

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS**  
**Programa de Pós-Graduação em Administração**  
**Mestrado Acadêmico em Administração**

**LIDERANÇA GLOBALMENTE RESPONSÁVEL:**  
**a percepção dos executivos sobre as práticas existentes nas organizações**  
**brasileiras**

**LUIZ GUSTAVO MENESES BARRETO**

BELO HORIZONTE  
2011

**LUIZ GUSTAVO MENESES BARRETO**

**LIDERANÇA GLOBALMENTE RESPONSÁVEL:  
a percepção dos executivos sobre as práticas existentes nas organizações  
brasileiras**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

ORIENTADORA: Prof<sup>a</sup>. Dra. Betânia Tanure de Barros

CO-ORIENTADOR: Prof. Dr. Antônio Moreira Carvalho Neto

**BELO HORIZONTE  
2011**

## FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

B2731 Barreto, Luiz Gustavo Meneses  
Liderança globalmente responsável: a percepção dos executivos sobre as práticas existentes nas organizações brasileiras / Luiz Gustavo Meneses Barreto. Belo Horizonte, 2011.  
105f.: Il.

Orientadora: Betânia Tanure de Barros  
Co-Orientador: Antônio Moreira Carvalho Neto  
Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração.

1. Responsabilidade social da empresa. 2. Liderança. 3. Sustentabilidade. I. Barros, Betânia Tanure de. II. Carvalho Neto, Antônio Moreira. III. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. IV. Título.

CDU: 658.3.048

LUIZ GUSTAVO MENESES BARRETO

**LIDERANÇA GLOBALMENTE RESPONSÁVEL:  
a percepção dos executivos sobre as práticas existentes nas organizações brasileiras**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

---

*Orientadora Prof<sup>a</sup>. Dra. Betânia Tanure (Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais)*

---

*Co-Orientador Prof. Dr. Antônio Moreira de Carvalho Neto  
(Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais / Fundação Dom Cabral)*

---

*Prof. Dr. Anderson de Souza Sant'Anna (Fundação Dom Cabral / Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais)*

---

*Prof<sup>a</sup>. Dra. Talita Ribeiro da Luz (Faculdade Novos Horizontes)*

**Belo Horizonte, 23 de fevereiro de 2011.**

Para todos aqueles que se dedicam, de alguma forma, à criação de uma Fraternidade Universal.

Para minha querida tia Magda, que tanto sacrificou para que nunca nada me faltasse e para que eu pudesse chegar até aqui.

## **AGRADECIMENTOS**

À Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais e à Fundação Dom Cabral, em especial a todos os professores e funcionários que tanto contribuíram para meu aprendizado ao longo desses anos.

À minha orientadora, Professora Doutora Betânia Tanure de Barros, uma mulher de grande visão e múltiplas competências, que tanto me auxiliou na escolha dos caminhos e na abertura das portas, alguém sem a qual este trabalho não teria sido possível.

Ao meu co-orientador, Professor Doutor Antonio Moreira Carvalho Neto, alguém que muito admiro não somente como profissional, mas também como um grande ser humano.

À Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG), que apoiou a pesquisa “Mudanças nas RT e na Gestão de RH: impactos em MG”, em cujo contexto do subprojeto 7, “O imaginário da liderança: um estudo junto a organizações” esta dissertação se insere.

Ao Núcleo de Estudos em Recursos Humanos e Relações de Trabalho (NERHURT), que se mostra uma fonte inigualável de aprendizado e conhecimento a cada encontro.

Finalmente, um agradecimento especial ao Professor Doutor José Márcio de Castro, que tão bem acolheu e me instruiu desde a época em que era seu estagiário. Se até aqui cheguei, muito se deve ao senhor.

A pessoa superior cuida do bem-estar de todas as coisas.  
Quando vê uma árvore não vê um fenômeno isolado, mas raízes,  
tronco, terra, água e sol: fenômenos relacionados uns com os outros, e a  
árvore, surge a partir deste estado de relacionamento.  
Olhando para si mesmo, vê a mesma coisa.  
Por isso respeita a terra como sua mãe, o céu como seu pai, e todos os  
seres vivos como seus irmãos e irmãs.  
Ao cuidar deles, sabe que cuida de si mesmo. Dando-lhes, sabe que dá a  
si mesmo. Em paz com eles é sempre em paz consigo mesmo.

Hua Hu Ching

## RESUMO

O objetivo do presente estudo foi avaliar que valores e práticas compatíveis com uma liderança globalmente responsável se encontram presentes em executivos de grandes empresas brasileiras. A premissa teórica partiu da concepção de que Responsabilidade Social Empresarial (RSE) é ir além do que é prescrito pelas leis, de que as empresas têm um grande poder de transformação social e de que o líder, ou gestor organizacional, tem papel fundamental na mudança do comportamento de uma empresa. Entretanto, essa capacidade é muitas vezes mal gerida ou subaproveitada pelas lideranças organizacionais na promoção de uma sociedade mais justa, o que pode comprometer o desempenho organizacional e de comunidades inteiras no médio e longo prazo. Dessa forma, se mostra importante compreender o atual estágio de desenvolvimento da noção de responsabilidade das lideranças brasileiras. Para isso, primeiramente, foi realizada uma caracterização do ambiente organizacional no século XXI, apontando alguns dos diversos conceitos de responsabilidade social, acerca do fenômeno da liderança, bem como as características de uma liderança globalmente responsável. Em seguida, é apresentada a importância do papel da educação de executivos em RSE, bem como a maneira que essa responsabilidade social tem se dado nas empresas brasileiras. A coleta de dados se deu por meio de um estudo de casos múltiplos, em que foram entrevistados quinze executivos de empresas brasileiras de médio e grande porte, no ano de 2010, além da análise de vários documentos empresariais. A análise dos dados permitiu concluir que existe uma distância muito grande entre discurso e prática na maioria das empresas investigadas, além de um parco entendimento do que seriam práticas globalmente responsáveis, existindo até mesmo uma falta de interesse no assunto. As lideranças se mostram despreparadas em salientar os valores éticos como centrais nas suas ações, em praticar ações em contexto global e em ampliar o propósito das organizações no sentido de valorizar o ser humano, a sociedade e o meio ambiente, o que constitui um dificultador na implementação de qualquer medida efetiva de RSE.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Empresarial; Liderança Globalmente Responsável; Liderança Responsável; Sustentabilidade.

## **ABSTRACT**

The objective of this study was to evaluate what practices and values compatible with a globally responsible leadership are present in executives of large Brazilian companies. The theoretical premise was based on the assumption that Corporate Social Responsibility (CSR) is more than what is prescribed by laws, that companies have a great power for social change and that organizational managers have a critical role in the change of a company behavior. However this power is often underutilized or mismanaged by the organizational leadership in promoting a fairer society, which can compromise organizational performance and entire communities in the medium and long term. Therefore is very important to understand the present level of development of responsibility notion of Brazilian leaderships. For such, a characterization of the organizational environment in the XXI century was made, pointing out some of the concepts of social responsibility about the phenomenon of leadership, as well as the characteristics of a globally responsible leadership. Then the importance of the role of executive education in CSR is shown, as well as the way that social responsibility has been presented in the Brazilian companies. The data collection was through a multiple case study, when fifteen executives of medium and large Brazilian companies were interviewed, in 2010, and several documents were analyzed. Data analysis and results showed that there is a large distance between the discourse and practice in most of the investigated companies, and a low level of knowledge about the globally responsible practices. There is even a lack of interest in this subject. The leaders are unprepared to emphasize ethical values as central in their actions, to practice actions in a global context and to expand the purpose of organizations to value human being, society and environment, which constitutes an impediment in the implementation of any effective measure of CSR.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility, Globally Responsible Leadership, Responsible Leadership, Sustainability.

## LISTA DE FIGURAS

|          |                                                                                               |    |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| FIGURA 1 | Pirâmide de Carroll.....                                                                      | 21 |
| FIGURA 2 | Os três domínios de responsabilidade.....                                                     | 22 |
| FIGURA 3 | Os papéis centrais de uma liderança responsável.....                                          | 33 |
| FIGURA 4 | Desafios ao desenvolvimento de uma responsabilidade corporativa global.....                   | 37 |
| FIGURA 5 | As oito categorias de práticas de liderança para se alcançar uma responsabilidade global..... | 45 |

## **LISTA DE QUADROS**

|          |                                                                       |    |
|----------|-----------------------------------------------------------------------|----|
| QUADRO 1 | Os diferentes conceitos de RSE.....                                   | 23 |
| QUADRO 2 | Classificação das empresas entrevistadas quanto ao setor e porte..... | 51 |

## **LISTA DE SIGLAS**

**EFMD** *European Foundation for Management Development*

**IPEA** Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

**RH** Recursos Humanos

**RSE** Responsabilidade Social e Empresarial

**ONG** Organização Não-Governamental

## SUMÁRIO

|                                                                                 |               |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>1 INTRODUÇÃO.....</b>                                                        | <b>12</b>     |
| 1.1 Problema de pesquisa.....                                                   | 12            |
| 1.2 Justificativa.....                                                          | 14            |
| 1.3 Objetivos.....                                                              | 15            |
| 1.3.1 <i>Objetivo geral</i> .....                                               | 15            |
| 1.3.2 <i>Objetivos específicos</i> .....                                        | 15            |
| 1.4 Estrutura da dissertação.....                                               | 16            |
| <br><b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>                                           | <br><b>17</b> |
| 2.1 As empresas no século XXI e a Responsabilidade Social.....                  | 17            |
| 2.1.1 <i>As empresas no século XXI e as transformações sociais</i> .....        | 17            |
| 2.1.2 <i>O conceito de responsabilidade social</i> .....                        | 19            |
| 2.1.3 <i>As vantagens de uma efetiva responsabilidade empresarial</i> .....     | 26            |
| 2.2 Os líderes globalmente responsáveis e a formação de executivos no Brasil... | 28            |
| 2.2.1 <i>Os estudos acerca da liderança</i> .....                               | 28            |
| 2.2.2 <i>As características de uma liderança responsável</i> .....              | 30            |
| 2.2.3 <i>O movimento da Liderança Globalmente Responsável</i> .....             | 35            |
| 2.2.4 <i>O papel da educação de executivos em RSE</i> .....                     | 37            |
| 2.2.5 <i>A responsabilidade social nas empresas brasileiras</i> .....           | 39            |
| 2.3 O Modelo de Avaliação adotado.....                                          | 44            |
| <br><b>3 METODOLOGIA .....</b>                                                  | <br><b>48</b> |
| 3.1 Estratégia e método de pesquisa.....                                        | 48            |
| 3.2 Unidades empíricas de análise.....                                          | 50            |
| 3.3 Estratégia de coleta de dados .....                                         | 52            |
| 3.4 Estratégia de análise de dados.....                                         | 54            |
| <br><b>4 ANÁLISE DOS DADOS.....</b>                                             | <br><b>56</b> |
| 4.1 Desenvolvimento de visão, estratégias e políticas.....                      | 56            |
| 4.2 Suporte da alta gerência.....                                               | 61            |
| 4.3 Ações éticas.....                                                           | 64            |
| 4.4 Engajamento ao longo das fronteiras organizacionais.....                    | 68            |
| 4.5 Operacionalização da RSE.....                                               | 76            |
| 4.6 <i>Accountability de performance</i> .....                                  | 79            |
| <br><b>5 CONCLUSÕES.....</b>                                                    | <br><b>82</b> |
| <br><b>REFERÊNCIAS.....</b>                                                     | <br><b>86</b> |
| <br><b>APÊNDICE .....</b>                                                       | <br><b>95</b> |
| <br><b>ANEXO.....</b>                                                           | <br><b>97</b> |

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Problema de pesquisa

O mundo tem passado por profundas mudanças que têm salientado inúmeros desafios econômicos, sociais e ambientais, oriundos de comportamentos pouco sustentáveis em longo prazo. Da mesma forma, o mundo dos negócios tem se alterado, o que colocou muitas empresas entre as instituições de maior poder do mundo, superando mesmo muitos países economicamente. Por conseguinte, possuem grande capacidade de transformação da realidade social, principalmente no que diz respeito a reduzir as desigualdades e criar condições mais justas e equilibradas para todos. As escolas de negócio, juntamente com as empresas, têm importante papel na criação de um novo conceito de liderança, que procure assegurar que os negócios se tornem uma força geradora de prosperidade e bem estar para todos (UNESCO, 2005; GUPTA; WESTNEY, 2003; GARSTEN, 2003; SHRIVASTAVA, 1995).

O termo “responsabilidade social” não possui um conceito claro e definido segundo Ashley (2005), o que acarreta múltiplas correntes e uma polissemia de conceitos. Melo Neto e Froes (2003) afirmam existir pelo menos quatorze tipos diferentes de responsabilidade social, o que permite o termo ser adotado nos mais diversos contextos e diferentes intenções, favorecendo até mesmo o discurso dos que defendem um modelo de desenvolvimento hegemônico e de falsa inclusão (MAAK, 2008; FRYNAS, 2005; COCHRAN, 2007; CARLETTO; LINSINGEN; DELIZOICOV, 2006).

De maneira a criar uma abordagem mais inclusiva e de efetiva aplicação de responsabilidade social corporativa, líderes e representantes de vinte e uma empresas, escolas de negócio e centros de liderança reuniram-se em 2004, em Bruxelas, Bélgica, na criação da Iniciativa para Lideranças Globalmente Responsáveis (*Global Responsible Leadership Initiative*). Os membros do grupo já haviam se preparado por mais de um ano antes de sua primeira reunião e, depois de realizada, seus encontros estenderam-se por mais dois anos, tendo, então, sido feita a primeira publicação do movimento em 2006. Os quatro primeiros desafios propostos por esse movimento são: pensar e agir em contexto global; ampliar o propósito das organizações de maneira prestar contas às sociedades do mundo e promover desenvolvimento social; colocar a ética no centro de todos os pensamentos, palavras e ações;

e engajar os executivos na educação continuada, de modo a expandir os conceitos de responsabilidade social (EFMD, 2006).

De acordo com a *European Foundation for Management Development* (EFMD, 2006) e Schein (1992), o líder tem importante papel nos processos de mudança. Dessa forma, o perfil de liderança esperado nesse novo século é uma liderança globalmente responsável, capaz de perseguir progresso econômico e social de maneira econômica e ambientalmente sustentável, fazendo exercício completo da ética, conduzindo uma liderança baseada em valores, tendo coragem de aplicar essas atitudes em escala global. Esse tipo diferenciado de líderes deve tomar decisões a partir de sua atenção e consciência, seguindo princípios de: justiça, liberdade, honestidade, humanidade, tolerância, transparência, responsabilidade, solidariedade e sustentabilidade (EFMD, 2006).

As ações chave, para a aplicação dessa liderança no conceito dos negócios, incluem: um afinamento com o contexto social e ambiental de negócios; a superação de empecilhos legais e sociais à implementação dessas mudanças; a capacidade de engajar todos os *stakeholders* ouvindo a todos com atenção e articulando objetivos comuns com clareza; transformar a cultura das organizações e os comportamentos individuais; compreender os propósitos de se efetuar uma mudança, projetando os processos para isso; bem como criar mecanismos de recompensa para atitudes globalmente responsáveis (EFMD, 2006; QUINN; D'AMATO, 2008).

