

## **O diálogo com stakeholders na teoria e na prática: análise da relação de uma empresa pública do setor industrial com seus stakeholders para a construção de uma política de responsabilidade social**

### **The dialogue with stakeholders in teory and in practice: analysis of the relationship between an industrial sector public company and its stakeholders to create a social reponsibility policy**

10.34140/bjbv2n3-021

Recebimento dos originais: 20/05//2020

Aceitação para publicação: 20/06/2020

#### **Ivy Bertão de Moraes**

Mestre em Gestão e Estratégia pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ

Instituição: Casa da Moeda do Brasil

Endereço: Rua René Bittencourt, nº 371 Distrito Industrial de Santa Cruz - 23.565-200

Rio de Janeiro, RJ - Brasil

E-mail: ivybertao@bol.com.br

#### **Maria Gracinda Carvalho Teixeira**

Doutora em Sociologia Ambiental pela University of East Anglia – UEA, Grã-Bretanha

Instituição: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ

Endereço: Rodovia BR 465, Km 7, Seropédica – 23897-000

Rio de Janeiro, RJ - Brasil

E-mail: gracinda@uol.com.br

#### **RESUMO**

O objetivo desse artigo é estudar a relação entre uma empresa pública do setor industrial e seus *stakeholders* evidenciando-se o lugar que estes ocupam na construção da política de responsabilidade social da empresa (RSE). O significado do termo *stakeholder* na teoria e na prática das organizações se constitui um desafio no delineamento dos grupos de interesse formados ao longo da trajetória histórica das mesmas. As premissas da política de responsabilidade social empresarial pressupõem o atendimento da empresa às exigências legais e econômicas relacionadas às suas atividades produtivas, além das sociais e ambientais, no sentido de prevenir, mitigar ou compensar a sociedade pelos danos decorrentes de suas atividades. Para se adequar a essa nova realidade as organizações devem incorporar novos valores corporativos que promovam a reestruturação de suas atividades produtivas e o amplo diálogo com os *stakeholders*. Os resultados da pesquisa sugerem que as questões ambientais que envolvem a empresa estimularam a intenção de criar uma política de RSE e que a noção de *stakeholder* incorporada pela organização orienta a delimitação dos participantes no diálogo da organização com os seus *stakeholders* para construir uma política de responsabilidade social.

**Palavras-chave:** Diálogo com *stakeholders*, Meio ambiente, Empresa pública, Política de RSE.

#### **ABSTRACT**

The aim of this article is to study the relationship between a public company of the industrial sector and its stakeholders showing the place they occupy in the construction of the company social responsibility policy (CSR). The meaning of the term stakeholder in theory and in the organization's practice is a challenge in the delineation of interest groups formed along the historical trajectory of

the organization. The premises of the corporate social responsibility policy, assume the company's attendance at economic and legal requirements related to their productive activities, in addition to the social and environmental impacts, in order to prevent, mitigate or compensate for the damages resulting from their activities. To adapt to this new reality organizations should incorporate new corporate values that promote the restructuring of their productive activities and the dialogue with stakeholders. The research results suggest that the environmental issues involving the company have spurred the intention to create of CSR and that the notion of stakeholder incorporated by the organization guides in delimitation of the participants in the company's dialogue with their stakeholders to build a social responsibility policy.

**Keywords:** Dialogue with stakeholders, Environment, Public company, CSR policy.

## 1 INTRODUÇÃO

As premissas da política de responsabilidade social empresarial pressupõem o atendimento da empresa às exigências legais e econômicas relacionadas às suas atividades produtivas, além das sociais e ambientais, no sentido de prevenir, mitigar ou compensar a sociedade pelos danos decorrentes de suas atividades. O papel das empresas nessa perspectiva ultrapassa a questão unicamente econômica e assume novos âmbitos que antes eram prerrogativas do poder público. Para se adequar a essa nova realidade as organizações devem incorporar valores corporativos que promovam a reestruturação de suas atividades produtivas, ou seja, a busca por mecanismos e procedimentos coerentes com as novas demandas públicas ambientais e o amplo diálogo com os *stakeholders*. Essa situação provocou a incorporação de questões éticas tanto voltadas para dentro das organizações como em relação ao ambiente onde atuam, sinalizando a necessidade de ampliação da rede de *stakeholders* e o estreitamento do diálogo com os mesmos para a construção de políticas socioambientais e práticas mais sustentáveis. Nesse contexto o artigo tem como objetivo estudar a relação entre uma empresa pública do setor industrial e seus *stakeholders* evidenciando-se o lugar que estes ocupam na construção da política de responsabilidade social da empresa.

A noção do termo *stakeholder* na teoria e na prática das organizações sinaliza as limitações para a legitimação, pela organização, dos grupos de interesse e se constitui um desafio na identificação desses *stakeholders* que se formam ao longo da trajetória histórica da empresa. Defende Vinha (2010, p. 190) que o termo *stakeholder* sofreu uma evolução e que atualmente é bastante abrangente e inclui, “além dos grupos de interesse ou partes interessadas na organização, também todos os membros da cadeia produtiva, as comunidades, as ONG's, o setor público, outras firmas e indivíduos formadores de opinião”. A autora ainda incorpora nessa definição as “vítimas reais e potenciais” das atividades da empresa.

No segmento empresarial a busca por estratégias que incrementam a competitividade tem se constituído em objetivo constante, um fator crítico de diferenciação em um ambiente de concorrência

global. É nesse contexto que o uso das políticas de responsabilidades social e ambiental vem sendo alvo de crescente interesse das organizações. Para promover tais políticas, as empresas devem estabelecer relacionamentos éticos com diversos grupos da sociedade, os chamados *stakeholders*, na definição sugerida por Vinha (2010). A abordagem em que uma ampla rede de *stakeholders* seja legitimada nos relacionamentos com a empresa é um dos pilares para a construção de políticas sustentáveis (MOSTARDEIRO & FERREIRA, 2005) de modo a beneficiar tanto os *stakeholders* quanto as organizações. Assim, a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) deixa de ser uma opção para tornar-se fator estratégico no planejamento das organizações.

De acordo com a discussão acima, parte-se do pressuposto de que a empresa em estudo, durante a sua trajetória histórica, estreitou relacionamentos com seus *stakeholders* baseados em uma interdependência de interesses. Entretanto, acredita-se que a empresa adota uma noção restrita de *stakeholders*, e que, portanto, o diálogo com os seus grupos de interesse não ocorre com todos os seus *stakeholders* - na visão ampliada do termo, o que restringe o compartilhamento na construção suas políticas socioambientais. A não legitimação pela empresa de uma ampla rede de *stakeholders* conforme sugere Vinha (2010), dificulta a participação dos mesmos de forma efetiva na construção de políticas que os envolvem. A literatura enfatiza que a empresa socialmente responsável é aquela que possui capacidade de ouvir os interesses das diversas partes envolvidas no seu negócio de forma participativa e consegue incorporá-los no planejamento de suas atividades. Dessa forma, a empresa está dialogando com seus *stakeholders*. Nesse sentido, Vinha (2002) explica que assumir o diálogo com os *stakeholders* significa incorporar um importante instrumental na construção de uma política de responsabilidade social atrelada à ambiental.

