade (% em relação ao total de empregados)</i>		
Plano de Cargos e Carreiras que contempla a formação profissional, a escolaridade, a experiência profissional, a avaliação de desempenho e o tempo de serviço (no momento da pesquisa encontrava-se em atualização, reivindicação antiga dos funcionários)	Ensino fundamental	8,57%	-35%
	Ensino médio	77,14%	4%
Avaliação do desempenho baseada em competências (360° e 180°)	Ensino superior	12,96%	5%
Plano Individual de Desenvolvimento (anual) - pode sugerir realocações e estabelece as ações de capacitação e desenvolvimento	Pós-graduação	1,33%	233%
	Analfabetos	0	0%
Ações de capacitação e desenvolvimento desenvolvidas, principalmente, na própria empresa, em um Centro de Capacitação e Desenvolvimento ou c/ o uso de uma plataforma própria de EaD (Ensino à Distância), mas alguns treinamentos continuam sendo feitos externamente	Valor investido em desenvolvimento profissional e educação	42%	-41%
	Qtd horas de desenvolvimento profissional por empregado/ano	57,64	-47%

Questão 08. Satisfação do funcionário com o trabalho

POLÍTICAS, PROGRAMAS E PRÁTICAS	INDICADORES DE DESEMPENHO	2014	2014/13

Questão 09. Valores éticos na relação com funcionários

POLÍTICAS, PROGRAMAS E PRÁTICAS	INDICADORES DE DESEMPENHO	2014	2014/13

Questão 10. Valores éticos na relação com sindicato

POLÍTICAS, PROGRAMAS E PRÁTICAS	INDICADORES DE DESEMPENHO	2014	2014/13

Informações do Relatório de Responsabilidade Socioambiental da empresa de 2014 por Questão de Stakeholder (parte 5 de 7)

Questão 11. Valores éticos na relação com clientes

POLÍTICAS, PROGRAMAS E PRÁTICAS	INDICADORES DE DESEMPENHO	2014	2014/13
Canais de comunicação: <i>Call Center</i> e Agências, Ouvidoria, Conselho de Consumidores, Executivos de Atendimento para lidar com o cliente corporativo, site, informativos, verso das contas de energia, e-mails, visitas de gerentes de Negócio, pesquisas de satisfação, Conselho de Consumidores, mídias sociais.	<i>Atendimento</i>		
	Total de ligações atendidas (Call Center)	212.235	21%
	Número de atendimentos nos escritórios regionais	81.742	2%
	Número de atendimentos por meio da internet	336.923	375%
	Tempo médio de espera até o início de atendimento (min.)	N/D	
	Tempo médio de atendimento (min.)	02:56	-2%
	Reclamações em relação ao total de ligações atendidas (%)	2%	-28%
	<i>Nº reclamações encaminhadas</i>		
	À empresa	4.442	-18%
	A Agências reguladoras	136	23%
	Ao Procon	7	-84%
	À justiça	117	-11%
	Reclamações julgadas procedentes / total reclamações	67%	26%
	<i>Reclamações solucionadas</i>		
	Durante o atendimento	0%	0%
	Até 30 dias	94%	-5%
	Entre 30 e 60 dias	4%	301%
	Mais de 60 dias	3%	193%
Reclamações solucionadas / julgadas procedentes	100%	0%	

Questão 12. Valores éticos na relação com fornecedores

POLÍTICAS, PROGRAMAS E PRÁTICAS	INDICADORES DE DESEMPENHO	2014	2014/13

Questão 13. Valores éticos na relação com comunidades

POLÍTICAS, PROGRAMAS E PRÁTICAS	INDICADORES DE DESEMPENHO	2014	2014/13

Informações do Relatório de Responsabilidade Socioambiental da empresa de 2014 por Questão de Stakeholder (parte 6 de 7)

Questão 14. Valores éticos na relação com acionistas

POLÍTICAS, PROGRAMAS E PRÁTICAS	INDICADORES DE DESEMPENHO	2014	2014/13
Política de governança pautada pelo Código Abrasca de Autorregulação e Boas Práticas de Governança			
Principais instâncias: Assembleia Geral de Acionistas, Conselho de Administração e Diretoria Executiva			
Comitês de Apoio: Comitê de Auditoria e Riscos, Comitê de Divulgação, Comitê de Remuneração e Sucessão			
Adota o modelo instituído pelo Coso (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, em português Comissão Nacional sobre Fraudes em Relatórios Financeiros), visando de oferecer segurança e preservar a transparência dos dados apurados			
Auditoria independente das demonstrações econômicas e financeiras (Deloitte Touche Tohmatsu)			
Política de Divulgação de Ato ou Fato Relevante: visa garantir a qualidade e a transparência da informação divulgada ao mercado, além de proteger os interesses dos acionistas			
Divulgação de informações econômico-financeiras (boletins mensais e resultados trimestrais): Setor de atendimento ao investidor, site de relação com investidores , mailing list			