Para contextualizar as organizações com as demandas do século XXI, constitui importante fator avaliar e compreender em que estado se encontra o desenvolvimento de lideranças globalmente responsáveis nas organizações brasileiras, uma vez que, por meio de consulta prévia *on line*, aparentemente, não foram feitos estudos com essa temática específica e com a abrangência do presente trabalho no país. Isso poderá auxiliar tanto na criação de novas propostas de educação para os executivos, bem como avaliar o sucesso de medidas já implementadas, ajudando, talvez a diminuir a grande distância entre discurso e prática, como apontado por Carvalho Neto e Furtado (2007), Coelho (2004) e Molica (2006).

Dessa forma, o presente estudo propõe-se a responder as seguintes perguntas como direcionadores de pesquisa: De que maneira os executivos percebem as práticas de responsabilidade social em empresas brasileiras? E de que maneira essas práticas apresentam semelhanças às proposições de uma liderança globalmente responsável segundo o modelo de Quinn e D'Amato (2008)?

## 1.2 Justificativa

Uma precária noção de responsabilidade social, bem como o alinhamento empresarial a termos estritamente financeiros e de desempenho, não parecem fazer jus à capacidade que as empresas, em especial as de grande porte, possuem para contribuir com profundas transformações sociais. Da mesma forma, os escândalos corporativos mostram o mal preparo que se encontram os executivos atualmente para responder aos dilemas éticos e à necessidade de um comportamento mais humano no século XXI. Com novas e crescentes demandas por engajamento e responsabilidade social, mostra-se importante a verificação do estado de desenvolvimento das práticas e conceitos de responsabilidade voltada ao progresso social, de maneira ampla e efetiva, nas empresas brasileiras.

Embora a responsabilidade social seja um assunto largamente discutido e estudado na atualidade, o mundo acadêmico ainda não tem um consenso sobre o seu significado, portanto, essa expressão é utilizada nos mais variados contextos e com diferentes propósitos. Isso enfraquece as mobilizações no sentido de uma efetiva mudança e engajamento social por parte das organizações. Assim sendo, o movimento da Liderança Globalmente Responsável, suportado pelos estudos acadêmicos acerca da liderança responsável, parece proporcionar um elo entre diversos conceitos de responsabilidade social. Esclarece as responsabilidades das organizações para consigo próprias e com a sociedade, definindo um eixo condutor factível e que coloca na liderança um importante papel de agente de transformação.

Apesar de ser um tema relativamente recente no universo acadêmico, tendo o movimento se iniciado apenas em 2006, configura-se de grande importância nos processos de redefinição do papel das organizações. Constitui também importante instrumento de mudança cultural, assim como poderá auxiliar as organizações na adoção de medidas socialmente inclusivas.

Vários estudos acerca da temática específica da liderança globalmente responsável têm sido realizados principalmente nos Estados Unidos e União Européia, entretanto, no Brasil, ainda não tem sido possível encontrar muitas pesquisas que tratam desse assunto. Dessa forma, ainda não é possível determinar o grau de preparação de nossas lideranças na aplicação de seus princípios.

O presente trabalho justifica-se uma vez que essa avaliação do quadro atual de lideranças globalmente responsáveis entre executivos brasileiros é fundamental para a determinação de efetivas políticas e práticas de RSE. Se o discurso não é suportado pela

prática, pode chegar a comprometer o desenvolvimento organizacional e de comunidades inteiras no longo prazo, devido ao porte e influência das grandes organizações.

A Liderança Globalmente Responsável procura promover o direito de expressão, a honestidade, integridade e o alcance das metas por meios honestos, bem como o tratamento digno e humano, criando valor econômico e social perene na cultura organizacional. Dessa forma, compreender em que estado se encontram os líderes organizacionais pode trazer benefícios para a empresa e para os mais diversos *stakeholders*.

O presente estudo pode também auxiliar, juntamente de outras pesquisas, as escolas de negócios a traçarem perfis curriculares mais eficientes, uma vez que serão identificados alguns pontos críticos nas práticas de responsabilidade social. Isso pode vir a servir como estímulo a uma nova concepção do ensino da administração, auxiliando a redefinir seu papel nos cursos de graduação e especialização, ampliando o propósito das organizações no sentido de valorizar o ser humano, a sociedade e o meio-ambiente.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo geral**

O presente estudo pretende avaliar de que maneira os executivos brasileiros percebem as práticas de responsabilidade social em empresas brasileiras e de que maneira essas práticas apresentam semelhanças às proposições de uma liderança globalmente responsável, segundo o modelo de Quinn e D'Amato (2008).

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- a) Investigar as práticas encontradas no cotidiano das organizações investigadas, de acordo com o modelo de Quinn e D'Amato (2008);
- b) Investigar que crenças estão relacionadas a estas práticas.

## **1.4 Estrutura da dissertação**

A presente dissertação está estruturada em cinco capítulos. No capítulo 1, são apresentados o problema, a justificativa e os objetivos gerais e específicos que se espera alcançar com a pesquisa.

O segundo capítulo é dedicado à revisão da literatura. Inicia-se o capítulo com a caracterização do ambiente organizacional no século XXI, apontando as transformações que o mercado e a sociedade têm passado nas últimas décadas. Em seguida, são apresentados alguns dos diversos conceitos de responsabilidade social e as vantagens da prática de uma responsabilidade social empresarial engajada. Apresenta-se, também, o fenômeno da liderança, as características de uma liderança globalmente responsável, a importância do papel da educação de executivos em RSE, assim como a maneira que essa responsabilidade social tem se dado nas empresas brasileiras. Por fim, é feita a apresentação do modelo de avaliação adotado.

No terceiro capítulo, trata-se dos aspectos metodológicos da dissertação, justificando a escolha de estudo de casos como método de pesquisa. Posteriormente, são apresentados os aspectos da escolha de casos e os procedimentos de coleta e análise de dados.

No quarto capítulo, apresenta-se a descrição dos casos estudados por categoria de perguntas utilizadas. Eles também se organizam por semelhança de resultados, de modo construir uma análise por corrente de evidências.

No último capítulo, apresentam-se as conclusões do presente trabalho. Os resultados encontrados são comparados com a literatura, sendo avaliado também o atendimento às questões da pesquisa e dos objetivos da dissertação. As contribuições desta pesquisa, suas limitações e sugestões para trabalhos futuros finalizam o capítulo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 As Empresas no Século XXI e a Responsabilidade Social**

#### ***2.1.1 As empresas no século XXI e as transformações sociais***

As empresas têm vivenciado cada vez mais um aumento de complexidade dos negócios e têm passado a atuar em um mundo de mais rápidas e constantes transformações. No mesmo ritmo tem se percebido a maior interdependência entre os povos e suas culturas, entre todos os continentes nos mais diversos aspectos, entre as regiões, entre as nações, entre os governos e, principalmente, nos negócios. A grande velocidade na transferência de informações e capital tem impulsionado um grau cada vez maior de internacionalização e diversidade. Entretanto, a maioria das organizações tem se mostrado despreparadas para atuar de maneira sustentável em um ambiente onde se acentuam cada vez mais o nível de desigualdades, sejam elas sociais, econômicas, ou ambientais (EFMD, 2006; UNESCO, 2005; GUPTA; WESTNEY, 2003).

A concentração econômica nas mãos de poucos tem aumentado em níveis desproporcionais desde, principalmente, a Revolução Industrial, seja entre regiões do planeta, seja entre países ou indivíduos. Esse problema é de tal ordem que se a renda de US\$ 40 bilhões de 80 dos 200 indivíduos mais ricos do planeta, em 1998, fosse disponibilizada para auxiliar a população mais carente do mundo, seria suficiente para resolver todos os seus problemas de nutrição, educação, saúde geral e da gestante, saneamento e água no prazo de um ano (EFMD, 2006; UNESCO, 2005; PNUD, 2005, GUPTA; WESTNEY, 2003).

Em razão da grande concentração dos meios geradores de riqueza, como o conhecimento, a informação e os recursos financeiros em poucos países, estima-se que 20% da população mundial concentrem 86% de toda renda do mundo, sem mostras de que esse processo tenda a mudar de sentido no curto prazo. Essa concentração mostra-se como uma das causas da condenação de 1,2 bilhões de pessoas a uma situação de miséria e 800 milhões de pessoas em situação de fome crônica. Mesmo as mudanças tecnológicas, que deveriam trazer um bem estar coletivo, tendem a causar uma ruptura da sustentabilidade planetária, uma vez

que não proporcionam um tempo de adequação de hábitos, costumes, instituições, arcabouço legal e organização social que possam atingir todas as áreas, regulando e contrabalanceando os efeitos negativos da difusão de novas tecnologias (UNESCO, 2005; PNUD, 2005; GUPTA; WESTNEY, 2003).

Muitos estudiosos têm afirmado, principalmente a partir da década de 1980, que existe certo nível de insustentabilidade tanto nos negócios e nos padrões de consumo, como na conduta social como um todo, e apontam que esses tipos de comportamento comprometerão drasticamente o desenvolvimento humano e bem estar mundial no terceiro milênio (UNESCO, 2005; GARSTEN, 2003).

As empresas, sejam elas privadas ou estatais e nos mais diversos ramos, estão entre as instituições de maior influência do mundo. As corporações cresceram de maneira a superar economicamente e financeiramente muitos estados nacionais. Mas, ao contrário destes, carecem de mecanismos reguladores que as façam responder frente a um público maior. Seus líderes estão dotados, dessa forma, de um poder que é por muitas vezes ignorado e mal gerido. Além disso, o efeito dos financiamentos disponíveis pela desregulamentação de muitos mercados financeiros, somado à velocidade das transformações da tecnologia da informação, indica que esse poder e influência têm possibilidades ainda maiores de crescimento. As empresas têm uma oportunidade e uma capacidade enorme de moldar um mundo melhor tanto para as gerações atuais quanto para as futuras, colaborando com um desenvolvimento sócio ambiental sustentável (EFMD, 2006; GUPTA; WESTNEY, 2003; UNESCO, 2005; GARSTEN, 2003; KLEIN, 2003; SHRIVASTAVA, 1995; HARDJONO; KLEIN, 2004).

Esse novo contexto de negócios internacionais requer uma definição das atividades e responsabilidades corporativas que ampliem o escopo das metas e necessidades organizacionais, colocando novas prioridades além da mera geração de lucros, ou resultados estritamente financeiros e mensuráveis. O contexto contemporâneo necessita de uma empresa amplamente responsável, que seja capaz de desenvolver um progresso econômico e social de uma maneira global, responsável e sustentável (PNUD, 2005; SHRIVASTAVA, 1995; VAN MARREWIJK, 2004).

Um planejamento que envolva os diversos elementos sociais deve estar presente no pensamento do século XXI, de modo que nenhuma medida significativa de mudança tem resultados se for uma ação isolada. Faz-se necessária a adoção, por parte das empresas, de um pensamento sistêmico. Esse pensamento em sua aplicação deve levar em consideração medidas de desenvolvimento tecnológico; medidas educativas para a transformação de atitudes e comportamento; e medidas políticas e legais em múltiplos níveis para uma

integração ou globalização não excludente. (GIL-PÉREZ; VILCHEZ, 2006, VAN MARREWIJK, 2004).

Entretanto, antes de tudo, mostra-se necessário entender bem o conceito de responsabilidade social utilizado no presente trabalho.

### ***2.1.2 O conceito de responsabilidade social***

Os primeiros conceitos de responsabilidade social empresarial, surgidos no final do século XIX e predominantes nos EUA até a década de 1930, têm estreita relação com o modelo econômico liberal de Adam Smith, segundo o qual a sociedade expressa suas demandas através do mercado; assim sendo, o atendimento a essas demandas configuraria um papel responsável. A ideia predominante era de que as empresas deveriam buscar a maximização do lucro, a geração de novos empregos e pagar corretamente suas dívidas e impostos, exercendo assim sua função social. A maximização dos lucros era, dessa forma, o principal objetivo da organização, e expressava a vontade dos acionistas. O liberalismo presente até então não estimulava a prática de ações sociais e até mesmo as condenava, entendendo que esse comportamento cabia essencialmente ao governo (CARROLL; BUCHHOLTZ, 2000; TENÓRIO, 2004).

A primeira discussão pública formal que tratou das funções empresariais para com a sociedade data de 1919, quando a Suprema Corte de Michigan, nos Estados Unidos, julgou o caso de Henry Ford contra Dodges, quando Ford queria investir parte dos lucros para investir na produção e aumento dos salários dos empregados. Entretanto, os juízes deram ganho de causa aos Dodges, afirmando que o objetivo das organizações era maximizar o lucro dos acionistas (ASHLEY, 2005; TENÓRIO 2004).

Entre as décadas de 1930 e 1950, nos Estados Unidos, após a crise de 1929, ocorreu forte aumento da interferência governamental no mercado. Nesse período, o conceito de responsabilidade social corporativa foi mais além de manifestações individuais de consciência social e moral. Passaram a ocorrer demandas por algumas questões como produtos seguros, fim de propagandas enganosas e busca por direitos dos funcionários como segurança, planos médicos e aposentadoria, além de comportamento ético e proteção ambiental. (CARROLL; BUCHHOLTZ, 2000).

Um dos marcos nos estudos contemporâneos da RSE foi a obra de Bowen *Responsabilidades sociais do homem de negócios*, de 1953, seguido por Chamberlain e Friedman, entre outros. Bowen definiu RSE como um conjunto de medidas e políticas que o empresário deve adotar, tomando decisões desejáveis de acordo com os objetivos e valores da sociedade, propondo uma classificação dos grupos de interesses em cinco categorias, a saber: acionistas, clientes, comunidade, fornecedores e trabalhadores. Uma empresa socialmente responsável é aquela capaz de demonstrar compromisso com o desenvolvimento e bem-estar social, bem como do meio ambiente, mantendo boas relações com cada um de seus *stakeholders* (ALVES, 2003; OLIVEIRA, 1984; ORCHIS; YUNG; MORALES, 2002).

Entre as décadas de 1950 e 1970, o movimento da responsabilidade social empresarial passou a ter mais ênfase com o crescente aumento das pressões dos trabalhadores. Mais uma vez, o conceito se ampliou, determinando que as empresas, e não somente os empresários, deveriam ser responsáveis. Emergiram questionamentos sobre a redução da empresa à maximização dos seus lucros e ao papel destas nesse novo cenário, despertando, nesse período, preocupações da sociedade no que diz respeito à qualidade de vida, à valorização do ser humano, ao respeito ao meio ambiente, à determinação de múltiplos objetivos para a organização, além de valorizar as ações sociais empresariais e individuais. (ALVES, 2003; LOZANO, 1999).

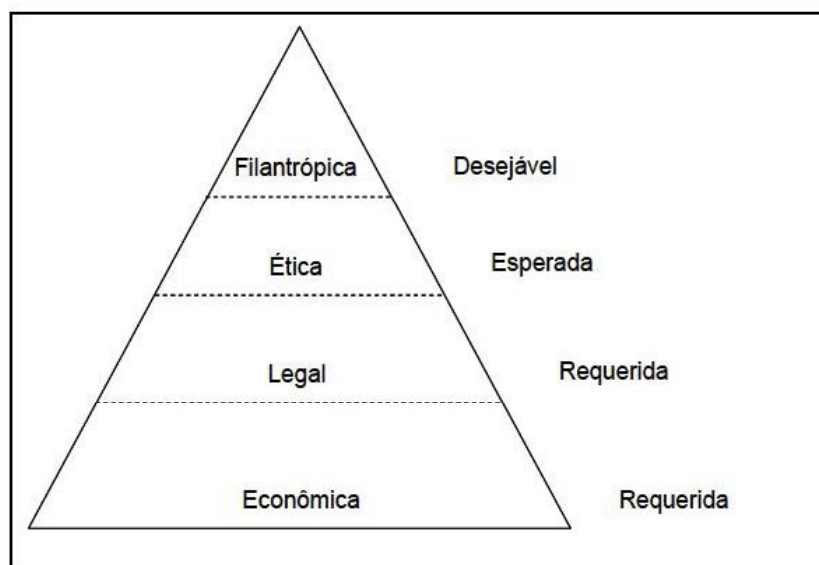
Em 1970, Milton Friedman (1988) sustentou que a única responsabilidade social da empresa é obter os maiores lucros possíveis para os acionistas, permanecendo em competição aberta, sem enganos ou fraudes. Segundo Alves (2003), Oliveira (1984) e Guimarães (1984), Friedman contribuiu de maneira muito significativa ao descrever, com grande rigor conceitual e metodológico este conceito. Defendeu também que se a organização levar em consideração os interesses dos outros atores sociais, a empresa pode deixar de cumprir bem seu papel.