Segundo Oliveira (2003) “os *stakeholders* geralmente compartilham das ações promovidas pela comunidade organizacional, para ela também trazendo prescrições ambientais oriundas de grupos que representa” (OLIVEIRA, 2003, p. 235). Com base nos estudos de Wicks *et al.* (1994), Oliveira considera que os *stakeholders* não só interagem como dão significado e definição à organização, e com base nas pesquisas de Donaldson e Preston (1995) a autora define *stakeholder* como “pessoas ou grupos com interesses legítimos em aspectos processuais e substantivos da atividade da corporação” (OLIVEIRA, 2003, p. 235), interesses esses que são múltiplos e nem sempre cooperativos com a organização.

A empresa em estudo é do segmento industrial, situada na periferia da cidade do Rio de Janeiro, cuja atividade principal é a fabricação de papel moeda e moeda metálica para o abastecimento do meio circulante brasileiro (CMB, 2011). É uma empresa pública, portanto, regida pela lei 8666/93 e estruturada sob a forma de Sociedade Anônima, de capital fechado, com patrimônio próprio e

autonomia administrativa. Nos seus relatórios de gestão, principalmente a partir de 2008, a empresa em estudo tem publicado o interesse de desenvolver uma política de responsabilidade social e de aprimoramento de suas atividades produtivas que venham atender as exigências ambientais públicas dos órgãos governamentais competentes (CMB, 2008; 2009; 2010; 2011), uma vez que as atividades fabris que desenvolve são de caráter poluidor.

A problemática acima exposta, decorrente das noções de *stakeholders* e de RSE, as informações publicadas nos relatórios de gestão da empresa e pelo fato de um dos pesquisadores atuarem dentro da empresa, serviram de estímulo para a escolha da empresa em questão como o universo empírico dessa pesquisa.

O trabalho está organizado em cinco seções. A primeira é a própria introdução. Na segunda seção relata-se a metodologia adotada no estudo. Na terceira, dedicada à fundamentação teórica da pesquisa, apresentam-se as definições e abordagens de responsabilidade social, evidenciando-se onde se insere as preocupações com o meio ambiente na RSE; discute-se sobre o diálogo da organização com os *stakeholders* e discorre-se sobre responsabilidade social na gestão pública. Na quarta seção apresenta-se a pesquisa de campo com análise das evidências documentais e dos dados empíricos. Por fim, na quinta seção registram-se os resultados e conclusões da pesquisa.

## **2 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Definiu-se o estudo como qualitativo, de caráter interpretativo e analítico. Entende-se pesquisa qualitativa como “uma atividade [historicamente] situada que coloca o pesquisador no mundo, consistindo num campo de práticas materiais e interpretativas que tornam o mundo visível” (DENZIN & LINCOLN, 2010, p. 277).

O trabalho desenvolveu-se por meio de pesquisas bibliográfica, documental e evidências empíricas. Na pesquisa bibliográfica foi possível extrair informações sistematizadas de livros, artigos científicos, pesquisas acadêmicas registradas em teses e dissertações e informações científicas relevantes encontradas em sites sobre o assunto. Essa fase da pesquisa mostrou que as teorias não são consensuais, apresentando, portanto, visões diferentes sobre responsabilidade social e sobre *stakeholders*, ora em abordagens mais restritas ora em enfoques mais ampliados. As diferentes abordagens teóricas permitiram a instrumentalização para se definir as categorias temáticas analíticas, que foram: responsabilidade social, *stakeholders* e diálogo. Foi a pesquisa bibliográfica que balizou a realização da análise documental para a identificação dos *stakeholders* da pesquisa.

Entre as fontes documentais registram-se os Relatórios de Gestão divulgados pela organização (2006 a 2011); o livro da empresa publicado em comemoração ao seu aniversário de 290 anos, de

consulta interna; documentos disponibilizados pelo Instituto Estadual de Ambiente (INEA), relativos à Licença de Operação emitida à instituição, consultados no órgão, assim como documentos disponibilizados pelo Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA) examinados nesta instituição.

Na pesquisa documental adotou-se a abordagem histórica, que segundo Richardson (1999) consiste em estudar os documentos com o objetivo de “investigar os fatos sociais e suas relações com o tempo sociocultural cronológico” (RICHARDSON, 1999, p. 182). Foi na fase documental que foram identificadas as principais mudanças históricas pelas quais passaram a organização no que diz respeito ao surgimento e ampliação da sua rede de *stakeholders* e as motivações que provocaram essas mudanças. Apoiando o trabalho documental, realizaram-se entrevistas com os sujeitos selecionados pelos pesquisadores, seguindo roteiros semiestruturados, o que possibilitou o diálogo aberto, permitindo intervenções, apesar de existir um conjunto de questões previamente elaboradas.

Para o tratamento dos dados obtidos nas entrevistas foi utilizado o método de análise de conteúdo que segundo Bardin (2006) é um conjunto de procedimentos técnicos que podem ser utilizadas por meio de vários procedimentos, sendo necessário compreender a materialidade lingüística das comunicações através das condições empíricas do texto, estabelecendo categorias para a sua interpretação. Nos moldes de Bardin (2006), a análise de conteúdo se processa em três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Seguindo essa classificação, primeiramente foi realizada a leitura de todas as respostas advindas das entrevistas (leitura flutuante), em seguida foi demarcado o que seria avaliado, estabelecendo o “*corpus*” da análise (escolha dos documentos). Na segunda fase, que é a da exploração do material, foram definidas as categorias; é um momento importante, pois se refere à descrição analítica e a um estudo aprofundado do material selecionado. A última etapa trata dos resultados obtidos na fase anterior que são condensados e analisados. Nesse momento é permitida a intuição, a análise reflexiva e a crítica (BARDIN, 2006). Na visão de Triviños (1987), essa técnica deve ser flexibilizada incorporando o conteúdo latente dos documentos e do discurso. Para esse autor:

Não é possível que o pesquisador detenha sua atenção exclusivamente no conteúdo manifesto dos documentos. Ele deve aprofundar a sua análise tratando de desvendar o conteúdo manifesto e latente que eles possuem. (...) Os investigadores que só ficam no conteúdo manifesto dos documentos seguramente pertencem à linha positivista (TRIVINÓS, 1987, p. 162).