Questão 15. Valores éticos na relação com governos

POLÍTICAS, PROGRAMAS E PRÁTICAS	INDICADORES DE DESEMPENHO	2014	2014/13
Mantém diálogo e participa de reuniões frequentes com a Agência Reguladora dos Serviços Públicos Estadual			
Firmou parceria com 9 prefeituras em um projeto para interligar com fibra óptica os órgãos administrativos desses municípios utilizando os postes da Distribuidora, com vistas a promover a melhoria da gestão municipal			

Questão 16. Valores éticos na relação com ONGs

POLÍTICAS, PROGRAMAS E PRÁTICAS	INDICADORES DE DESEMPENHO	2014	2014/13

Informações do Relatório de Responsabilidade Socioambiental da empresa de 2014 por Questão de Stakeholder (parte 7 de 7)

Questão 17. Bem-estar da sociedade e do meio ambiente

POLÍTICAS, PROGRAMAS E PRÁTICAS	INDICADORES DE DESEMPENHO	2014	2014/13
Sistema de Gestão Ambiental (identificação dos aspectos, perigos e riscos ambientais em todos os seus processos)	Incidências de queimadas (Nº ocorrências / ano)	12	0%
	Vazamento de óleo (Pontos de vazamento/mês)	9	-44%
Desde 2001, adota cabos especiais e práticas que minimizam a supressão vegetal junto às linhas de transmissão e distribuição	Área preservada e/ou recuperada c/ manejo sustentável de vegetação sob linhas de transmissão e distribuição (em ha)	3.350	0%
	Área preservada / total da área de concessão exigida por lei (%)	0,03%	0%
Desde 2003, banuiu o óleo isolante tóxico PCB (ascarel), exigindo comprovação dos fornecedores de que não o utilizam nos equipamentos	Gastos c/ gerenciamento do impacto ambiental (arborização, manejo sustentável, equipamentos e redes protegidas) (R\$ mil)	2.882	-80%
	Nº autuações e/ou multas por violação de normas ambientais	1	100%
Regeneração dos óleos utilizados	Valor em multas por violação de normas ambientais (R\$ mil)	2,5	100%
	Volume total de efluentes	64.000	-24%
Projeto Conta Cidadã: troca de lixo reciclável por créditos na conta de energia.	Percentual de efluentes tratados (%)	100%	0%
	Qtd anual (ton) de resíduos sólidos gerados	66.499	13%
Destinação final dos resíduos perigosos (procedimentos estabelecidos e monitoramento)	% resíduos encaminhados p/ reciclagem s/ vínculo c/ a empresa	100%	0%
	Gastos c/ destinação final de resíduos não perigosos (R\$ mil)	12	-54%
Programa Papa-lâmpadas: ponto de coleta na empresa - são encaminhadas p/ descontaminação em Universidade parceira	Lâmpadas descontaminadas / total substituído na empresa	100%	0%
	Lâmpadas descontaminadas / total substituído nos clientes	100%	0%
Projeto Participe Recicle - nacional (desde 2009): arrecadação, encaminhamento, reprocessamento e reciclagem de pilhas e baterias	Hidrelétrica (em kWh)	4.349.937	-2%
	Combustíveis fósseis (diesel e gasolina da frota de veículos)	1.644.029	-6%
Ações de Educação ambiental em escolas e na empresa (distribuição de cartilhas e palestras)	Nº empregados treinados nos programas de educação ambiental	210	-27%
	% empregados treinados em educ. ambiental/total empregados	9,60%	-31%
Desde 2004, mantém um espaço de educação ambiental c/ visitas monitoradas	Nº horas de treinamento ambiental / total horas de treinamento	2,27%	7%
	Nº alunos atendidos	21.529	-24%
Projeto Comunidades (desde 2005): leva orientações de segurança e uso eficiente de energia e aspectos de ordem social, facilita aproximação e relacionamento c/ a empresa	Nº professores capacitados	915	-40%
	Recursos aplicados (R\$ mil)	310	23%
Possui uma edificação sustentável segundo critérios da certificação LEED NC (<i>Leadership in Energy and Environmental Design</i>)	Nº domicílios do segmento baixa renda atendidos	18.581	-49%
	Domicílios baixa renda atendidos/total domicílios do segmento	4%	-42%
Investimentos sociais	Nº equipamentos eficientes doados	43.843	-9%
	Municípios atendidos / total municípios da área de concessão	455%	592%
Investimentos sociais	Nº iniciativas voltadas p/ o desenvolvimento da cidadania	244	120%
	Recursos investidos c/ incentivos fiscais/total investimento social	60,16%	377%
Investimentos sociais	Recursos aplicados em cultura, esporte e turismo (R\$ mil)	2.155	-46%
	Recursos aplicados em saúde (R\$ mil)	3.708	35%