Uma vez que limitava a Responsabilidade Social Empresarial ao cumprimento das obrigações legais, o reducionismo econômico proposto por Friedman gerou várias reações e tem sido fortemente criticado na atualidade. Uma das principais críticas diz respeito ao fato de as leis serem específicas a partir do que não se pode fazer, estabelecendo comportamentos mínimos desejados sobre determinados temas. Outro problema diz respeito às leis não serem capazes de abarcar toda a expectativa da sociedade em assuntos concernentes a vida e a convivência humana. As sociedades não somente proíbem leis escritas, mas determinam alguns comportamentos como eticamente certos ou desejáveis. Dessa forma, a reflexão ética deve estar presente para constituir uma atitude de responsabilidade social prévia e não uma ação limitada ao conjunto das leis que regem uma sociedade (LOZANO, 1999).

A redução da atividade empresarial a termos estritamente financeiros e materiais não faz justiça ao amplo poder e, por consequência, às amplas responsabilidades que estão ao seu alcance. A responsabilidade social deveria ter um escopo bem mais amplo, maximizando os impactos positivos sobre os *stakeholders* e minimizando os impactos negativos (FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL *apud* AMÂNCIO; ROMANIELLO, 2005; MAAK, 2007).

Wartick e Cochran (1985) definem um conceito de responsabilidade social centrado nas necessidades e valores da sociedade a partir de dois fundamentos: o primeiro afirma que os negócios existem para o benefício da sociedade; já o segundo afirma que os negócios têm a capacidade de refletir e reforçar valores.

Na década de 1990, Carroll (1991), além de apontar que uma empresa deve ir além das meras obrigações legais, propôs um importante modelo de análise de atuações socialmente responsáveis por parte das empresas, sendo representado por uma pirâmide de quatro dimensões, como mostra a FIGURA 1:



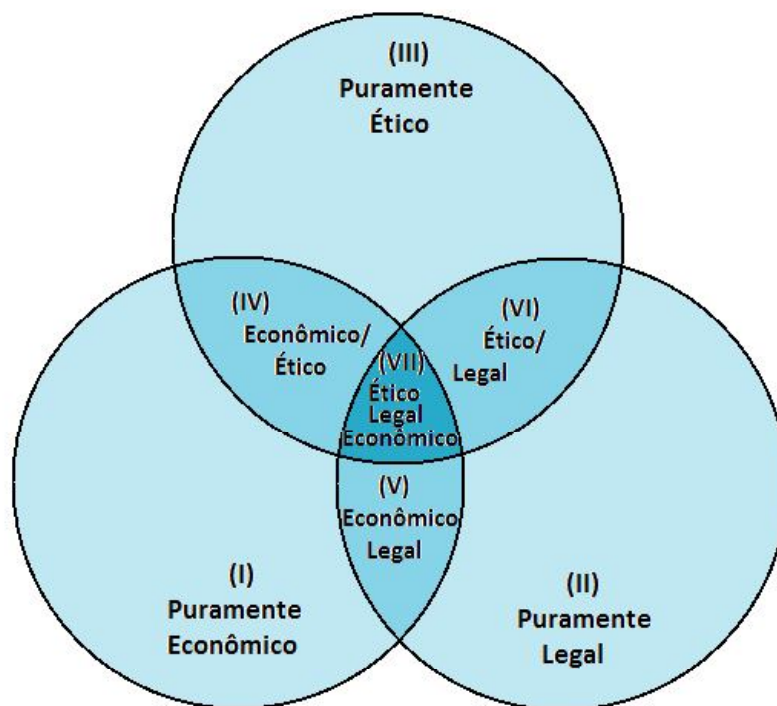
**Figura 1: Pirâmide de Carroll**

**Fonte: CARROLL, 1991**

O autor desenvolveu uma definição em quatro partes, abrangendo as responsabilidades econômicas, legais, éticas e filantrópicas que as empresas têm. Para cumprir com as responsabilidades econômicas, as empresas precisam ser produtivas e rentáveis, uma vez que a instituição de negócios constitui a unidade econômica social básica. Já as responsabilidades legais correspondem às expectativas da sociedade de que as empresas cumpram suas obrigações dentro das leis existentes. A responsabilidade ética diz respeito à

expectativa de que as empresas tenham um comportamento apropriado dentro das demandas sociais. A responsabilidade filantrópica, por sua vez, reflete o desejo de que as empresas estejam efetivamente engajadas ativamente na transformação e melhoria do ambiente social, indo essa última dimensão para além das funções básicas tradicionalmente esperadas pela empresa, sendo considerada uma extensão da dimensão ética (CARROL, 1991).

Esse modelo piramidal foi revisto mais recentemente por Schwartz e Carroll (2003). É composto por três esferas que possuem pontos de intercessão, sendo eles os domínios de responsabilidade: econômico, legal e ético. A categoria filantropia deixa de ser tratada de forma isolada e passa a ser parte integrante das esferas econômica e ou legal. Nesse novo modelo, uma esfera pode ter mais ênfase que as outras, podendo predominar um dos sete tipos diferentes de relações predominantes, sem excluir as outras por consequência. A FIGURA 2 demonstra esse modelo:



**Figura 2: Os três domínios de responsabilidade**

**Fonte: SCHWARZ e CARROLL, 2003**

Outro modelo importante no final da década de 1990 foi o de Elkington (1998), em que o autor propõe o conceito do *Triple Bottom Line*. Por meio dele, as organizações socialmente responsáveis devem orientar suas ações com todos os *stakeholders* em três dimensões: econômica, ambiental e social, sendo capaz de criar valor através delas.

Aglieri e Borinelli (2001) destacam que, ao longo das últimas décadas, três grandes visões sobre RSE têm se mostrado predominantes, a saber: responsabilidade social como obrigação social; a responsabilidade social como aprovação social; e responsabilidade social como abordagem sistêmica dos *stakeholders*. Entretanto, dentro de cada um desses campos, multiplicaram as definições acerca do conceito de RES.

Ainda hoje existe pouco consenso acerca de um conceito exato de responsabilidade social e sobre qual deve ser o nível de comprometimento. Este termo tem evoluído a partir de visões contrastantes, divergentes e competitivas, com distintos níveis de significados e interpretações. É possível dizer que é um conceito ainda em formação, uma vez que possui muitas variáveis, dentre elas: o destino ou o espaço para o qual devem ser dirigidas as ações de RSE, quais os elementos que deveria contemplar e em que momento tais ações devem ser aplicadas, sendo elas preventivas ou reativas, além do grau de normatização que lhe deve ser atribuído (CAPPELLIN *et al.*, 2002; CARROLL; BUCHHOLTZ, 2000; CHEIBUB; LOCKE, 2002; ALIGLERI; BORINELLI, 2001; ASHLEY 2005; TENÓRIO, 2004; VERGARA; BRANCO, 2001).

Melo Neto e Froes (2001) apresentam alguns dos diversos conceitos existentes atualmente de responsabilidade social empresarial, que foram organizados no QUADRO 1 para um melhor entendimento:

| Conceito                                                     | Explicação                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Como atitude e comportamento empresarial ético e responsável | A organização procura assumir uma postura transparente, responsável e ética em suas relações com os seus diversos públicos                                                                                      |
| Como conjunto de valores                                     | Incorpora não apenas conceitos éticos, mas uma série de outros conceitos que lhe proporciona sustentabilidade, como auto-estima dos funcionários, desenvolvimento social e outros                               |
| Como postura estratégica empresarial                         | A responsabilidade social é vista como ação social estratégica que gera retorno positivo aos negócios, mensurável em resultados como faturamento, vendas, <i>market share</i>                                   |
| Como estratégia de relacionamento                            | É voltada para a melhoria de qualidade do relacionamento com seus diversos públicos-alvo, sendo usada como estratégia de marketing de relacionamento, especialmente com clientes, fornecedores e distribuidores |
| Como estratégia de marketing institucional                   | Concentra-se na melhoria da imagem organizacional. Investe-se em ações sociais de modo conseguir uma imagem de empresa-cidadã                                                                                   |
| Como estratégia de valorização das ações da empresa          | Parte do conceito de que a reputação de uma empresa e o valor de suas ações no mercado andam juntos                                                                                                             |
| Como estratégia de recursos humanos                          | Concentra-se nos colaboradores e nos seus dependentes, com o objetivo de satisfazê-los, reter talentos e aumentar a produtividade                                                                               |
| Como estratégia de valorização de produtos/serviços          | O objetivo é comprovar a qualidade dos produtos/serviços da empresa e proporciona-lhes o status de “socialmente corretos”                                                                                       |

|                                                         |                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Como estratégia de inserção na comunidade               | A empresa busca aprimorar suas relações com a sociedade e também novas formas de continuar nela inserida                                             |
| Como estratégia social de desenvolvimento na comunidade | A organização passa a assumir papel de agente do desenvolvimento local, junto com outras entidades comunitárias e o próprio governo                  |
| <b>Conceito</b>                                         | <b>Explicação</b>                                                                                                                                    |
| Como promotora da cidadania individual e coletiva       | A empresa ajuda seus colaboradores a se tornarem cidadãos contribuindo para a promoção da cidadania na sociedade e na comunidade                     |
| Como exercício de consciência ecológica                 | A responsabilidade social é vista como responsabilidade ambiental, inserindo-se programas de educação e preservação do meio ambiente.                |
| Como exercício de capacitação profissional              | O exercício de responsabilidade social se dá com a capacitação profissional dos membros da comunidade e empregados da empresa                        |
| Como estratégia de integração social                    | Parte do pressuposto de que o maior desafio histórico da nossa sociedade é o de criar condições para que se atinja a efetiva inclusão social no país |

**Quadro 1: Os diferentes conceitos de RSE**

**Fonte: Melo Neto e Froes, 2001**

Maak (2008), Frynas (2005) e Cochran (2007) apontam que esse é um dos principais problemas nos estudos e na efetiva aplicação social desses termos. Por ser extremamente polissêmico e não possuir conceitos claros e bem definidos pode ser adotado nos mais diversos contextos e intenções. Esse campo de dissenso, contradição e ambiguidade favorece o discurso dos que defendem um modelo de desenvolvimento hegemônico e de falsa inclusão. Um exemplo dessa ambiguidade é o de uma das maiores redes de hipermercados do mundo, que emprega milhares de pessoas, em diversos países, fornecendo produtos baratos à sociedade e pagando milhões de dólares em impostos aos governos. Entretanto, embora afirmem a prática responsabilidade social corporativa, não se compromete em criar uma agenda de responsabilidade social com seus *stakeholders*, não sendo também transparente ao longo de muitas operações da cadeia. Muitas outras grandes organizações apresentam o mesmo comportamento (KARP, 2003).

Outro grave problema é a constante utilização do termo RSE como instrumentalismo ético, sendo carregado de hipocrisia por parte da maioria das organizações. Existe uma dissonância na prática da responsabilidade social corporativa e muitos são os executivos que, apenas agindo com políticas de curto prazo, adotaram o discurso de fazer sua parte pela sociedade. O mercado de capitais ignora que a maioria das companhias de sucesso normalmente é orientada por políticas de longo prazo, ou seja, medidas que trazem transformações duradouras no comportamento organizacional (KARP, 2003, SNIDER; HILL; MARTIN, 2003; MAAK, 2008; FRYNAS, 2005).

Essa dissonância entre discurso e prática pode determinar, em última instância, o que é conhecido também como *greenwash*. Esse termo normalmente é utilizado para designar um procedimento de *marketing* que alguma organização pode usar para conferir à opinião pública uma imagem de que seu comportamento, seus produtos e seus serviços são ecologicamente responsáveis, enquanto na prática a organização demonstra um comportamento contrário aos interesses e bens sociais e ambientais (BRUNO, 1992).

Maak (2008) afirma que o termo responsabilidade social deveria ter proposições mais inclusivas e integrativas, propondo, dessa forma, uma “Responsabilidade Corporativa Não Dividida”. Esse termo procura redefinir a responsabilidade social empresarial em termos mais concisos, colocando as ações da empresa de uma maneira interligada e sistêmica, orientada a todo o momento por princípios éticos. Compõe-se dos 7C’s, a saber: I) comprometimento - alinhamento e execução das intenções e propósitos; II) conduta - todas as ações devem ser regidas pela ética; III) conteúdo - o conjunto de responsabilidades precisa ser realmente significativo; IV) contexto – em que se avaliam as relações em que a organização está envolvida; V) consistência - entre palavras e atos, havendo comprometimento com o que se diz e o que se faz na organização; VI) coerência - entre as atitudes internas e externas da empresa e; VII) continuidade - que trata da existência desses princípios no longo prazo, não podendo ser apenas manifestações efêmeras ou passageiras (MAAK, 2008).

O caminho de uma empresa na criação de uma efetiva responsabilidade social precisa de um exame cuidadoso de missão, visão, valores e crenças, capazes de motivar uma nova conduta da sociedade (CAVALCANTI, 1995; WEILL, 1993; SZÉKELY; KNIRSCH, 2005).

Juntamente com a construção desse novo *mindset*, ou construto mental que incentiva certos comportamentos e escolhas, a empresa deve reduzir riscos e gastos desnecessários, aumentar a eficiência energética e material de seus insumos, criar um ambiente propício a inovação, criar produtos não degradantes ao meio ambiente e obter permissão das comunidades locais para exercer suas atividades. O apoio ao desenvolvimento da comunidade e do meio ambiente não são medidas suficientes para atribuir à empresa a condição de socialmente responsável, pois é necessário atender também as demandas do público interno, criando um ambiente saudável que permita satisfação de clientes, acionistas, parceiros e funcionários, por meio de medidas transparentes e incentivadoras (SZÉKELY, KNIRSCH, 2005; PENA *et al*, 2007).

O conceito de responsabilidade social empresarial adotado no presente trabalho procura o ponto de equilíbrio entre as três esferas do modelo de Schwartz e Carroll (2003) e do *Triple Bottom Line* de Elkington (1998), seguindo a corrente de responsabilidade social

como abordagem sistêmica dos *stakeholders*, como explicitado por Aglieri e Borinelli (2001). O conceito adotado orienta-se pela construção de valores capazes de motivar uma mudança de conduta na organização e na sociedade (CAVALCANTI, 1995; WEILL, 1993; SZÉKELY; KNIRSCH, 2005), em concordância com a “Responsabilidade Corporativa Não Dividida” de Maak (2008).