As informações coletadas nas entrevistas possibilitaram agregar novas categorias às que já haviam sido definidas *a priori* com base na literatura, as quais foram: processo de decisão, percepção e atributos, ou seja, as categorias iniciais foram complementadas por novas categorias que surgiram na análise de dados empíricos, o que gerou uma grade mais ampla, denominada grade mista.

Os funcionários da empresa escolhidos para serem entrevistados estão diretamente envolvidos com a política ambiental e as ações sociais desenvolvidas pela organização. Estes sujeitos são “*stakeholders* internos” da pesquisa de acordo com a classificação de Hill e Jones (1998). Embora não seja comum se encontrar esse termo na literatura especializada, os referidos autores classificam *stakeholders* como internos e externos e atribuem a eles o poder de exercer forte influência sobre as decisões estratégicas da organização estabelecendo com esta uma relação contínua a partir do momento que se tornam *stakeholders*.

Além da conceituação de Hill e Jones, os pesquisadores orientaram-se pela noção ampliada do termo *stakeholders* de Vinha (2010). Isso significa dizer que os conceitos de Hill e Jones (1998) e de Vinha (2010) orientaram os pesquisadores no mapeamento da rede de *stakeholders* internos e externos da empresa além da rede fornecidos apenas nos Relatórios de Gestão da empresa. Assim, os entrevistados foram: (i) um representante do Departamento de Responsabilidade Sociocultural; (ii) um representante do Departamento de Gestão Ambiental; (iii) um representante pelo Departamento de Gestão da Qualidade; (iv) um representante do Programa de Produção mais Limpa da empresa; (v) um representante do Banco Central do Brasil (BACEN); (vi) um representante da Controladoria-Geral da União (CGU); (vii) dois representantes de importantes fornecedores da empresa; (viii) um representante do INEA; (ix) um morador da comunidade do entorno da empresa assistido pelo programa “Atitude Cidadã” e (x) o presidente da Associação de Moradores do Bairro de Santa Cruz.

### **3 DEFINIÇÕES E ABORDAGENS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL: O MEIO AMBIENTE E A RSE**

Apesar de não existir um único conceito para o termo responsabilidade social empresarial, de uma forma geral a expressão se refere à decisão de negócios tomada com base em valores éticos que incorporam dimensões legais tais como o respeito aos indivíduos, à comunidade e para com o meio ambiente conforme evidenciado no trabalho de Machado Filho (2002).

O trabalho de Friedman (1970), obra pioneira que contesta os defensores de responsabilidade social nas empresas, considera que estas possuem apenas uma responsabilidade social que é gerar ganhos financeiros para seus proprietários/acionistas. Friedman ainda defende que se as empresas investirem em projetos que não tenham a finalidade de lucro será prejudicial à sociedade, pois, segundo este autor, reduzindo o lucro das empresas, seus investimentos também diminuem e, conseqüentemente, há menos empregos; tampouco os salários podem ser aumentados e poderá haver menos dinheiro dos impostos.

Contestando a visão de Friedman, Archie Carroll (1979) defende que a responsabilidade social não se limita a responsabilidade econômica de maximizar o lucro e propôs um modelo que inclui as questões legais, éticas e discricionárias relacionadas aos diversos *stakeholders*. Assim como Carroll, as idéias de Freeman (1984) contrariam a noção de responsabilidade social de Friedman (1970) e consideram as empresas como instituições sociais que devem se responsabilizar por quaisquer conseqüências de suas atividades.

Nesse contexto, destaca-se o conceito de *stakeholder* que foi disseminado por Freeman (1984, p. 46) como “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelo alcance dos objetivos organizacionais”. Vinha (2010), Nascimento (2007) e Puppim de Oliveira (2008) representam a vertente que considera a RSE como associada às questões ambientais. Para esses autores os acidentes ambientais passaram a ser discutidos sob o olhar da convenção do desenvolvimento sustentável, promovendo o chamado ambientalismo empresarial. Os autores atribuem o surgimento das políticas sociais nas empresas como decorrentes dos impactos ambientais por estas causados. Esses estudos mostram que tanto nas práticas empresariais quanto nas pesquisas acadêmicas, há registros de que as preocupações ambientais são as que estimulam a criação de políticas de responsabilidade social.

Essa situação se apresenta como o resultado de um longo processo que já percorre décadas, o qual vem despertando o interesse de estudiosos no assunto. Até a década de 1950 não existia uma preocupação manifesta com as questões ambientais; acreditava-se que o meio era capaz de assimilar qualquer dano ou impacto direcionado a ele. Nesta época, "o meio ambiente era considerado o local para descarte dos resíduos da produção industrial e de todas as ações do homem" (NASCIMENTO, 2007, p. 1). Nas décadas seguintes, catastróficos e recorrentes acidentes empresariais ocorreram, prejudicando o meio ambiente e às pessoas, e assim, desmistificando a crença de que a natureza seria capaz de assimilar todos os impactos sem causar danos à sociedade (NASCIMENTO, 2007).

Conta o referido autor que na década de 1990, com os constantes problemas ambientais decorrentes das atividades industriais acumulados ao longo dos anos, as empresas tiveram que adotar novas posturas frente às pressões da sociedade face ao meio ambiente. Esta nova situação provocou uma mudança no meio empresarial que deixou de priorizar a gestão dos resíduos para adotar a gestão ecoeficiente. Foi nesse mesmo período que ocorreu no Brasil a segunda Conferência das Nações Unidas, conhecida como Rio 92, que se constituiu num marco histórico de grande significado, pois resgatou e ampliou o debate que envolve meio ambiente, desenvolvimento econômico e populações, levado a cabo no primeiro fórum global, na Conferência de Estocolmo realizada em 1972, cuja preocupação principal era alertar o mundo para os riscos ambientais associados ao modelo vigente de desenvolvimento econômico (VINHA, 2010).

Diferenciando-se do fórum anterior de 1972, a Rio 92 propôs recomendações específicas de medidas na defesa do meio ambiente (NASCIMENTO, 2007) nos âmbitos globais e locais e envolveu o compromisso do segmento empresarial. Após uma sucessão de conferências internacionais que se propuseram a dar continuidade aos temas introduzidos na Rio 92, os atores participantes se viram divididos nas suas opiniões sobre os avanços alcançados e também com os retrocessos com as conferências mundiais ocorridas e com as realizações dos compromissos assumidos pelos países e suas empresas.