### **2.1.3 As vantagens de uma responsabilidade social empresarial engajada**

As organizações estão inseridas em um ambiente cada vez mais complexo em que as atividades de RSE têm influenciado e sido afetadas pelos agentes sociais. Assim sendo, a limitação dos negócios ao interesse dos acionistas tem se mostrado insuficiente, devendo contemplar também, junto aos objetivos das empresas, os objetivos sociais. As dimensões sociais, culturais e ambientais devem caminhar em conjunto com a produtividade e as vendas, garantindo um alinhamento entre sucesso empresarial e desenvolvimento social. (CAPPELLIN *et al.*, 2002; TENÓRIO, 2004; MELO NETO; FROES, 2001).

A relevância do tema de RSE vem sendo percebida cada vez mais na sociedade nas últimas décadas. A pressão da sociedade civil por intermédio das organizações não-governamentais (ONGs) tornou o terceiro setor mais consolidado, configurando importante peça na evolução do tema por parte das empresas. Especialmente nos EUA e na União Européia, esse movimento tem se tornado mais forte, o que se traduz na criação de políticas voltadas para o bem-estar social, tornando a RSE uma variável importante no contexto social moderno (CAPPELLIN *et al.*, 2002; FURTADO, 2006; ORCHIS; YUNG; MORALES, 2002; TENÓRIO, 2004; SROUR, 1998).

Por meio da responsabilidade social, as organizações podem dispor de uma nova estratégia para potencializar seu desenvolvimento sem deixar de aumentar os seus lucros. Essa prática tem a capacidade de agregar valor à sua imagem, gerando vantagem competitiva, motivação com o público interno, podendo melhorar o clima organizacional, auxiliando a retenção de talentos, melhorando o acesso ao capital e aos financiamentos. Pode também influenciar na cadeia produtiva, além de conseguir a cooperação da comunidade, o que gera uma ambiente mais favorável para o desenvolvimento organizacional no longo prazo (ORCHIS; YUNG; MORALES, 2002).

A conscientização cada vez maior dos consumidores os leva a buscar por produtos e práticas que não impactem negativamente o meio ambiente e valorizem aspectos éticos ligados à cidadania. Isso ajuda a estabelecer, com as organizações socialmente responsáveis, vínculos de identidade na atividade do consumo (CEBDS, 2009; AMÂNCIO; ROMANIELLO, 2005; ALMEIDA; MUNIZ, 2005; CHEIBUB; LOCKE, 2002; ASHLEY, 2005).

Muito longe de ter o fim em si própria, a responsabilidade social é um processo, uma mudança de pensamento, que gera um novo conceito de integração econômica, ambiental e social aos negócios da empresa, os otimizando e balanceando. As organizações precisam hoje lidar com inúmeros processos legais de regulamentação, sejam governamentais, de governança corporativa, direitos humanos ou de relações de trabalho. Entretanto, para a prática de uma responsabilidade social efetiva e sustentável, é pertinente ir além dos aspectos legais. As empresas podem contribuir não somente com produtos e serviços que não sejam agressivos ao meio ambiente, mas que também atendam necessidades sociais (CEBDS, 2009; SZÉKELY, KNIRSCH, 2005; GARSTEN, 2003).

Apesar disso, Karp (2003) afirma que muitas ainda são as organizações resistentes a adoção de práticas realmente efetivas e engajadas. Karp (2003) afirma também que as organizações não têm apresentado argumentos convincentes para não adotar essas práticas de responsabilidade social mais efetiva e apresentar uma conduta realmente transparente, não somente com seus *shareholders*, mas com todos os *stakeholders*. No que diz respeito ao argumento que afirma não existirem retornos financeiros, um número crescente de estudos sugere que há, no mínimo, uma possibilidade neutra e talvez uma positiva de que as práticas de responsabilidade social tragam retornos financeiros e de performance. Ainda não foram encontrados aspectos que indiquem que os investimentos em responsabilidade social trazem retornos negativos de qualquer forma.

Karp (2003) afirma também que existe uma demanda crescente e mundial de empresas que têm pressionado seus gerentes a adotarem posturas mais éticas e tratamento de assuntos sociais em adição à performance financeira. Segundo ele, grande parte da academia tem ressaltado que empresas responsáveis têm atraído bons empregados, consumidores e fornecedores, agregando valor e competitividade aos seus negócios. Essa atitude socialmente responsável gera motivação dos funcionários e constrói laços de confiança com mais facilidade com os consumidores, trabalhadores e reguladores, mesmo em novos mercados, o que, em uma sociedade interconectada em redes e de rápida disseminação da informação, tem

pressionado os governos a não mais não tolerar ações corporativas danosas ao ambiente e às pessoas.

Segundo Reeves-Ellington (1998), a maioria das organizações definem sucesso apenas em termos de eficiência, atingimento de metas, trabalho dentro da lei e reconhecimento interno de seus gerentes, líderes e acionistas, apresentando assim uma visão predominantemente alinhada com o modelo liberal. Não trata de termos como moralidade social, na maioria dos casos, a não ser que seja determinado por leis. Dessa forma, os líderes e gestores definem a sua própria moralidade quando determinam as margens de lucro e resultados. Segundo o autor, altruísmo e abnegação são tratados como vitais em certos aspectos da vida, mas essas virtudes são estranhas à economia, de maneira que o que não oferece retornos financeiros não deve ser permitido (REEVES-ELLINGTON, 1998).

Cabe agora identificar os conceitos de liderança e sua importância na implementação de uma efetiva responsabilidade social corporativa.

## **2.2 Os líderes globalmente responsáveis e a formação de executivos no Brasil**

### ***2.2.1 Os estudos acerca da liderança***

Os primeiros estudos sobre liderança surgiram no século XIX e buscavam identificar as características e atributos de grandes personalidades que caracterizavam a figura de um líder. Afirmavam que determinadas qualidades pessoais e intrínsecas dos líderes facilitavam o desempenho de sua liderança, tendo ele já nascido com elas. Essa corrente predominou até a metade do século XX e foi chamada de Teoria dos Traços (SETERS; FIELD, 1990).

Já na década de 1960, Blake e Mouton (1964) apresentaram uma matriz composta por dois eixos fundamentais, que delineavam cinco tipos fundamentais de lideranças e gestão. Essa classificação dava-se por meio da relação entre a orientação para processos, em que a avaliação consistia na qualidade das decisões e resultados e na orientação para pessoas, cujo grau de compromisso, de respeito, de confiança e de amizade era fator determinante. Esse modelo ficou conhecido por Grid Gerencial.

Seguindo essa mesma corrente, McGregor (1966) apresentou as Teorias X e Y, onde demonstrava que a liderança podia fazer dois tipos de leituras acerca das pessoas e isso era

fator determinante das relações que emergiam. A teoria X propõe um estilo de administração e fiscalização muito rígido e controlador, que considera que o salário é o único estímulo que o empregado pode ter. Já segundo a teoria Y, a liderança tem a capacidade de liberar os potenciais e motivação dos empregados, uma vez que se baseia em medidas inovadoras e humanistas.

Posteriormente, emergiu a chamada Teoria Situacional (GRAEFF, 1983) que seguia o pressuposto de que a liderança tem caráter contingencial. Dessa forma o líder e liderados são variáveis que devem ser estudados dentro de um contexto específico, podendo, portanto, assumir várias configurações diferentes.

Entretanto, muitos dos resultados encontrados pelas três correntes acima mencionadas não se mostraram expressivos, o que gerou um movimento contrário à liderança, chamado de *Anti-leadership* por Seters e Field (1990 apud SANT'ANNA *et al*, 2009) e demonstrava, segundo Pfeffer (1977 apud SANT'ANNA *et al*, 2009), três problemas centrais, a saber: 1. a dificuldade de definição de um conceito; 2. a determinação de qual o seu real impacto desempenho organizacional; 3. os processos de seleção e sucessão de líderes utilizavam critérios pouco satisfatórios.

Reagindo a esse movimento, na década de 1980, emergiu uma corrente de pensamento que estudava a liderança enquanto fenômeno cultural. Schein (1992) afirma que líderes são os responsáveis pela criação das culturas ao proporcionarem o surgimento de grupos e organizações. Uma vez existindo as organizações, elas passarão a determinar o critério de seleção dos novos líderes. Entretanto, quando o contexto entra em uma situação de mudança, surgem novos líderes para gerenciar e evoluir a cultura.

Posteriormente, principalmente a partir dos trabalhos de Burns (1978) e Bass (1985 apud SANT'ANNA *et al*, 2009), emerge mais uma corrente, chamada de Liderança Transformacional. No caso dessa corrente, o líder procura satisfazer as necessidades de alto nível dos seus seguidores, tratando-os como pessoas únicas e singulares, cujos potenciais podem ser despertados e aproveitados. Procura estabelecer fortes e duradouros laços com elas, tratando-as como iguais e tratando de aprender junto com elas as soluções para os problemas diários. O comportamento é considerado capaz de produzir mudanças nas atitudes, crenças e objetivos dos liderados. Dessa forma, valores como justiça, honra e integridade são fundamentais no exercício da liderança.

Ainda dentro da corrente da Liderança Transformacional, Maak (2008) propõe o surgimento da Liderança Responsável, corrente esta utilizada no presente trabalho como orientadora da pesquisa. Sua única diferença consiste na explicitação de que a maior meta da

liderança transformacional deve ser uma busca mútua de líderes empresariais e *stakeholders* para que metas de alto nível, centradas na visão de que os negócios têm importante papel na transformação social positiva, sejam alcançadas.

### **2.2.2 As características de uma liderança responsável**

As principais diferenças existentes entre a liderança e o gerenciamento dizem respeito ao comportamento e o relacionamento. Um dos principais aspectos que definem o líder é a sua capacidade de reunir pessoas com diferentes interesses a perseguirem uma visão comum futura, minimizando o impacto das visões pessoais. Já o gerente prioriza estruturas e sistemas, mantendo o controle, exercendo a função de administrador com metas mais focadas no curto prazo. Um líder tem poder e um gerente tem autoridade, uma vez que a gerência necessita de um cargo, o que não acontece necessariamente com o líder. Entretanto ambos os atributos são necessários à organização (BENNIS, 2002).

Uma empresa eficiente é aquela em que seus líderes apresentam características gerenciais e seus gestores características de liderança, afinal líderes sem uma gestão criam ilusões e gerentes sem liderança criam baixa eficácia e elevam a insegurança e a ansiedade (YUKL, 2009).

A mudança da organização para um papel socialmente responsável recai sobre esse gerente com características de liderança, sendo este indivíduo responsável por fazer valer uma abordagem sustentável de estrutura, ações de conceitos, devendo antes de tudo ser o principal exemplo e um bom executivo. Sua sustentabilidade começa examinando cuidadosamente todos os fatores que determinam a performance eficiente da organização, podendo estes fatores serem externos com os *stakeholders*, ou com o público interno. Esse não é um processo fácil, pois muitas são as barreiras que precisam ser superadas e cabe ao líder organizacional começar do topo um sistema de exemplos, incentivos e engajamento em todos os níveis (SZÉKELY; KNIRSCH, 2005; TANURE; EVANS; PUCIK, 2006).

O ambiente de negócios em que os líderes de hoje deve atuar é global, complexo, incerto e interconectado; dessa forma, um dos maiores desafios é prover às pessoas um quadro satisfatório de futuro em que as incertezas são, pelo menos, diminuídas. Em uma sociedade global, espera-se não somente o atendimento às necessidades financeiras empresariais, mas um atendimento socioambiental como um todo. Esse contexto também sugere a necessidade

de um novo modo de pensar e uma redefinição dos papéis dos líderes, que simultaneamente se alteram, tornando-se complexos, multifacetados e se expandem de uma perspectiva puramente interna para uma visão mais ampla de mundo, agindo de uma maneira amplamente responsável (MAAK; PLESS, 2006; DOH; STUMPF, 2005; GARDNER, 2006; GARDNER, 1990).

A complexidade dos desafios globais tem demandado líderes que consigam articular seu raciocínio levando em conta as inúmeras variáveis do ambiente que estão inseridos, das questões sociais, políticas e econômicas as tecnológicas, culturais e espirituais ou religiosas. As dimensões também precisam ser analisadas nos ambientes micro e macro, nos quais se procura avaliar as relações das partes sobre o todo e vice-versa (WILSON; ALEXANDER, 2005).

De acordo com Maak e Pless (2006), uma liderança responsável é a arte de construir relações boas e sustentáveis com todos os *stakeholders*. Sua tarefa central é criar uma rede de inclusão na qual o líder se coloca no mesmo nível de seus liderados e propicia igualdade de tratamento entre todos, exercendo uma liderança ética e baseada em valores. Às pessoas não cabe o papel de ovelhas e ao líder o papel de pastor. Ele deve ser apenas um articulador dos diferentes tipos de pessoas, profissões e necessidades existentes. O líder é um facilitador do processo relacional entre seus *stakeholders* seguidores, sendo também responsável por uma melhor qualidade das relações, atuando de maneira a colocar os valores éticos como centrais em suas ações e inspirando a todos a seguirem valores comuns e de bem estar coletivo.

O líder responsável precisa também ser capaz de integrar as pessoas de diferentes culturas para trabalharem juntas, de maneira eficaz, compreendendo interesses, necessidades e valores de diferentes grupos, facilitando o diálogo entre as diferentes partes, além de utilizar de sabedoria e inteligência para resolver conflitos emergentes e reconciliar dilemas éticos. Embora a capacidade cognitiva e intelectual sejam características comuns aos líderes, é o caráter e a moral que constituem o cerne dos líderes responsáveis (MAAK; PLESS, 2006; VAN MARREWIJK, 2004; GARDNER, 2006; GARDNER, 1990).

Esse conceito é reforçado por Pless (2007), cuja noção de liderança responsável reflete a percepção de que a responsabilidade social corporativa é, antes de tudo, um desafio das lideranças de pensarem de maneira moralmente consciente, com abertura a diversidade dos *stakeholders*, compreendendo seu poder e suas responsabilidades na sociedade. A liderança responsável compreende a liderança como a construção de um significado coletivo, capaz de aumentar os níveis de motivação e comprometimento de forma a alcançar a criação de valores

sustentáveis e mudança social positiva e inclusiva (WALDMAN, SIEGEL, 2005; USEEM, 2005; DOH, STUMPF, 2005; VAN MARREWIJK, 2004).

As fundações básicas para uma liderança responsável vão do *auto-insight* até a consolidação de integridade, sabedoria e altruísmo, que não são tradicionalmente estimulados pelo paradigma econômico financeiro predominante no século XX (WILSON; ALEXANDER, 2005; REEVES-ELLINGTON, 1998; VAN MARREWIJK, 2004).

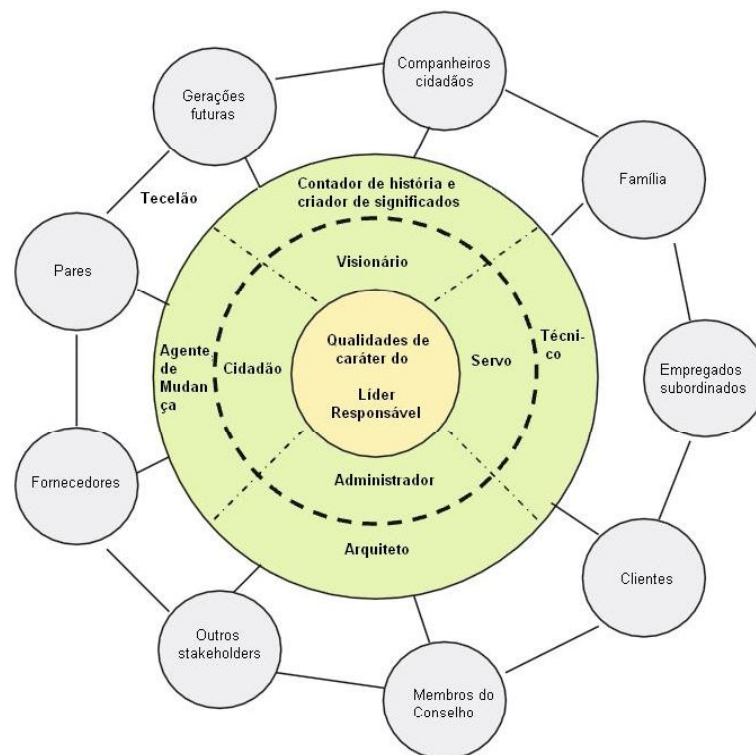
A liderança responsável é um fenômeno moral e social oriundo da percepção que alguns fenômenos socioambientais, largamente estimulados pelos hábitos e comportamentos do século XX, têm pressionado a vida no planeta de forma desarmônica e insatisfatória, bem como que as corporações e seus líderes têm enorme potencial de contribuir para uma melhora nas condições gerais de vida da sociedade. Nesse sentido, a liderança responsável é uma maneira de pensar uma liderança dos negócios na sociedade, utilizando da ética, da psicologia, da psicanálise, da teoria dos *stakeholders* e da teoria dos sistemas para compreender melhor as relações entre líder e liderados, de maneira a contribuir para um comportamento responsável que gere mudanças positivas para a sociedade (MAAK; PLESS, 2006; PLESS, 2007; MAAK, 2008).

Não existe um código universal e único que consiga abordar todas as situações em que os líderes podem estar envolvidos; dessa forma, o pensamento sistêmico e alguns princípios norteadores podem ajudá-los a superar os dilemas que podem emergir. O nível de conscientização e percepção individual, tanto pessoal como do contexto, oferece subsídio importante para uma análise de grande precisão e profundidade no caso das lideranças responsáveis (QUINN, D'AMATO, 2008; McKAGUE; CRAGG, 2005, VAN MARREWIJK, 2004).

Maak e Pless (2006) afirmam que os líderes responsáveis devem ser capazes de perceber as próprias emoções e a dos seus seguidores, usarem essas emoções para facilitar o pensamento, compreendê-las e manejá-las de modo a atingir crescimento pessoal e melhorar as relações sociais. Devem trabalhar também com uma percepção moral, reflexão moral e imaginação moral. Percepção moral é a capacidade de compreender os diferentes interesses, normas e valores presentes em si mesmo e nos outros, sendo capaz de discriminar uns dos outros. A reflexão moral é a capacidade de tomar posturas críticas acerca de si mesmo, da organização e demais *stakeholders*, orientando as perspectivas para que as decisões tomadas sejam balanceadas e morais. Finalmente, existe a imaginação moral que ajuda os líderes a resolverem os dilemas morais sem comprometer a própria integridade. Essas características

ajudarão os líderes a atuarem de uma maneira madura e interpessoal com seus *stakeholders*, cultivando ações com cuidado, empatia e visão.

Segundo Maak (2006), o líder responsável deve ser capaz de desempenhar diferentes papéis de modo que possa engajar os diferentes *stakeholders*, atuando como um tecelão. Deve ser capaz de, seguindo as competências centrais dessa distinta liderança, atuar como visionário, sendo capaz de criar histórias e significados entre os pares; atuar como servo, adquirindo funções de treinamento de seus seguidores; como administrador, atuando como arquiteto na construção de modelos e técnicas mais eficientes; e como cidadão, atuando como agente de mudança. Essas capacidades devem estar integradas de modo que sejam conciliados os interesses e o bem estar comum dos seus fornecedores, dos pares, das futuras gerações, de seus companheiros cidadãos, da sua família, dos empregados, dos consumidores, dos membros do conselho e dos demais *stakeholders*. A FIGURA 3 ilustra essas mencionadas características.



**Figura 3: Os papéis centrais de uma liderança responsável**

**Fonte: MAAK e PLESS, 2006, p.9**

Nesse contexto empresarial, as lideranças parecem estar despreparadas para lidar com os novos desafios globais e os diversos papéis a desempenhar. Aparentam não estar conseguindo também conciliar as questões e responsabilidades pessoais aos interesses organizacionais. Dessa forma, existem quatro desafios principais para um líder responsável,

sendo eles a capacidade de pensar e agir em contexto global, a ampliação do propósito das organizações, a colocação da ética como central a todas as ações e a reformulação da educação de executivos (WEILL, 1998; DOH, STUMPF, 2005; BLOWFIELD, 2005; BLOWFIELD, FRYNAS, 2005; SOARES FILHO, 2006; WALDMAN, SIEGEL, 2005; USEEM, 2005; QUINN, D'AMATO, 2008; SCALBERG, 2005; ROCHLIN, 2008).

No que diz respeito a pensar e agir em contexto global, o ponto central enfatiza o modo como as empresas têm se estruturado e agido como poderosas entidades globais. Mais da metade das cem mais poderosas entidades econômicas do mundo são empresas e não estados-nações, o que cria uma nova estruturação dentro do mundo. Afinal, as empresas não têm todas as estruturas políticas e legais que constituem o governo de um país, bem como deveres e obrigações claramente definidos para com a sociedade. Dessa forma, devem possuir uma ampla rede de responsabilidades cívicas, estejam ou não de acordo com isso. Outro ponto diz respeito às interconexões percebidas no mundo, que demonstram que uma pequena empresa pode contribuir ou ser um estorvo a comportamentos amplamente responsáveis, uma vez que as redes têm se tornado complexas e interdependentes (KLEIN, 2003; UNESCO, 2005; WEILL, 1998; DOH; STUMPF, 2005; BLOWFIELD, 2005; CAPRA, 2002).

Outro ponto diz respeito à ampliação do propósito das organizações. Com o aumento dos problemas socioambientais, uma visão sistêmica e a adoção de novas práticas globais poderiam contribuir para o bem estar coletivo. Além disso, o vínculo com uma empresa constitui fator psicológico importante para seus empregados, uma vez que é na corporação que as pessoas passam boa parte dos seus dias. Uma empresa engajada socialmente de maneira efetiva é capaz de criar maior motivação, compromisso e lealdade (CAVALCANTI, 2005; BLOWFIELD, 2005).

A ética como centro de todas as ações também é outro ponto central, uma vez que a busca por resultados e a competição tem se acentuado, o que gera a possibilidade de se fazer mais com menos de maneiras ilícitas. A maneira como a responsabilidade social ainda tem sido tratada permite o surgimento de uma visão em que ela é fator secundário, frente a aspectos como vendas e produtividade. Como demanda tempo, recursos e riscos, é vista por muitos gerentes como mal recompensada frente a aspectos financeiros mais diretos (FULMER, 2005; DOH; STUMPF, 2005).

No que diz respeito às práticas e atitudes comuns de líderes responsáveis, Soares Filho (2006) e Maak (2006) afirmam que estes devem ser capazes de: assumir valores de visão e ética globais como os refletidos no United Nations Global Compact e nas Metas de Desenvolvimento do Milênio; colocar o valor humano e as riquezas naturais em igual

importância ao capital financeiro e estrutural; confiar nas pessoas e processos da mesma forma que confiam nas estruturas e sistemas; atuar com consistência global em suas ações sem se esquecerem de se adaptar e ser flexíveis aos contextos locais; assumir que as políticas nacionais e internacionais não têm conseguido acompanhar as mudanças emergentes com a globalização e as demandas exigidas pelas novas relações, por isso assumem responsabilidades além daquelas previstas por leis, fazendo pleno uso das inovações tecnológicas em busca de bem estar coletivo; reconhecer que as empresas têm criatividade e recursos para resolver ou contribuir com a solução de importantes desafios socioambientais; reconhecer o dever humano e profissional de gerar valor, tanto na empresa, como globalmente; buscar um equilíbrio dos negócios com a vida privada familiar e com suas obrigações comunitárias; equilibrar contextos, paradoxos e contradições; ter clareza e abertura com os *stakeholders*, compreendendo seus problemas e necessidades; e finalmente, engajar em educação continuada.

Pode-se perceber até aqui que existe certa deificação da figura do líder responsável, assumindo ele quase a figura de um herói. Além disso, muitas de suas definições apresentam um caráter prescritivo de suas qualidades, o que tem dificultado e criado ilusões e decepções no ambiente organizacional. Entretanto essas premissas devem ser encaradas como um ideal a ser seguido, uma meta a ser alcançada, mas não um manual de pré-requisitos imediatos.

### **2.2.3 O movimento da Liderança Globalmente Responsável**

A fim de consolidar um termo que abrangesse todas as concepções acerca da responsabilidade social, em 2005, cerca de vinte e uma empresas de diversos ramos econômicos e do conhecimento, várias escolas de negócios e centros de educação de múltiplos países encontraram-se na Europa com o apoio do *Global Pact* e da EFMD (*European Foundation for Management Development*). A reunião dessas empresas objetivou formalizar os estudos sobre os conceitos de uma liderança globalmente responsável, constituindo nesse movimento novos modelos para o ensino e formação de líderes adaptados às novas exigências e realidades do mundo globalizado (EFMD, 2006; QUINN, D'AMATO, 2006).

A denominação liderança globalmente responsável é usada para se referir ao tipo de líder que adota a corrente que trata da responsabilidade e da ética com importância central,

como se pode perceber no trecho a seguir: “A liderança globalmente responsável é o exercício global da liderança ética e baseada em valores na busca do progresso econômico e social e da sustentabilidade. Baseia-se numa compreensão fundamental da interconectividade do mundo” (EFMD, 2006, p.15).

Utiliza-se o termo “global” porque o mundo tem se tornado cada vez mais interconectado e isso tem diminuído as fronteiras em todos os âmbitos, ressaltando os desafios neste novo contexto que as empresas têm atuado. “Responsável” porque a criação de um mundo melhor e mais justo requer dos líderes empresariais uma nova postura e engajamento, procurando assumir consequências de seu comportamento nos âmbitos social, econômico e ambiental. Requer também que esses líderes tenham a ética como princípio norteador de suas ações. Frente às desigualdades que se acentuam em todas as áreas é o dever de um líder ser multiplicador de riquezas em todos os âmbitos (EFMD, 2006; UNESCO, 2005; HARDJONO; KLEIN, 2004).

A liderança globalmente responsável conta com princípios norteadores para a sua aplicação sendo eles, de acordo com a EFMD (2006): a justiça e o equilíbrio ao agir; a liberdade nos sentidos de direito e expressão; a honestidade, integridade e o alcance das metas por meios honestos, fazendo-se merecedor de confiança; o reconhecimento da humanidade, da interdependência entre os seres humanos, todo o ambiente e todas as criaturas, tratando a todos com dignidade e respeito; responsabilidade para criar valor econômico e social; solidariedade; desenvolvimento humano e ambiental de maneira sustentável, garantido as gerações futuras do direito de satisfazer suas necessidades; tolerância e respeito pelo outro, pelas diferentes culturas, etnias, religiões; transparência e comunicação aberta com todos os *stakeholders*. Tais princípios não seriam um fim, mas um ponto de partida com o qual todos os negócios devem lidar.

A FIGURA 4 ilustra os desafios corporativos que o líder das organizações do século XXI se depara no desenvolvimento de uma responsabilidade corporativa global.



**Figura 4 – Desafios ao desenvolvimento de uma responsabilidade corporativa global**

Fonte: GLOBAL FOCUS, 2007, p. 5

Dessa forma, não parece haver diferenças significativas entre os termos “liderança globalmente responsável” e “líder responsável”. Ambos seguem a corrente que coloca a responsabilidade social fundamentada na ética e nos valores, procurando abranger as responsabilidades empresariais frente à sociedade de maneira completa. Dessa forma, o presente trabalho adotará essas denominações como sinônimos de um mesmo construto, embora prefira a expressão “liderança globalmente responsável”, por esta parecer denotar, exclusivamente pelo seu termo, uma abrangência maior em seus significados.

#### **2.2.4 O papel da educação de executivos em RSE**

Como visto anteriormente, os executivos têm papel fundamental na implementação de uma nova cultura e um novo comportamento organizacional (SCHEIN, 1992; TANURE; EVANS; PUCIK, 2006). Dessa forma, para que as práticas globalmente responsáveis realmente se consolidem dentre as práticas organizacionais, é preciso que o executivo adote essas características. Esse processo, entretanto, pede pela reformulação de currículos e práticas pedagógicas no treinamento de executivos, uma vez que os modelos vigentes não têm se mostrado satisfatórios no atendimento das necessidades atuais (WALDMAN, SIEGEL,

2005; USEEM, 2005; DOH, STUMPF, 2005; QUINN, D'AMATO, 2008; ROCHLIN, 2008; SCALBERG, 2005).

A ética nos negócios é, na maioria dos casos, uma disciplina de baixa carga horária e nem sempre obrigatória, ficando à margem de outros pontos da educação mercadológica. O estudo da ética de maneira opcional, e separada também das outras disciplinas, oferece uma mensagem errônea de que ela não é de sobremaneira importante e relevante no todo. Nos currículos de graduação e MBA, a inserção de análises multidisciplinares e éticas, que reflitam os desafios complexos enfrentados pelos líderes e gestores na atualidade, poderia trazer resultados bastante satisfatórios. A aplicação de uma visão ética de maneira global não se mostra possível quando não se há uma profunda visão global, em que se evidencia o papel enquanto ser humano, sua posição e sua responsabilidade no mundo. A visão quanto ao papel desempenhado pela organização deve variar de maneira que atenda às prioridades locais do contexto em que está inserida, gerando tanto seu desenvolvimento financeiro como seu desenvolvimento social e ambiental, de modo a diminuir diferenças e estimular o crescimento humano (SOARES FILHO, 2006; GARSTEN, 2003).

Outro ponto importante na educação é a dificuldade de contextualização devido à departamentalização dos saberes em muitas disciplinas. Nas escolas de negócios, as análises financeiras e econômicas são centrais, em detrimento dos contextos histórico, político, social, político e psicológico nos quais se desenvolveram. Esse tipo de atitude dificulta uma eficiente preparação e treinamento de executivos, que ficam limitados, em suas análises, a avaliações incompletas (ASHLEY; DARDENGO, 2004).

O desenvolvimento de lideranças responsáveis trespassa o mero sentido do treinamento de habilidades, mas envolve um conhecimento profundo e compreensivo que envolve atitudes e valores. Entretanto, sua implementação mostra-se difícil quando o gerente acredita já estar desempenhando um bem e a empresa estiver alcançando suas metas financeiras de maneira próspera, além de recompensar bem seus funcionários. Merece destaque que a liderança responsável trabalha com uma mudança de atitudes e de uma ampliação profunda dos deveres e comportamentos, sendo capaz de reagir com habilidades práticas, afetivas, conceituais e imaginárias. Deve haver a proposição de formação interna da pessoa para que o momento de decisão possa também utilizar de uma visão abrangente e humana, levando-se em conta as consequências sociais e ambientais (WALDMAN, SIEGEL, 2005; USEEM, 2005; DOH, STUMPF, 2005; QUINN, D'AMATO, 2008; ROCHLIN, 2008; GRI, 2009, VAN MARREWIJK, 2004).