Apesar das divergentes opiniões, o que tem se observado, de forma bem geral é que todos compartilham da ideia de que a (in)sustentabilidade ambiental está condicionada à capacidade (ou não) dos países continuarem desenvolvendo ciclos de crescimento e que no mundo dos negócios a empresa que não conseguir transmitir segurança aos seus *stakeholders* no sentido de garantir políticas e práticas sustentáveis, poderá ter a sua sobrevivência ameaçada. Esses são aspectos importantes a considerar pois servem como relevantes observações no tocante ao peso das decisões tomadas nos fóruns ambientais globais uma vez que estas influenciam os rumos das políticas ambientais públicas dos países e conseqüentemente a internalização das mesmas pelas empresas.

Não é novidade destacar que os problemas ambientais atingiram enormes proporções e que para abordá-los, a mídia, as organizações ambientais, os órgãos reguladores e a própria comunidade científica têm provocado discussões públicas e com isso, uma maior conscientização da sociedade sobre esses problemas. Essa tomada de consciência tem afetado sobremaneira o meio empresarial visto que a sociedade, de um modo geral, tem responsabilizado as empresas, pelos problemas ambientais relacionados às suas atividades. Nesse sentido tem se criado uma expectativa de que o segmento empresarial internalize as questões sociais e ambientais no seu planejamento estratégico, o que Vinha (2010) aponta como já ocorrendo com algumas grandes empresas do setor industrial, uma vez que, como explica a autora, estas tem considerado que os custos ambientais fazem parte do negócio, e isso tem levado essas empresas a entender que os custos, financeiro e reputacional relacionados ao passivo ambiental da organização, são muito altos. Na visão da autora, um problema ambiental causado pela empresa irá influenciar "a percepção da opinião pública sobre a companhia, dificultando a implementação de novos projetos e a renovação de contratos" (VINHA, 20012, p.3).

Entretanto, essa questão é mais complexa do que se apresenta. E não se pode compreendê-la de modo isolado. O compromisso das empresas com a responsabilidade social é parte de um contexto muito maior envolvendo a relação Norte-Sul e o modelo de desenvolvimento que tem sido adotado dos países ricos que comprometem os recursos naturais, aumentam as emissões responsáveis pelas

mudanças climáticas e influenciam as políticas de RSE das empresas dos países de economia em transição, como será discutido adiante.

Na literatura brasileira observam-se, mais recentemente, trabalhos sob o viés crítico que se distanciam das visões que vão de encontro aos interesses estratégicos das empresas, assumindo um posicionamento questionador frente à atuação das organizações. Esse é o caso dos autores Xavier e Maranhão (2010), que argumentam que a responsabilidade social “mantêm-se como mediadora da questão capital-trabalho, não se desvincilhando da única responsabilidade dos homens de negócio, o lucro”, como defendido pelo economista Milton Friedman. Xavier e Maranhão (2010) questionam a legitimidade das organizações ao definirem as necessidades da sociedade, visto que as empresas têm compromisso com a obtenção do lucro, do resultado financeiro. Essa reflexão refere-se à atuação das organizações perante a possibilidade de definir investimentos no âmbito da sociedade. Segundo esses autores as empresas julgam as carências da sociedade e escolhem para onde devem ser direcionados os investimentos, deixando-a a margem de qualquer decisão. Dessa forma, os autores destacam como as próprias empresas selecionam as políticas que serão internalizadas na sua responsabilidade social. Portanto, esses estudiosos estão sinalizando para o fato de que a responsabilidade social é permeada pelo interesse das corporações e não se constitui uma política positiva que gera reais benefícios para a sociedade.

Os autores Xavier e Souza (2011) complementam a argumentação acima e questionam os reais benefícios propostos pelas políticas de responsabilidade social praticadas pelas empresas. Segundo esses autores, existe “uma ordem que mascara e mantém as empresas como agentes engendrados em questões sociais, sem antes questionar quão legítimo é esta forma de atuação das empresas” (XAVIER & SOUZA, 2011, p.2).

Compartilham também do viés crítico, os autores Faria e Sauerbronn (2008) e Sauerbronn e Faria (2010), os quais detectam uma escassez de estudos críticos sobre a RSE. Apontam uma assimetria na relação *mainstream* versus crítica da literatura pertinente, que segundo os mesmos reflete as discrepâncias da relação Norte-Sul, influenciando as estratégias de responsabilidade nos países em desenvolvimento, impostas do Norte “por meio das subsidiárias das corporações, as quais são retratadas por diferentes instituições e *outlets* acadêmicos como legítimas provedoras de bens públicos globais”. Uma política de responsabilidade social de origem internacional não prevê diferenças “históricas, culturais, sociais e políticas” entre os países em relação à definição e provisão de bens públicos. Nesse contexto, as estratégias de RSE são definidas pelas grandes empresas construídas sobre a ausência dos demais atores da sociedade e são vistas como um “bem público global”, o que explica a ampla adoção delas tanto pelos países do Norte como pelos do Sul

(SAUERBRONN & FARIA, 2010, p. 1), numa postura colonialista. Na visão desses autores, o Brasil deveria reagir a essa imposição, desafiando, através da perspectiva do Sul, a orientação internacional do Norte que segundo os autores, pouco se adéqua à realidade pública nacional.

Como observado na Figura 1 adiante, as diferentes definições e abordagens de RSE localizadas na literatura foram agrupadas em quatro pilares representados por seus autores e os postulados que estes defendem.

#### **4 DIÁLOGO DA ORGANIZAÇÃO COM STAKEHOLDERS**

Até meados da década passada, o diálogo entre as organizações e a sociedade limitava-se a ações filantrópicas, levando a empresa a interagir apenas com os segmentos com os quais mantinha relações estritamente comerciais ou profissionais, entre eles os fornecedores, os compradores e os órgãos relativos à esfera legal.

Os estudos de Vinha (2010), os quais vêm se aprofundando na RSE e no ambientalismo empresarial do segmento industrial, registram que, com a ascensão dos movimentos sociais nos anos de 1960, e mais tarde com o surgimento do movimento ambientalista na década de 1970, e nos anos de 1980 nos países em desenvolvimento, os desejos e expectativas dos consumidores passaram a ser considerados incorporando-se esse segmento à rede de interlocutores da empresa. Mais recentemente, agregaram-se a esses *stakeholders* as vítimas reais e potenciais dos impactos sociais e ambientais da organização, trazendo uma visão ampliada do termo. A referida autora sinaliza que nessa visão ampliada não é mais concebível no contexto atual que a empresa defina uma rede restrita de *stakeholders* desconsiderando da sua rede, as populações afetadas - reais e potenciais, pelos impactos das suas atividades. Alerta Vinha (2010) que a capacidade organizativa dos *stakeholders* vem se constituindo força de pressão no sentido de cobrar uma nova postura das empresas, que por sua vez vêm buscando construir laços de confiança junto aos governos e sociedades locais. Por outro lado, conforme explicam Barbieri e Cajazeira (2009), as empresas passam a compreender que há múltiplos interesses dos *stakeholders* e que a organização, como um complexo sistêmico, é, portanto, constituída de atores que interagem dentro e fora dos seus limites físicos.