Essas novas práticas, para serem sustentáveis e duradouras, devem gerar uma série de benefícios, tanto para a organização, como para os gestores individuais como, por exemplo, auxiliar na construção de uma sociedade civil mais organizada. Dessa forma, fortalecem-se os relacionamentos e parcerias entre clientes e fornecedores, gerando uma rede de satisfação e comprometimento que ultrapassa os níveis da organização e cria um círculo virtuoso de mais lucros, projetos, desenvolvimento e bem estar coletivo (DOH, STUMPF, 2005; BLOWFIELD, 2005; BLOWFIELD, FRYNAS, 2005; SOARES FILHO, 2006; QUINN, D'AMATO, 2008; WALDMAN, SIEGEL, 2005).

### ***2.2.5 A responsabilidade social nas empresas brasileiras***

Tendo sido visto o conjunto de características e habilidades necessárias aos líderes globalmente responsáveis, cabe agora examinar o perfil do executivo brasileiro e como tem atuado em relação às práticas de responsabilidade social.

A centralização das decisões nos grandes executivos das empresas brasileiras ocorre mesmo que disfarçada de comportamentos mais inclusivos. A postura de espectador dos funcionários, ou seja, incapacidade de participação ou passividade, é o outro lado da centralização. Muitos líderes interpretam a postura de espectador por parte dos subordinados como preguiça e falta de segurança para assumir responsabilidades e, por isso, sentem a necessidade de exercer um controle mais rigoroso sobre os subordinados, formando assim um círculo vicioso. A prática autoritária exercida ao longo dos tempos fez com que o brasileiro se acostumassem com o “mandonismo”, o protecionismo e a dependência, o que define uma falta de resposta crítica e atitude de espectador. Nas empresas, pode-se observá-la através da atitude de baixa iniciativa, pequena capacidade de realização por autodeterminação e, quando acontece alguma dificuldade, grande transferência da responsabilidade para os líderes (TANURE; EVANS; PUCIK, 2006).

Mostra-se importante também refletir sobre a transformação da dependência do líder numa relação de interdependência entre líderes e liderados. Os liderados precisariam, tanto para conseguir maior performance, como para implementar efetivas práticas de responsabilidade social, assumir papéis mais ativos e os dirigentes deveriam acreditar na capacidade dos colaboradores, numa atitude educativa. (TANURE; EVANS; PUCIK, 2006).

As empresas brasileiras encontram-se em diversos estágios da implementação da responsabilidade social como prática organizacional. Entretanto, falta ao executivo desempenhar papel central na disseminação de práticas socialmente responsáveis e colocá-las como processo estratégico dentro dos negócios. (BENDASSOLLI, 2005).

O pensamento de que as responsabilidades sobre as demandas sociais competiam exclusivamente ao governo, devendo ele ser o responsável por educação, saúde e segurança, prevalecia até poucas décadas atrás entre o empresariado brasileiro. Cabia, portanto, às organizações, apenas a aceleração da economia (CAPPELLIN, 2002).

Principalmente a partir da década de 1980, essa crença passou a ser largamente criticada e perder a força, pois embora exista um entendimento comum de que o enfrentamento da questão social é tarefa essencial do poder público e de que o investimento social privado não deve substituir a ação governamental, o Estado sozinho não é capaz de resolver todos os problemas sociais. Dessa forma, cabem às organizações, estas responsáveis por grande parte do funcionamento da economia, responsabilidades que vão além de gerar empregos, pagar impostos e zelar pela qualidade dos produtos ou serviços prestados (CARVALHO NETO; ANDRADE, 2009; IPEA, 2007).

Ainda nessa mesma década, começou a ocorrer, no Brasil, uma série de ampliações e consolidações de políticas públicas promovidas pela legislação federal que buscavam aumentar a participação das empresas nas demandas sociais e econômicas. Essa abertura a uma parceria público-privada consiste em um mecanismo de concessão pública que compreende que nem o estado, nem as organizações têm condições, sozinhos, de responder às demandas sociais. O intuito dessa medida é a desburocratização do setor público e sua atuação tem aumentado, tanto no Brasil, como no exterior (GOLDSTEIN, 2007; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2009).

Além das parcerias público-privadas, ocorreu, na década de 1990, o crescimento do terceiro setor (ou ONGs - organizações não governamentais) que introduziram gradativamente o tema do “desenvolvimento sustentável”, objetivando desenvolvimento das organizações juntamente à preocupação com o meio ambiente e a sociedade. Dessa forma, o tema da responsabilidade social ganhou destaque na mídia brasileira, no final da década de 1990, sendo incorporado gradativamente ao vocabulário corporativo do país (TENORIO, 2004).

Em 1998, um instituto de grande importância para a causa da Responsabilidade Social foi criado pelo empresário Oded Grajew, o Instituto Ethos. No ano de 2000, esse instituto criou os Indicadores Ethos que consistem de parâmetros que podem ser utilizados pela

organização para avaliar o seu nível de comprometimento com as questões sociais, auxiliando o administrador a identificar pontos fortes e débeis das práticas empresariais (TENÓRIO, 2004). O instituto tem como função servir de ponte entre os empresários e as causas sociais, de maneira que auxilie na disseminação de iniciativas, publicações, experiências vivenciadas, programas e eventos para seus associados e para o público em geral, ajudando na formação de um ambiente propício ao desenvolvimento social, econômico e ambiental sustentável, além de formar uma nova cultura empresarial baseada na ética, princípios e valores (LOURENÇO; SCHRODER, 2003).

Embora os indicadores do Instituto Ethos sirvam de algum parâmetro para a avaliação das medidas de responsabilidade social empresarial, muitos são os mecanismos de avaliação existentes e não existe um padrão bem definido para sua aplicação. Um dos limitadores desse tipo de levantamento é que as informações são fornecidas unilateralmente pelas empresas, não havendo uma averiguação posterior. Esses indicadores partem também da formação de associações empresariais privadas e dependem da boa vontade das suas empresas associadas para a realização de relatórios de sustentabilidade empresarial de qualidade. Da mesma forma, os relatórios somente são realizados nas empresas associadas. O ideal é que houvesse iniciativa semelhante ao IBGE para realização de um levantamento de indicadores de sustentabilidade ao longo de todo o país e com todas as organizações. Essa padronização facilitaria o monitoramento ao longo do tempo e permitiria a comparação entre empresas (AZEVEDO, 2006).

Ainda que de maneira muito mais simples, para entender melhor a distribuição e a natureza das práticas, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2007) tem realizado, desde 1999, várias pesquisas nas cinco regiões do país com as empresas que alegam possuir práticas de RSE. Na região Sul, as empresas do Paraná são as que mais investem nos trabalhadores (72%), a despeito de outras práticas na comunidade, e as empresas do Rio Grande do Sul são as que menos investem em qualquer tipo de prática de responsabilidade social (39%). Para 72% das empresas gaúchas, a falta de dinheiro é o principal entrave que dificulta ou impede o desenvolvimento RSE. Entretanto, é pequena a alegação de empresas que não atuam porque nunca pensaram nessa possibilidade (7%) ou porque acreditam que esse seja um papel do governo (6%) (IPEA, 2007).

Na região Sudeste, Minas Gerais (81%), Rio de Janeiro (59%) e São Paulo (68%) são os estados com maior incidência de ações sociais corporativas. O destaque em relação ao aumento na ação social empresarial ficou com o Rio de Janeiro, onde a proporção de

empresas que realizam projetos sociais cresceu de 59%, em 1998, para 69%, em 2003, o que representa um incremento de 17%, bem superior aos 6% verificados na região (IPEA, 2007).

Na região Nordeste, a Bahia lidera com 76% das empresas investindo em ações sociais, com os demais estados variando entre 73% e 74%. Vale destacar aqui o aumento desse percentual no Ceará, que passou de 45%, em 1999, para 74%, em 2003, o que consiste em um aumento de 64% na participação em RSE, cerca de duas vezes maior que a média da região Nordeste como um todo, que foi de 35%. Em Pernambuco, esse crescimento foi de 55% (IPEA, 2007).

A região Centro Oeste apresentou um crescimento das práticas de 50% para 62% entre 2000 e 2004. O destaque maior diz respeito ao aumento de 44 pontos percentuais da participação das grandes empresas, passando de 53%, em 2000, para 97%, em 2004. Esse valor somente perde para a região Norte, onde a participação das grandes empresas atinge 99%.

O IPEA (*apud* MELO NETO; FROES 2003) afirma que, em sua natureza, a responsabilidade social empresarial brasileira concentra-se em apoios comunitários (56%) e doação de recursos (36%); tem como objetivo principal a satisfação do dono da empresa (61%) e melhoria de vida nas comunidades (60%); atua predominantemente com assistência social, no sentido de atender minorias, (57%) e de alimentação e abastecimento (39%).

A empresa comprometida com os princípios do desenvolvimento sustentável deve preocupar-se com a divulgação dos dados de qualidade sob a forma de relatórios. Nesse sentido, o chamado “*marketing* social” é uma maneira de promover o reconhecimento das organizações quanto às suas medidas de responsabilidade social. Entretanto, esse *marketing* deve vir sustentado por ações práticas efetivas, caso contrário, representa uma grande mentira para a sociedade, como já aconteceu muitas vezes no Brasil (TENORIO, 2004).

É inegável que o discurso de sustentabilidade socioambiental traz ganhos de imagem para a organização. Entretanto, essa imagem deve ser uma consequência de uma mudança de atitude, não apenas um discurso “politicamente correto”. A empresa que não encontra respaldo na prática poderá comprometer seriamente a sua imagem em longo prazo (AZEVEDO, 2006; TENORIO, 2004).

Apesar do número significativo de empresas que afirmam já possuírem práticas de RSE, Carvalho Neto e Furtado (2007), bem como Coelho (2004) e Molica (2006), mencionam, também, haver uma distância relativamente grande entre o discurso e a prática de RSE, tendo muitas empresas colocado em prática programas de redução de custos com corte de pessoal e flexibilização a qualquer custo.

Algumas empresas transmitem uma idéia de falsa preocupação com a qualidade de vida da sociedade e a satisfação de seus *stakeholders*, apenas objetivando benefícios, o que é muitas vezes percebido pela ausência de uma responsabilidade social interna, salientando sua inconsistência (CAPPELLIN *et al.*, 2002; ORCHIS; YUNG; MORALES, 2002; CARVALHO NETO; FURTADO, 2007).

Apesar da temática da RSE estar presente em artigos da Revista de Administração de Empresas (RAE) desde 1984, a preocupação com o trabalhador, aspecto muito importante de uma efetiva responsabilidade social, passou a ser tratada nesse periódico somente a partir de 2001 (CHEIBUB; LOCKE, 2002).

Segundo Molica (2006) e Oliveira (2005), a maioria das empresas e sindicatos que se dizem alinhados com práticas de RSE não costumam relacionar temas como pautas de reivindicações, negociações e acordos coletivos com seus próprios trabalhadores.

As empresas têm concentrado seus esforços com muito mais ênfase nas comunidades carentes e na sociedade em geral, o que não basta e demonstra o desconhecimento de uma efetiva prática de responsabilidade social. As práticas, para promoverem uma mudança de atitude duradoura, devem começar na empresa, com seus trabalhadores e com o envolvimento do departamento de Recursos Humanos (CARVALHO NETO; FURTADO, 2007; FURTADO, 2006; MOLICA, 2006; MATTONI, 2007; NAPOLEÃO, 2007).

A pesquisa de Coelho (2004) constata, por exemplo, que mais da metade dos funcionários de uma das empresas pesquisadas não se sente ouvida nos processos de definição de políticas de remuneração, benefícios e carreira, embora mais de 90% dos funcionários estejam satisfeitos com os planos de participação nos lucros. Napoleão (2007), por sua vez, percebeu que grande parte dos funcionários em outra empresa pesquisada não se sente valorizada nem por meio da remuneração, nem por meio de um plano de carreira adequado.

A precária noção de responsabilidade social da grande maioria das organizações é levantada também por Oded Grajew como um dos entraves a uma efetiva RSE no Brasil. Por ainda ser pouco trabalhada a formação acadêmica acerca desses assuntos, o governo ainda não tem sido capaz de incorporar tais práticas em sua gestão (BENDASSOLLI, 2005).

De acordo com Grave (2002), o ensino da Administração encontra-se desconexo da atual realidade das empresas brasileiras. Os modelos técnicos e teóricos, muitas vezes importados, não conseguem dialogar com a complexidade e a amplitude dos fenômenos organizacionais brasileiros. Dessa forma, os gestores, administradores e líderes formados não se encontram aptos a lidar com a realidade contemporânea.

Dessa forma, cabe agora avaliar o atual estado em que se encontram o discurso, as práticas e a qualidade das medidas existentes de responsabilidade social compatíveis com o ideal de uma liderança globalmente responsável. Essa avaliação pode auxiliar no desenvolvimento de currículos mais eficientes para a educação de executivos brasileiros, iniciando um processo que talvez possa diminuir a distância entre discurso e prática, além de melhorar as atitudes já existentes.

### 2.3 O Modelo de Avaliação adotado

O presente estudo pretende utilizar o GRLA (*Globally Responsible Leadership Assessment*), um instrumento desenvolvido e validado por Quinn e D'Amato (2008), que procura avaliar o grau de desenvolvimento em que se encontra a liderança globalmente responsável dentro das organizações. Consiste de uma extensa *survey* que avalia, separadamente, crenças acerca da responsabilidade social, a qualidade das práticas existentes e a frequência com que são usadas, sendo, de acordo com o EFMD, um dos mais completos instrumentos acerca do estudo das lideranças globalmente responsáveis disponíveis na atualidade. Foi construído utilizando-se das percepções dos autores juntamente do CCL (2009), utilizando do EFMD (2006) em organizações de cento e vinte países que conseguiram equilibrar com sucesso as esferas identificadas pelo Schwartz e Carroll (2003), incorporando conceitos da liderança responsável de Maak e Pless (2006) e maturidade organizacional apresentados por Van Marrewijk (2004).

Orienta-se por meio de oito eixos fundamentais com os quais é possível perceber a presença de práticas globalmente responsáveis nas organizações, a saber: 1 – se são desenvolvidas visões, estratégias e políticas de responsabilidade global; 2 – se elas operacionalizam a responsabilidade global no modelo central dos negócios; 3 – se procuram assegurar o comprometimento e o suporte da alta gerência; 4 – se comunicam eficientemente a responsabilidade global ao longo da empresa; 5 – se buscam engajamento com os *stakeholders* ao longo das fronteiras; 6 – se promovem capacitação dos funcionários para exercer práticas globalmente responsáveis; 7 – se estabelecem processos de performance e prestação de contas; e 8 – se procuram seguir ações éticas por uma responsabilidade global. Esses eixos podem ser mais bem visualizados na FIGURA 5.



**Figura 5: As oito categorias de práticas de liderança para se alcançar uma responsabilidade global**

**Fonte:** QUINN; D'AMATO, 2008, p.5

O primeiro eixo trata do desenvolvimento de visão, estratégias e políticas de uma responsabilidade global. As empresas, para construir uma responsabilidade global, precisam desenvolver uma visão além dos conceitos de “negócios verdes” ou “fazer o bem” propriamente. Mostra-se necessária uma visão que considere o eixo central dos negócios e que as demandas dos *stakeholders* sejam desenvolvidas pelas lideranças. Tendo sido feita uma visão estimulante e impulsionadora, é preciso, em seguida, desenvolverem-se estratégias para a sua implementação, iniciando com a aplicação de práticas básicas e educacionais (QUINN; D'AMATO, 2008; MAAK; PLESS, 2006; MAAK, 2008).

Um segundo eixo trata da busca de suporte da alta gerência, cabendo a ela um grande engajamento para que ocorra uma mudança efetiva. O alto executivo deve convencer a organização às práticas de responsabilidade social, não apenas como um modismo, mas como uma constante reorientação estratégica. Embora a mudança possa ir também da base, o suporte da alta gerência é vital, principalmente no surgimento de desafios como custos, desenvolvimentos de políticas ou com os *stakeholders* (QUINN; D'AMATO, 2008; SCHEIN, 1992; MAAK, 2008).

O terceiro eixo afirma que, para transformar a visão e estratégia empresarial em prática, é necessária uma integração ao longo dos diferentes contextos, uma efetiva operacionalização que considera a responsabilidade social em vários aspectos. Os desafios ao longo das múltiplas localidades e linhas de negócio que a empresa pode estar inserida demandam ações particulares. As mesmas ferramentas podem ter efeitos diferenciados

dependendo das configurações locais, havendo, assim, a necessidade de compreender e respeitar e se adaptar aos diferentes fatores humanos e ambientais (QUINN; D'AMATO, 2008; WILSON; ALEXANDER, 2005; MAAK; PLESS, 2006).

O engajamento dos *stakeholders* ao longo das fronteiras organizacionais constitui um quarto eixo. A promoção do *triple bottom line* (pessoas-planeta-lucro) consiste em um dos principais aliados no processo de criação de uma responsabilidade global que uma liderança pode conseguir. Requer que os líderes consigam trabalhar por meio de fronteiras sociais pessoais, fronteiras de hierarquia e função e fronteiras organizacionais ou regionais, desenvolvendo uma cultura e um sistema de aproximação das pessoas, criando comprometimento, responsabilidade e benefícios recíprocos. Na sociedade global em que estamos inseridos podem haver diferentes padrões e necessidades, entretanto, é preciso conciliar os dilemas encontrando um diálogo capaz de superar as diferenças pelo bem comum (ELKINGTON, 1998; QUINN; D'AMATO, 2008; MAAK; PLESS, 2006; WALDMAN, SIEGEL, 2005; USEEM, 2005; DOH, STUMPF, 2005; MAAK, 2008).

O quinto eixo trata da comunicação, que deve trespassar todos os níveis e fronteiras organizacionais. Pode dar-se de várias maneiras formais e informais ao longo de múltiplos meios de comunicação; entretanto, deve ser transparente, comprometida e procurar se adequar aos diferentes públicos e níveis que compõem o universo organizacional, unificando e ampliando o propósito da responsabilidade global. Deve ser capaz também de reforçar e premiar as ações positivas (QUINN; D'AMATO, 2008; MAAK; PLESS, 2006).

A descentralização do poder e o desenvolvimento, que configuram o sexto eixo, consistem na capacitação individual conferida aos funcionários de se engajarem nas práticas global e socialmente responsáveis. Consiste em práticas de liderança de treinamento e assessoria aos funcionários, desenvolvendo em seus gerentes a noção de responsabilidade sistêmica e cultural nas suas atividades. Essa atitude estimula a criatividade e o comprometimento de se aplicarem pressupostos universais dentro de contextos locais (WEILL, 1998; DOH, STUMPF, 2005; BLOWFIELD, 2005; BLOWFIELD, FRYNAS, 2005; SOARES FILHO, 2006; WALDMAN, SIEGEL, 2005; USEEM, 2005; QUINN, D'AMATO, 2008; SCALBERG, 2005; ROCHLIN, 2008).

O sétimo eixo diz respeito ao desenvolvimento, performance e mensuração de resultados. Os objetivos e metas globalmente responsáveis podem ser definidos em múltiplos níveis ao longo dos indivíduos, da organização e da sociedade. Para uma maior efetivação dessas práticas, eles podem ser inseridos nas medidas de desempenho individual. Entretanto, o mecanismo de avaliação não pode ser visto como um processo finito com o qual se

suspendem os esforços, mas, sim, um processo de educação continuada, buscando inovação e melhoria constantes nas práticas e refinando os valores. Os mecanismos de avaliação não devem ser vistos com os fins em si próprios. O processo de prestação de contas deve, no nível individual, incorporar alvos de responsabilidade nos processos de performance, constantes sessões de feedbacks, relatórios regulares, desenvolvimento profissional e certificados tanto voluntários como requeridos, bem como mecanismos de recompensa e reconhecimento. No nível empresarial, contar com auditorias e relatórios regulares de maneira assegurar a integridade e a responsabilidade da organização. A liderança globalmente responsável deve procurar, no nível social, reconciliar demandas, necessidades, valores e interesses dos empregados, consumidores, fornecedores, comunidades, *shareholders*, organizações não governamentais, e o ambiente (QUINN; D'AMATO, 2008; WALDMAN, SIEGEL, 2005; USEEM, 2005; DOH, STUMPF, 2005; QUINN, D'AMATO, 2008; ROCHLIN, 2008; SCALBERG, 2005; MAAK, 2008; BLOWFIELD, 2005; BLOWFIELD, FRYNAS, 2005;).

Finalmente, o último eixo do modelo diz respeito à ética e à integridade demandada para a formação de uma mentalidade globalmente responsável. Os bons exemplos têm grande importância na integração dos novos valores e comportamentos dentro da organização. Uma liderança ética convence os indivíduos a se engajarem, uma vez que mostra alinhamento entre palavras e ações, otimizando as relações e o comprometimento, integrando não somente a vida na organização, como a vida privada em um ideal contínuo de ajudar e ser ajudado (QUINN; D'AMATO, 2008; CAVALCANTI, 2005; BLOWFIELD, 2005; SCHEIN, 1992; SOARES FILHO, 2006; GARSTEN, 2003; MAAK, 2008).

Tendo sido apresentados os elementos teóricos constituidores do modelo, cabe agora apresentar como será efetivada sua aplicação, bem como os outros pressupostos metodológicos do trabalho.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Estratégia e método de pesquisa

Para investigar o problema proposto, que consiste avaliar os valores e prática de executivos brasileiros acerca de uma liderança globalmente responsável, a estratégia de pesquisa adotada apresenta natureza descritiva. Para Triviños (1987), o estudo descritivo tem como premissa a descrição de fatos e fenômenos de determinada realidade, exigindo do pesquisador uma série de informações sobre o que se deseja pesquisar.

A pesquisa descritiva também permite ao investigador observar, registrar, analisar e correlacionar os fatos ou fenômenos sem manipulá-los, buscando descobrir a frequência com que os fenômenos ocorrem, bem como as suas características essenciais. Trabalha com dados ou fatos colhidos da própria realidade, procurando descrever um acontecimento detalhadamente pela compreensão dos vários elementos que influenciam ou compõem dado fenômeno (OLIVEIRA, 2002).

Godoy (1995) afirma que os estudos descritivos levam a definir a pesquisa qualitativa como a melhor estratégia de pesquisa a ser utilizada. A pesquisa qualitativa parte de questões ou focos de interesses amplos que se definem à medida que o estudo se desenvolve. Acrescenta que muitos aspectos envolvidos só são percebidos no decorrer da pesquisa empírica em que, ao contrário de uma pesquisa quantitativa, o pesquisador não parte de um plano estabelecido a priori, com hipóteses claramente especificadas e variáveis definidas.

Bogdan e Birten, *apud* Triviños (1987), indicam cinco características essenciais das pesquisas qualitativas e que sustentam a escolha dessa estratégia de pesquisa para a realização deste trabalho, a saber:

1. A pesquisa qualitativa utiliza o ambiente natural como fonte dos dados e o pesquisador como instrumento-chave;
2. A pesquisa qualitativa é descritiva e a interpretação dos resultados surge como a totalidade de uma especulação que tem como base a percepção de um fenômeno em um contexto. Não é vazia, mas coerente, lógica e consistente;
3. Os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não apenas com os resultados e o produto;

4. Os pesquisadores qualitativos tendem a analisar seus dados indutivamente;
5. A compreensão do significado é principal preocupação na abordagem qualitativa.

A fim de compreender a ligação entre o contexto e o fenômeno no problema investigado, optou-se pela utilização da técnica do estudo de caso. De acordo com Yin (2005, p. 32), o método de estudo de caso é uma “pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto real de vida, no qual as fronteiras entre fenômeno e o contexto não são claramente evidentes e no qual múltiplas fontes de evidências são usadas”.

Merriam *apud* Cutler (2004) define o estudo de caso como uma descrição abrangente e holística acerca de uma instância particular, um fenômeno, ou uma unidade social, abordagem essa feita de forma sistemática e intensiva. Consiste, assim, na delimitação de um objeto de estudo e áreas para um aprofundamento e compreensão dos fatos.

Com relação a essa perspectiva de aprofundamento do conhecimento, Greenwood (1973) concorda que o estudo de caso permite uma compreensão aprofundada de fenômenos ainda não familiares, entretanto, limita-se muito às capacidades de síntese do investigador e é difícil de fazer generalizações.

É possível dizer que o estudo de caso não se define pelo uso particular de uma ou outra técnica específica para a coleta de informações, mas de uma combinação delas. Entretanto, Godoy (1995) afirma que normalmente as observações e as entrevistas são os instrumentos mais utilizados.

Uma de suas principais vantagens consiste na possibilidade de aprofundamento que ela oferece, uma vez que os recursos de pesquisa concentram-se no caso estudado. A sua investigação concentra-se, tecnicamente, em uma situação única em que a análise é feita por meio de uma corrente de evidências nas diversas fontes de dados (LAVILLE; DIONNE, 1997; YIN, 2001).

Para Yin (2005), o estudo de caso tem se tornado a estratégia pelos pesquisadores que buscam responder as questões “como” e “por que” de certos fenômenos, quando há pouca possibilidade de controle sobre eventos estudados e quando o enfoque é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de um contexto de vida real.

Yin (2005) ainda apresenta quatro aplicações principais para o método do estudo de caso, a saber: 1) para explicar ligações causais nas intervenções na vida real que são muito complexas para serem abordadas por “surveys” ou por estratégias experimentais; 2) para descrever o contexto da vida real no qual a intervenção ocorreu; 3) para fazer uma avaliação descritiva de uma intervenção utilizada; e 4) para explorar situações em que as intervenções

avaliadas não possuam resultados claros e específicos. Eisenhardt (1989) expande esses conceitos ao afirmar que estudos de casos podem ser usados, principalmente, para prover uma descrição, testar uma teoria ou gerar teorias.

Tendo sido isso apresentado, para compreender que valores e práticas compatíveis com uma liderança globalmente responsável podem ser percebidos em executivos de grandes empresas brasileiras, o método do estudo de caso aparenta ser a melhor estratégia.

### 3.2 Unidades empíricas de análise

Para Yin (2005), em uma pesquisa orientada pelo método de estudos de casos, duas dimensões fundamentais devem ser consideradas: o número de casos que compõem o estudo e o foco que será dado à cada unidade de análise. Para o autor, quanto ao número de casos, podem ser de caso único (*single-case*) ou casos múltiplos (*multiple-case*). Quando o estudo constar de dois ou mais sujeitos, duas ou mais instituições, é possível tratar a pesquisa como de casos múltiplos. Neste tipo, o principal objetivo do pesquisador é descrever mais de um sujeito, organização ou evento, e aqueles que pretendem estabelecer comparações (GODOY, 1995). Já a escolha por casos únicos, segundo Yin (2005), deve pautar-se por três situações fundamentais: quando o caso representa um teste crucial para uma teoria existente; quando representa uma situação exclusiva e rara; ou quando o caso tem caráter revelador.

Para Yin (2003) sempre quando for possível a escolha e os recursos, deve-se optar pela utilização de casos múltiplos. Os projetos de caso único são vulneráveis à margem de erro a que todos os pesquisadores estão sujeitos, porém, como são únicos, podem a vir comprometer toda a investigação. Entretanto, dois (ou mais) casos podem oferecer vários benefícios analíticos e diminuir esse risco.

Nesse sentido, no presente trabalho, utilizou-se do estudo de casos múltiplos, de maneira que fossem avaliadas as diferentes visões e práticas dos executivos em diferentes organizações. Além disso, as proposições da pesquisa e a natureza do fenômeno não preenchem nenhum dos três requisitos, apontados por Yin (2003), aconselhados para a utilização de estudo de casos únicos.

Para a escolha dos casos, foi feito inicialmente um levantamento pelo pesquisador entre os alunos dos Programas de Mestrado em Administração da Fundação Dom Cabral e da PUC-Minas de maneira que se identificassem aqueles que eram executivos de empresas e

estariam dispostos a responder a entrevista. Inicialmente, doze alunos desse grupo ofereceram-se para a pesquisa, entretanto, para se atingir uma saturação teórica, foi realizado outro contato posterior com os alunos na busca de novos voluntários, o que resultou mais três novos casos.

Após essa identificação, um primeiro contato foi realizado por telefone para a marcação da entrevista. Nesse contato foi identificado o porte da empresa e o setor de atuação. A classificação adotada para o porte de empresa seguiu o mesmo parâmetro adotado pelo BNDES (Banco Nacional do Desenvolvimento) e aplicável à indústria, comércio e serviços, conforme a Carta Circular nº 64/02, de 14 de outubro de 2002 do próprio banco, como podemos ver a seguir:

- a) Microempresas: receita operacional bruta anual ou anualizada até R\$ 1.200.000 (um milhão e duzentos mil reais).
- b) Pequenas Empresas: receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 1.200 mil (um milhão e duzentos mil reais) e inferior ou igual a R\$ 10.500 mil (dez milhões e quinhentos mil reais).
- c) Médias Empresas: receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 10.500 mil (dez milhões e quinhentos mil reais) e inferior ou igual a R\$ 60 milhões (sessenta milhões de reais).
- d) Grandes Empresas: receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 60 milhões (sessenta milhões de reais).

O QUADRO 2 ilustra os resultados encontrados para o critério de classificação adotado.

| ENTREVISTADO | PORTE DA EMPRESA | SETOR                    |
|--------------|------------------|--------------------------|
| E1           | Médio            | Consultoria              |
| E2           | Grande           | Consultoria              |
| E3           | Grande           | Ensino                   |
| E4           | Grande           | Ensino                   |
| E5           | Médio            | Energia                  |
| E6           | Médio            | Tecnologia da Informação |
| E7           | Médio            | Engenharia Industrial    |
| E8           | Médio            | Extrativismo Mineral     |

| ENTREVISTADO | PORTE DA EMPRESA | SETOR                    |
|--------------|------------------|--------------------------|
| E9           | Grande           | Tecnologia da Informação |
| E10          | Grande           | Tecnologia da Informação |
| E11          | Grande           | Telecomunicações         |
| E12          | Grande           | Siderurgia               |
| E13          | Grande           | Energia                  |
| E14          | Grande           | Energia                  |
| E15          | Grande           | Financeiro               |

**Quadro 2: Classificação das empresas entrevistadas quanto ao setor e porte**

**Fonte:** Dados das entrevistas

Quanto aos cargos dos entrevistados, seis pertenciam à alta gerência ou direção de departamentos no país, estando os demais em cargos menores de gerência. Os entrevistados se prontificaram a contribuir com o estudo proposto tendo todas as entrevistas sido marcadas e realizadas no intervalo de um mês.

### 3.3 Estratégia de coleta de dados

Yin (2001) recomenda a utilização de múltiplas fontes de dados e de informações para que seja possível a obtenção de múltiplas medidas para um mesmo fenômeno, o que reforça a validade do estudo. Concorde com isso Eisenhardt (1989) ao afirmar que os estudos de casos tipicamente combinam métodos de coleta de dados oriundos de arquivos, entrevistas, questionários e observações.