Historicamente, as empresas buscavam incorporar os *stakeholders* nas suas decisões somente quando estavam ameaçadas em seus negócios ou sua reputação, envolvendo apenas os acionistas e representantes de órgãos reguladores. Contudo, o aprendizado sob pressão social tem feito com que algumas organizações procurem identificar os anseios e os interesses dos *stakeholders* previamente ao início das operações de maneira a sinalizar uma pré-disposição para incorporá-los no processo decisório (VINHA, 2010). O atual cenário exige, além de uma postura mais competitiva da empresa

diante do mercado, também um comportamento mais cooperativo para com os *stakeholders*. Para Vinha, um novo modelo de gestão deve prevalecer sob força de pressão dos *stakeholders* com a busca pela sustentabilidade na relação entre estes e as empresas. Para as organizações, isto significa ouvir e considerar em suas decisões, as opiniões e expectativas de todas as partes interessadas. “Reconhecer o valor do diálogo com as partes interessadas é a própria essência da responsabilidade social corporativa. É crucial saber com quem falar e por que falar” (ALMEIDA, 2002 p.140).

De um modo geral, na abordagem da gestão contemporânea os *stakeholders* são decisivos no prognóstico de sucesso ou do fracasso organizacional, ou seja, sinaliza que a sustentabilidade das empresas depende da sustentabilidade das partes interessadas. Assumir a responsabilidade social e ambiental e o diálogo com os *stakeholders* significa agir com ética e bom senso na condução dos negócios. Logo, a relação entre a teoria dos *stakeholders* e a responsabilidade social é íntima, pois o conhecimento da primeira é fundamental para que se tenha a clara compreensão da abrangência que a segunda vem tomando nas últimas décadas (VINHA, 2010).

Figura 1- Síntese das Abordagens Teóricas de RSE: Autores, Postulados e Pilar Teórico

AUTORES	POSTULADOS	PILAR TEÓRICO
<b>Friedman (1970)</b>	RS da empresa é a maximização dos lucros.	Pilar Econômico
<b>Carroll (1979)</b>	RS da empresa engloba as expectativas econômica, legal, ética e discricionária.	Pilar Ético/Moral
<b>Freeman (1984)</b>	As empresas devem se responsabilizar por quaisquer conseqüências de suas atividades e devem focalizar os interesses de todos os seus <i>stakeholders</i> .	Pilar Ético/Moral
<b>Faria e Sauerbronn (2008) Sauerbronn e Faria (2010)</b>	As estratégias de RSE são originadas em países desenvolvidos numa postura colonialista e não adequada aos países do sul.	Pilar Crítico
<b>Xavier e Maranhão (2010) Xavier e Souza (2011)</b>	RS da empresa é desenvolvida com o “uso de ações paliativas que velam a (des)ordem vigente. As empresas julgam as carências da sociedade e escolhem para onde devem ser direcionados os investimentos, deixando-a à margem de qualquer decisão.	Pilar Crítico
<b>Vinha (2010), Nascimento (2007) e Puppim de Oliveira (2008)</b>	RS das empresas é decorrente dos impactos ambientais por estas causados. O foco ambiental antecede o social.	Pilar Político-Ambiental

Fonte: Elaborada pelos pesquisadores.

## 5 RESPONSABILIDADE SOCIAL NA GESTÃO PÚBLICA

A iniciativa privada foi pioneira em desenvolver ações de responsabilidade social e ambiental, porém no debate sobre o assunto, as organizações públicas estão cada vez mais se posicionando em relação à adoção de ações dessa natureza como política de RSE. Como a pesquisa ocorre no âmbito

de uma empresa vinculada ao governo, logo é premente entender como uma empresa estatal, que gerencia um bem público - a produção e manutenção do meio circulante abastecido por moedas e cédulas -, considera a sua política de responsabilidade social.

Por políticas públicas entende-se como:

(...) um fluxo de decisões públicas, orientado a manter o equilíbrio social ou a introduzir desequilíbrios destinados a modificar essa realidade. Decisões condicionadas pelo próprio fluxo e pelas reações e modificações que elas provocam no tecido social, bem como pelos valores, idéias e visões dos que adotam ou influem na decisão. É possível considerá-las como estratégias que apontam para diversos fins, todos eles, de alguma forma, desejados pelos diversos grupos que participam do processo decisório. A finalidade última de tal dinâmica – consolidação da democracia, justiça social, manutenção do poder, felicidade das pessoas – constitui elemento orientador geral das inúmeras ações que compõem determinada política (SARAVIA, 2006, p. 28-29).

Já do ponto de vista operacional, Saravia (2006) admite que política pública possa ser considerada como um sistema de decisões públicas com o objetivo de incrementar ações preventivas ou corretivas, que se destinam a manter ou modificar a realidade de um ou mais setores da sociedade, através da definição de estratégias de atuação e da destinação de recursos necessários para atingir as metas estabelecidas.

A definição de política pública apresentada por Saravia (2006) está sinalizando que ela deve ser concebida com a participação dos diversos grupos que compõem a sociedade, no processo decisório. Diante desse argumento pressupõe-se que uma política de responsabilidade social deve ser compreendida como uma política pública já que também deve ser construída com a participação desses diversos grupos. Isso vai de encontro às críticas de Xavier e Maranhão (2010) que se referem ao poderio da empresa na definição das “carências” dos grupos sociais com os quais interage. Essa crítica pressupõe que a responsabilidade social tem sido construída com base no julgamento que as empresas fazem sobre as “necessidades” ou “interesses” da sociedade. Os autores querem chamar atenção de que não há participação dos grupos sociais nos processos decisórios das organizações concernentes à definição de tais “carências” ou “necessidades”.

Apesar de vasto conhecimento registrado na literatura sobre políticas públicas e processos decisórios, são escassos os estudos que relacionam processo decisório e responsabilidade social na gestão pública.

Véras (2009, p. 40) ao se referir ao contexto de políticas socialmente responsáveis em uma estatal considera que “a responsabilidade das instituições públicas excede a incumbência básica de administrar os recursos da sociedade e de conduzir os negócios públicos com respeito à lei”, sugerindo que a empresa pública tem funções específicas e muito mais amplas que devem ser distintas da empresa privada. Nesse sentido, a presente pesquisa considera que a responsabilidade social em uma

empresa pública deve ser compreendida como uma política pública particular, mas que se desenvolve no âmbito empresarial. Aqui se ressalta em linhas gerais que as organizações públicas e as privadas diferem entre si não somente quanto à própria natureza, mas também quanto à sua finalidade última, o que está presente nos estudos de Lynn (2010) nos quais as organizações privadas são direcionadas pelos seus administradores que contam com autonomia de decisão cujos objetivos são orientados pelo lucro. Já no setor público, chama atenção Lynn que, no campo de ação, o administrador deve ser orientado pela geração de políticas públicas que resultem no bem-estar de uma coletividade norteada pela noção da equidade cujos objetivos são múltiplos e não somente condicionados pelo critério do lucro. Nesse âmbito, a responsabilidade social deve ser considerada uma política pública voltada para o bem-estar da sociedade.

## **6 PESQUISA DE CAMPO**

### **Evidências Documentais**

A pesquisa documental permitiu detectar determinados marcos histórico-institucionais e evidenciar que em cada marco ocorre o surgimento de *stakeholders* que vão formando a rede de grupos de interesse relacionados à empresa e também possibilitou verificar quais as razões para o surgimento de cada *stakeholder* na sua rede de relações, o que se observa na Figura 2. Entretanto, é a pesquisa empírica que vai permitir identificar o efetivo envolvimento dos *stakeholders* com a política de responsabilidade social da organização pesquisada. Como mostra a figura a seguir, os marcos foram: (i) a autossuficiência (do meio circulante) da empresa (anos 1960), quando a mesma passou a produzir todo o dinheiro para atender a demanda do país, surgindo como *stakeholder* o principal cliente até os dias atuais, o BACEN; (ii) a mudança da empresa da condição de autarquia para a condição de empresa pública (1973), fortalecendo a autonomia do meio circulante inteiramente nacional, incluindo como novos *stakeholders* o Ministro de Estado da Fazenda representando o único acionista da empresa, que é o governo; o CGU órgão controlador do governo federal que passou a analisar as suas contas e os novos fornecedores nacionais; (iii) a adoção de estratégias relacionadas à reforma do Estado e da administração pública brasileira (anos 1990), o que induziu a empresa a adotar a política de qualidade criando o Departamento de Gestão da Qualidade cujo representante passou a fazer parte da rede de *stakeholders* internos da organização; (iv) o enquadramento da empresa no Termo de Ajuste de Conduta (TAC) em 2002, para a adequação de suas atividades às novas exigências ambientais brasileiras, tendo como consequência a criação, no ano de 2007, cinco anos depois, do Departamento de Gestão Ambiental agregando à rede de *stakeholders* da organização mais um interno representado pelo superintendente desse novo departamento; (v) a criação do

Departamento de Responsabilidade Sociocultural (2010) que formaliza a intenção da empresa de criar uma política de responsabilidade sociocultural. Com isso, os *stakeholders* externos que passaram a se relacionar com a empresa, a partir de 2010, são os assistidos da comunidade por projetos da organização através de editais públicos. Concomitantemente, o próprio representante do referido departamento se torna um novo *stakeholder* interno.

Figura 2 - Marcos Histórico-Institucionais da Empresa e seus *Stakeholders*

MARCOS HISTÓRICO- INSTITUCIONAIS	STAKEHOLDERS
1º Autossuficiência do meio circulante da empresa (Anos 1960)	Banco Central
2º Mudança da condição de autarquia para empresa pública (Ano de 1973)	Banco Central, Fornecedores brasileiros, CGU e o Ministro de Estado da Fazenda (acionista).
3º Adoção de estratégias relacionadas à reforma do Estado e à administração pública brasileira (Anos 1990)	Banco Central, Fornecedores brasileiros, CGU, o Ministro de Estado da Fazenda (acionista) e o Departamento de Gestão da Qualidade.
4º Enquadramento da empresa no Termo de Ajuste de Conduta - TAC (Ano de 2002)	Banco Central, fornecedores brasileiros, CGU e o Ministro de Estado da Fazenda, Departamento de Gestão da Qualidade, o Departamento de Gestão Ambiental, o Representante pelo Programa de Produção mais Limpa, o INEA e a Associação de Moradores de Santa Cruz.
5º Criação do Departamento de Responsabilidade Sociocultural (2010)	Banco Central, fornecedores brasileiros, CGU e o Ministro de Estado da Fazenda, o Departamento de Gestão da Qualidade, o Departamento de Gestão Ambiental, o Representante pelo Programa de Produção mais Limpa, o INEA, a Associação de Moradores de Santa Cruz, Assistidos da comunidade por projetos da CMB e o Departamento Sociocultural.

Fonte: Elaborada pelos pesquisadores com base na pesquisa documental.

## Análise Empírica

A análise dos dados empíricos ocorreu por meio de categorias temáticas analíticas, que, conforme já foi explicado, surgiram a *priori* da literatura e foram revistas e complementadas com novas categorias obtidas das respostas dos entrevistados.

A categoria “Responsabilidade Social” revela a sensibilidade do entrevistado sobre as responsabilidades social e ambiental. Embora os *stakeholders* tenham manifestado noções diversas,

todos associaram a responsabilidade social aos interesses da sociedade e sinalizaram que as questões ambientais devem estar internalizadas na política da empresa socialmente responsável.

A categoria “*Stakeholders*” diz respeito às razões que levaram os grupos de interesse a estabelecerem vínculos com a empresa. A pesquisa mostrou que os *stakeholders* foram agregados à instituição tanto por um relacionamento comercial como no de controle social resultando em um contato “funcional”, ou seja, cada qual cumprindo a sua função institucional. Essa é uma categoria crítica, pois a empresa não legitima como seus *stakeholders* todos aqueles que foram mapeados na pesquisa.

A categoria “Diálogo” possibilitou conhecer como ocorre a comunicação entre a empresa e seus *stakeholders* e de que forma expressam interesses mútuos. Pôde-se constatar que o diálogo entre as partes advém do cumprimento apenas de questões contratuais ou legais e da prática de responsabilidade civil da empresa. Os interesses compartilhados apresentados nas entrevistas foram difusos e obedecem a expectativas particulares de cada *stakeholder* ou da própria empresa.

A categoria “Processo de Decisão” revelou o sentimento dos *stakeholders* em relação à participação dos mesmos nos processos de decisão relativos à consulta e envolvimento nas decisões da empresa sobre a responsabilidade social e ambiental. Nesse sentido, a pesquisa ressalta que praticamente a maioria dos *stakeholders* não se sente participativa nas decisões da empresa e acredita que esse processo ainda ocorre de forma muito centralizada. Entretanto, os funcionários do Departamento de Responsabilidade Sociocultural entendem que a participação acontece na medida em que a população pode interagir com a empresa através dos editais públicos do Programa Atitude Cidadã como mencionado acima.

A categoria “Percepção” mostrou o entendimento/consciência dos *stakeholders* em relação aos impactos sociais e ambientais causados pelas atividades da empresa, assim como a qualificação dos mesmos. A pesquisa destaca que os *stakeholders* que representam a comunidade do entorno através da sua Associação de Moradores, além de não se sentirem *stakeholders*, demonstram não conhecer os impactos provenientes da atuação da organização na região. Outros *stakeholders* externos e os internos afirmam que há ocorrência de impactos, porém não os descreveram. Somente alguns *stakeholders* internos, cujos departamentos estão mais diretamente envolvidos com as atividades poluidoras da empresa, souberam elencar os impactos da empresa.

A categoria “Atributos” esclareceu a visão dos *stakeholders* sobre que características devem ser internalizadas na política de responsabilidade social e ambiental da empresa. Identificou-se nos relatos dos entrevistados que se uma empresa pretende adotar essas políticas deve valorizar a motivação dos seus funcionários, o estabelecimento de diálogo da organização com as partes

interessadas, a criação de canais de participação para a construção de políticas sociais e ambientais e principalmente promover a junção da política social com a ambiental, o que alguns *stakeholders* denominam de políticas integradas.

A seguir, visualiza-se a figura 3 que resume as categorias analíticas extraídas do referencial teórico e com suas respectivas subcategorias surgidas dos relatos de campo.

Figura 3 - Categorias e Subcategorias Analíticas Emergentes

	Categorias definidas na pesquisa bibliográfica	Categorias emergentes nas entrevistas	Subcategorias emergentes nas entrevistas
1	Responsabilidade social		1.1 Sociedade
			1.2 Meio Ambiente
2	Stakeholders		2.1 Comercial
			2.2 Controle
			2.3 Social
3	Diálogo		3.2 Interesses compartilhados
			3.3 Ausência de comunicação
4		Processo de decisão	4.1 Participativo
			4.2 Centralizado
5		Percepção	5.1 Consciência e qualificação dos impactos
6	Atributos		6.1 Motivação
			6.2 Diálogo
			6.3 Políticas integradas
			6.4 Normatização
			6.5 Participação

Fonte: Elaborada pelos pesquisadores.

## 7 RESULTADOS E CONCLUSÕES

O objetivo da presente pesquisa foi estudar a relação entre uma empresa pública do setor industrial e seus *stakeholders* evidenciando-se o lugar que estes ocupam na construção da política de responsabilidade social da empresa (RSE). A pesquisa confirma os pressupostos iniciais dos pesquisadores apontando que a empresa, durante a sua trajetória histórica, estreitou relacionamentos com seus *stakeholders* baseados em uma interdependência de interesses. Entretanto como a empresa adota uma noção restrita de *stakeholders*, o que foi evidenciado na pesquisa, isso tem efeito direto no

diálogo que a empresa estabelece com aqueles que são de fato considerados *stakeholders* da organização.

Observou-se que a empresa seleciona os projetos sociais e culturais que deve patrocinar em nome de sua responsabilidade social, porém não foram identificadas nesse processo as expectativas dos grupos envolvidos com seus negócios. Essa situação é discutida por Xavier e Maranhão (2010) que argumentam que, ao definirem carências da sociedade, as organizações anulam a participação das comunidades nas escolhas para onde os investimentos devem ser aplicados. Isso indica certo distanciamento da empresa em relação à sociedade e a sua independência em agir representando o poder público, elegendo que setores devem receber investimentos.

No que diz respeito à questão ambiental, verificou-se que foi esta que impulsionou o surgimento de ações sociais da organização, confirmando aquilo que a teoria apontou (NASCIMENTO, 2007; VINHA, 2010; PUPPIM DE OLIVEIRA, 2008). Conforme pesquisa documental, ao longo dos anos, a empresa vem respondendo reativamente às exigências dos órgãos ambientais e de órgãos públicos controladores, para cumprir exigências postas pelo TAC. Primeiramente, incluiu na sua estrutura organizacional o Departamento de Gestão Ambiental para tratar das exigências ambientais do INEA, do Ministério Público e de outros órgãos de controle. Posteriormente institucionalizou o Departamento de Responsabilidade Sociocultural que centraliza as questões que a empresa considera importantes de âmbito social e cultural para cumprir diretrizes governamentais para as empresas públicas.

Percebeu-se então que a preocupação com as questões ambientais não só estimularam ações sociais como também o envolvimento de determinados *stakeholders* externos, como o INEA, e internos, como os funcionários do Departamento de Gestão Ambiental da empresa, ambos os setores participando da tomada de decisões na empresa. Isto confirma a suposição inicial da pesquisa e os pressupostos dos pesquisadores como acima expostos, de que a noção de *stakeholders* adotada pela empresa não é ampliada e por isso o diálogo que envolve as questões social e ambiental é limitante, pois este é estabelecido apenas com determinados participantes da rede de *stakeholders*.

As entrevistas revelaram que a empresa trata as questões sociais e ambientais de forma setORIZADA e desarticulada. Entretanto, os documentos institucionais examinados confirmam o que argumenta Vinha (2010) que a política de responsabilidade social das empresas e suas ações sociais sempre se apresentam como uma resposta aos impactos ambientais detectados pelos órgãos de controle e fiscalização ou por organizações da sociedade civil. Com efeito, os relatórios de gestão da organização expõem que o surgimento de novos departamentos, programas ou processos de modernização está diretamente relacionado às exigências dos órgãos de controle e fiscalização e que

as ações e programas sociais são uma consequência das demandas de caráter ambiental feitas à empresa, por esses órgãos, como já mencionado. Por exemplo, a pesquisa mostra que, em relação à gestão ambiental há iniciativas localizadas para que empresa avance em relação aos programas e processos inovadores frente às exigências dos órgãos controladores e isso a empresa considera como ações de RSE.

Os resultados da pesquisa colocam como desafios à empresa rever os seus ideais de política de responsabilidade social e a sua noção de *stakeholder*, o que poderá inclusive gerar oportunidades para adotar publicamente e de fato, novas estratégias que apontem para uma perspectiva de gestão empresarial com foco na geração de valor compartilhado entre a empresa e seus *stakeholders*, na visão ampliada do termo.

Do ponto de vista do avanço do conhecimento, o estudo contribui para apontar entraves na própria concepção teórica do termo *stakeholders* embora alguns autores como Vinha (2002; 2010) e Puppim de Oliveira (2008) e Nascimento (2007) tenham enfatizado que o conceito sofreu uma evolução. Da mesma forma o caso estudado mostra que há empresas que ainda se orientam por uma visão restrita de *stakeholders*. Com base na teoria do *stakeholders* e na prática da organização investigada, os resultados da pesquisa sugerem que é a dimensão do impacto das atividades da empresa que deve determinar a sua rede de *stakeholders* e conseqüentemente orientar aquilo que a empresa deve considerar em suas políticas sociais e ambientais.

Os resultados da pesquisa calcados na análise das entrevistas podem servir de recomendações à CMB no tocante a intenção da empresa de construir uma política de responsabilidade social. De um modo geral, as recomendações dos *stakeholders* que se manifestaram a respeito da construção uma política de responsabilidade social são as seguintes:

- a) Motivação dos empregados pela empresa sobre a adoção de política de responsabilidade social;
- b) Diálogo da empresa com os *stakeholders* para conhecimento de interesses entre as partes;
- c) Definição e desenvolvimento de projetos de natureza social e ambiental com a participação efetiva das populações a estes destinados;
- d) Integração de políticas de cunho social com ambiental;
- e) Estabelecimento de normatização de amplo conhecimento interno e público sobre políticas de interesse social e ambiental.

**REFERÊNCIAS**

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

BACHMANN, R. K. B. *et al.* Qualidade de Evidenciação de Informações Ambientais: Proposta de um indicador a Partir da Percepção de Especialistas. ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35., 2011, Rio de Janeiro, **Anais...**Rio de Janeiro: EnANPAD, 2011.

BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRA, J. E. R. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática**. São Paulo: Atlas, 2009.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70. (Obra original publicada em 1987), 2006.

CARROLL, A. B. A Three dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**. v.4, p. 497-505, 1979.

CMB. **Relatório de Gestão 2006**. Disponível em: <<http://www.casadoemoda.gov.br/portal/docs/ContasAnuais/Relatorio-de-Gestao-Exercicio-2006.pdf>>. Acesso em: 30 dez. 2010.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão 2007**. Disponível em: <<http://www.casadoemoda.gov.br/portal/docs/ContasAnuais/Relatorio-de-Gestao-Exercicio-2007.pdf>> Acesso em: 30 dez. 2010.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão 2008**. Disponível em: <<http://www.casadoemoda.gov.br/portal/docs/ContasAnuais/Relatorio-de-Gestao-Exercicio-2008.pdf>> Acesso em: 30 dez. 2010.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão 2009**. Disponível em: <<http://www.casadoemoda.gov.br/portal/docs/ContasAnuais/Relatorio-de-Gestao-Exercicio-2009.pdf>> Acesso em: 15 out. 2011

\_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão 2010**. Disponível em: <<http://www.casadoemoda.gov.br/portal/docs/ContasAnuais/Relatorio-de-Gestao-Exercicio-2010.pdf>> Acesso em: 02 fev. 2012

\_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão 2011**. Disponível em: <<http://www.casadoemoda.gov.br/portal/docs/ContasAnuais/Relatorio-de-Gestao-Exercicio-2011.pdf>> Acesso em: 02 fev. 2012

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introduction: the discipline and practice of qualitative research. In: DENZIN, N. K; LINCOLN, Y. S. (Eds.). **Handbook of qualitative research**. 3<sup>th</sup> Ed. London: Sage, 2010, p. 575-586.

FARIA, A.; SAUERBRONN, F. F. A Responsabilidade Social é uma questão estratégica? Uma abordagem crítica. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 1, p. 7-33, jan./fev., 2008.

FREEMAN, R. E. **Strategic Management: a stakeholder approach**. Boston, MA: Pitman, 1984.

FRIEDMAN, M. The Social Responsibility of business is to increase its profits. **New York Magazine**, New York, v. 17, n. 6, p. 595-612, 1970.

HILL, C. W. L.; JONES, G. R. Building competitive advantage through functional-level strategy. In: HILL, C.; JONES, G. (Eds.). **Strategic management theory; an integrated approach**. 4 ed. Boston: Houghton Mifflin Company, 1998. p. 142-184.

LYNN, Jr. L. Gestão Pública. In: PETERS, B.; GUY, P. (Orgs.), **Administração Pública. Coletânea ENAP**. Brasília: UNESP, 2010, p.15-29.

MACHADO FILHO, C. A. P. **Responsabilidade social corporativa e a criação de valor para as organizações: um estudo multicase**. 2002, 250 f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo, São Pulo, 2002.

MOSTARDEIRO, M. M.; FERREIRA, G. C. Análise das Estratégias de Responsabilidade Social e sua Inserção na Estratégia Corporativa de Três Empresas do Rio Grande do Sul. ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Rio de Janeiro, **Anais..**Rio de Janeiro: EnANPAD, 2005.

NASCIMENTO, L. F. Quando a Gestão Social e Ambiental se encontram. ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Saldador, **Anais...**Salvador: EnANPAD, 2007.

OLIVEIRA, R. R. Ascensão e declínio de um padrão institucional: estudo de caso da Companhia Hidro Elétrica do São Francisco (Chesf). In: VIEIRA e CARVALHO (Orgs.) **Organizações, Instituições e Poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2003, 226-269.

PUPPIM DE OLIVEIRA, J. A. **Empresas na sociedade**. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SAUERBRONN, F. F.; FARIA, A. Responsabilidade Social Empresarial e Bens Públicos: Investigando Agência e Não-Ação no Brasil. ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro, **Anais...**Rio de Janeiro: EnANPAD, 2010.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VÉRAS, M. L. **Avaliação do estágio de desenvolvimento da responsabilidade social no Banco Central do Brasil**. Rio de Janeiro, 2009, 120 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Escola Brasileira de Administração Pública e Privada, Rio de Janeiro, 2009.

VINHA, V. As empresas e o desenvolvimento sustentável: a trajetória da construção de uma convenção. In: MAY, P. (Org.). **Economia do Meio Ambiente - Teoria e prática**. Rio de Janeiro: Campus 2<sup>a</sup> ed., 2010, p.181-204.

VINHA, V. Estratégias empresariais e a gestão do social: o diálogo com os grupos de interesse (stakeholder). CONGRESSO BRASILEIRO DE ENERGIA 9., 2002, Rio de Janeiro, **Anais...**Rio de Janeiro: CBE, 2002.

XAVIER, W.; MARANHÃO, C. Responsabilidade Social: a privatização do público. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 17, n. 53, p. 297-309, abril/junho, 2010.

XAVIER, W.; SOUZA, M. M. P. Balanços Sociais e Medições: o Discurso das Empresas com Destituição do Sujeito. ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35., 2011, Rio de Janeiro, **Anais..**Rio de Janeiro: EnANPAD, 2011.