A coleta de dados da presente entrevista deu-se a partir da análise de documentos e de entrevista semi-estruturada. A entrevista foi elaborada a partir do GRLA (*Global Responsible Leadership Assessment*) de Quinn e D'Amato (2008), um questionário quantitativo de cento e vinte perguntas, a partir do qual se construíram duas questões que procuravam sintetizar o conteúdo principal de cada categoria investigada. Para atender aos fins das pesquisas, foram utilizadas seis das oito categorias propostas, a saber: 1 - Desenvolvimento de visão, estratégias e políticas; 2 - Suporte da alta gerência; 3 - Ações éticas; 4 - Engajamento ao longo das fronteiras; 5 - Operacionalização da RSE; e 6 - *Accountability* de performance.

As categorias “Comunicação” e “Delegação de Poder” foram agregadas às categorias “Operacionalização da RSE” e “Engajamento ao longo das fronteiras” respectivamente. Isso

deveu-se a dois fatores fundamentais, sendo estes o tempo disponível pelos executivos para a realização das entrevistas e a semelhança entre os grupos de perguntas.

O aspecto da duração foi pautado pela dificuldade de agendamento de entrevistas e pelo pouco tempo disponível pelos executivos para essa atividade. Nesse sentido, o tempo médio estimado foi de vinte minutos, o que conseguiu atender com sucesso essas limitações.

Já o aspecto da semelhança dos grupos de perguntas procurou integrar alguns dos aspectos de uma categoria em outra, de maneira reduzir o número de questões e conseguir respostas mais satisfatórias dos entrevistados.

De acordo com Kerlinger (1980), a investigação por meio de entrevistas é mais demorada e possui normalmente um custo mais elevado, devendo ser utilizadas amostras pequenas. Todavia, apesar dessa limitação, a entrevista possibilita a obtenção de respostas mais precisas e profundas, uma vez que o entrevistado pode expor o propósito da pesquisa e de cada questão. Da mesma forma, pode realizar perguntas complementares, quando o teor das respostas não for adequado.

Nesse sentido, decidiu-se realizar uma entrevista com cada um dos voluntários. As entrevistas foram realizadas através do software *Skype*, versão 4.2.0.187 para Windows, desenvolvido pela empresa *Skype Limited*. Esse programa permite comunicação pela Internet por meio de conexões de voz sobre IP (VoIP) e foi utilizado devido à facilidade de gravação do som por meio das caixas acústicas do computador, fato esse que seria dificultado na utilização de telefones comuns pois demandaria equipamento específico. O preço mais acessivo das tarifas para telefones celulares e fixos em todo território nacional consistiu em outro fator decisivo para sua utilização, uma vez que os entrevistados se encontravam em diversas cidades do país. A gravação por caixas acústicas do computador foi realizada através de dispositivo de MP4 comum.

No que diz respeito à análise de documentos como fonte de evidência, Yin (2003) afirma que esses tipos de dados são: estáveis e possibilitam inúmeras revisões; discretos e não são resultado do próprio estudo de caso; exatos pois contêm nomes, referências e detalhes exatos de um evento; e possuem ampla cobertura ao longo do tempo, conseguindo cobrir muitos eventos em ambientes distintos.

No presente trabalho, foram utilizados documentos disponíveis em meio eletrônico, nos *sites* das empresas investigadas, como relatórios anuais de sustentabilidade, demonstrativos contábeis, códigos de ética, entre outros. Utilizou-se também reportagens oficiais, publicadas em jornais eletrônicos reconhecidos, para melhor compreender o contexto da organização na mídia, na sociedade e no mercado.

### 3.3 Estratégia de análise de dados

Segundo Yin (2001), a análise dos dados consiste em examinar, categorizar, classificar e recombinar as evidências, visando às proposições do estudo.

Nesse intuito, inicialmente, as quinze entrevistas realizadas foram gravadas e transcritas, gerando mais de cinco horas de gravação. No Anexo A, encontra-se o roteiro utilizado para as entrevistas com os executivos investigados.

Para Eisenhardt (1989), o pesquisador deve deter o processo de acrescentar casos quando encontrar uma saturação teórica, ou ponto quando o incremento nos aprendizados é mínimo porque os pesquisadores apenas percebem pontos já encontrados. Essa idéia é muito similar à de terminar a revisão de um manuscrito, quando qualquer incremento em sua qualidade já é mínimo. Nesse sentido, embora já tenha sido possível se constatar uma saturação teórica nas doze entrevistas iniciais, preferiu-se realizar quinze de maneira validar essa percepção.

Partiu-se então para o processo de triangulação, que consiste em uma combinação de metodologias no estudo do mesmo fenômeno que fornece ao pesquisador múltiplos pontos de vista à pesquisa (JICK, 1979; EISENHARDT, 1989; YIN, 2003). A triangulação fornece aos investigadores diversas oportunidades importantes, como uma maior confiança nos resultados, a estimulação de novos métodos de se captar um problema, e a possibilidade de descoberta de desvios ou variações de um fenômeno (JICK, 1979).

No caso do presente trabalho, a triangulação foi realizada com os documentos e reportagens sobre as organizações investigadas, fazendo-se primeiramente, como sugere Eisenhardt (1989), uma análise intra-casos e uma análise entre-casos.

Análises intra-caso tipicamente envolvem escritos detalhados de estudos de caso em cada sítio de pesquisa. Esses escritos ajudam os pesquisadores a solucionar, no começo do processo de análise, o grande volume de dados. Entretanto, não há padrão formal para tal análise. A idéia geral é ficar familiarizado com cada caso como entidade singular. Esse processo permite que padrões únicos de cada caso possam emergir antes que os investigadores generalizem os padrões ao longo dos casos. Em adição, fornece ao investigador uma rica familiaridade com cada caso que, por sua vez, acelera a comparação entre casos (EISENHARDT, 1989).

Seguindo a análise intra-caso está a análise entre casos ou busca por padrões. As táticas aqui são dirigidas pela noção de que pessoas são notoriamente fracos processadores de

informação. Nesse sentido, muitos são os perigos de conclusões precipitadas ou mesmo falsas por vícios ou desvios no processo informativo. Para isso, Eisenhardt (1989) sugere olhar os dados por meio de múltiplos caminhos diferentes.

O presente trabalho procurou seguir também as orientações de Yin (2005) na elaboração do raciocínio de análise, construindo o que o autor chama de “cadeia de evidências”, tratando cada caso como um estudo completo em que são buscadas evidências convergentes que conduzem a uma conclusão.

No capítulo seguinte, são apresentados os relatos dos casos estudados para cada grupo de perguntas das entrevistas, bem como as relações encontradas entre os mesmos.

## **4 ANÁLISE DOS DADOS**

### **4.1 Desenvolvimento de visão, estratégias e políticas**

O primeiro grupo de perguntas realizadas procurou investigar qual a importância da Responsabilidade Social Empresarial e Sustentabilidade para a organização dos entrevistados. Procurou investigar também de que maneira ela se encontra explícita no seu modelo de negócios através de princípios e políticas para guiar as pessoas.

Embora todos os quinze entrevistados tenham concordado que a RSE é assunto de grande importância e é assunto central aos negócios, as respostas encontradas refletem realidades distintas já nesse primeiro bloco. Ainda não se mostra possível traçar uma análise muito profunda sobre a efetividade ou não do discurso dos entrevistados, mas já é possível nesse momento observarem-se alguns elementos que indicam alguma distância com a prática.

As entrevistas concordam com a literatura ao afirmar que as empresas se encontram em diversos estágios da implementação da RSE como prática organizacional (BENDASSOLLI, 2005). Como afirma um dos entrevistados, “as empresas vêm se preocupando sim, algumas com isso mais claramente definido” que outras, porém, todas têm demonstrado preocupação com o assunto. Talvez também por esse tema ser abordado cada vez com mais ênfase na mídia, ou por uma percepção natural da sociedade.

Muitas organizações começam com atitudes simples, como exemplifica um entrevistado ao afirmar que a empresa procura “trabalhar se envolvendo na comunidade e em suas necessidades imediatas”. Porém, se o pensamento de RSE se mantiver na organização, ela prospera e se envolve em projetos mais maduros “fazendo um trabalho muito interessante”, cujo alcance varia de acordo com seu grau de desenvolvimento. Nesse sentido, é importante observar ao longo das questões em que nível o pensamento, ou a cultura da RSE, se encontra presente nas organizações.

Segundo a literatura, apenas quando as práticas de RSE são capazes de criar uma cultura e um sistema de aproximação das pessoas que gere comprometimento, responsabilidade e benefícios recíprocos, é que é possível determinar um real engajamento. Antes disso, o poder de transformação social de uma organização fica subaproveitado e, se mal gerido, pode ajudar a conduzir as sociedades e os países a um quadro de ainda maiores

desigualdades. E a presença de uma forte cultura de RSE é o que parece existir nos relatos de somente quatro das quinze empresas, tendo todos eles apontado práticas que indicam uma RSE mais avançada que as demais.

Em todas essas empresas havia, como ilustra um entrevistado, um assessor que cuidava só da parte social, a quem cabia a realização de vários eventos para a promoção de práticas de RSE ao longo dos níveis organizacionais, procurando integrar tanto a comunidade, como o atendimento ao público interno.

No que diz respeito ao atendimento à comunidade, um entrevistado dá um exemplo em que seus gerentes preferiam auxiliar escolas. Entretanto, esse processo não se dava “necessariamente gastando dinheiro, isso seria muito fácil, mas fazendo treinamento, ajudando com toda a estrutura e ensino de informática”, dentre outras atividades. De acordo com o entrevistado, a RSE “não possuía um indicador na missão da empresa, mas era uma diretriz” de todos na organização.

Gestores dessas quatro empresas salientaram possuir também grande preocupação com seu público interno, ao contrário de outras sete empresas que não forneceram exemplos, em um primeiro momento, nesse sentido. A resposta do entrevistado número 7 exemplifica bem isso: “eu percebo ela mais focada para os funcionários. Em relação às políticas de RH pra manutenção dentro da empresa, para satisfação das famílias dos funcionários”.

Esse comportamento corrobora com o que foi dito anteriormente e pode vir a indicar um grau mais elevado de responsabilidade social, embora precise ser analisado com maior profundidade nas próximas questões. Essa suposição inicial deve-se ao fato de as organizações que realmente possuem um nível mais avançado de RSE, e não apenas ostentam uma falsa preocupação com a qualidade de vida da sociedade, procurem promover o bem estar e o desenvolvimento humano, profissional e financeiro de seus funcionários e demais *stakeholders*, para além da pura filantropia (CAPPELLIN *et al.*, 2002; ORCHIS; YUNG; MORALES, 2002; CARVALHO NETO; FURTADO, 2007).

Os gestores dessas quatro empresas, como dito anteriormente, que não possuíam missões expressas nos modelos de negócios, mas que o tema estava presente na cultura. Isso contrasta com as respostas de um terço dos entrevistados que afirmaram possuir diretrizes bastante específicas de RSE em seus modelos. Um dos entrevistados ilustra bem isso ao dizer que existem regras de como “atuar junto às comunidades onde nós temos operações”, estando toda preocupação com RSE “escrita nos valores da empresa, onde um dos princípios tem a ver com responsabilidade com as pessoas, com os funcionários, com o meio ambiente e assim por diante”.

Para a resposta de uma das perguntas desse grupo, o mesmo entrevistado defendeu que “a responsabilidade social dentro de um contexto de sustentabilidade é um dos pilares apoiados pela empresa. É de grande importância e tem destaque, estando presente de uma maneira geral em várias políticas e práticas” da organização, embora não tenha, nesse momento, citado nenhuma específica.

Da mesma forma, outro entrevistado é vago ao dizer que “essa é uma questão que é levada muito a sério no contexto da empresa e que permeia as atividades cotidianas, o negócio como um todo”, outra vez não tendo citado exemplos práticos de como isso ocorre.

Sobre a existência de políticas e princípios para guiar as pessoas, a resposta geral foi de desconhecimento, como nesse exemplo: “deixe-me ver se eu sei te falar isso de cabeça. Ela tem uma preocupação muito grande com a ética... muito grande com o treinamento dos funcionários e tudo, agora de responsabilidade social na política da empresa eu não sei te falar” (entrevistado NÚMERO 10).

Porém, a análise de uma revista interna da empresa 10 em questão, foi possível encontrar a frase: “A responsabilidade social ganhou força no Brasil na década de 1990, porém na organização 10 o conceito nasceu com a empresa, no início do século passado”. Logo em seguida a revista continua: “Faz parte do nosso DNA”. Assim sendo, se a RSE é tão importante para a organização é estranho que o entrevistado não seja capaz de determinar se isso está presente na política da empresa. Talvez porque os projetos de mobilização de funcionários para causas sociais somente tenham começado em 2004, como afirma o presidente da companhia em uma entrevista a outro jornal online.

Entrevistados de sete empresas sugerem com suas respostas que suas organizações estão em estágios iniciais, uma vez que seus exemplos trataram principalmente de obras sociais e ambientais, não contemplando questões mais elaboradas de RSE, como a construção de valores centrais nos modelos de negócio ou o atendimento ao público interno.

Exemplos interessantes nesse sentido são falas do entrevistado 11, ao dizer que sua empresa “desenvolve trabalhos tanto de fundo de responsabilidade social, como de fundo filantrópico”, buscando aproximação com a sociedade realizando trabalhos de apoio comunitário e cooperação socioeducacional. Ou: “a empresa tem um serviço de administração correta, voltada para a questão da responsabilidade socioambiental”. Ou ainda os entrevistados que afirmam que assunto é “muito importante” e “tem sido uma parte básica da empresa”, mas ilustram essas afirmativas apenas com exemplos ambientais (E9 e E10).

A relevância das práticas mencionadas merece ser analisada aqui com cuidado. A maior parte dos exemplos mencionados, além de revelar um estágio inicial de RSE, possui

uma relevância relativamente pequena para o porte de sete empresas, todas entre as maiores empresas do mundo em seus respectivos setores.

O discurso deixa antever uma noção ultrapassada de RSE. Vários entrevistados, ao dizer que existe “uma preocupação sobre a relação da responsabilidade social na empresa” (E12), dizem também que “existe uma definição da empresa de que nós não vamos ocupar o lugar do estado”. Esse discurso ainda parece fazer parte do pensamento predominante no empresariado brasileiro de algumas décadas atrás, que afirmava que as demandas sociais competiam exclusivamente ao governo. (CARVALHO NETO; ANDRADE, 2009; IPEA, 2007).

A confusão sobre a relevância das práticas de RSE pode ser percebida com clareza também nas respostas de vários entrevistados, como o do exemplo a seguir: “você deveria usar a tecnologia para conseguir utilizar os recursos naturais de uma forma mais adequada” (E9). Para esse entrevistado, a organização procurou como uma das metas principais rever “como ela faz suas coisas, seja em termos de materiais, a forma que se produz, seja do ponto de vista dos processos” (E9). Esse discurso, embora possa revelar alguma preocupação ambiental, aparenta salientar um foco maior na sua melhoria de desempenho interno, ou meramente relacionado ao serviço oferecido pela empresa. Isso fica um pouco mais claro quando os gestores afirmam que, uma das metas de responsabilidade social de sua organização era propiciar aos clientes a capacidade de utilização eficiente de recursos através da tecnologia. Cabe então aqui um questionamento inicial: não seria isso somente o serviço oferecido pela organização? Em que esses processos representam uma verdadeira RSE e não apenas uma tentativa de apresentar um discurso de responsabilidade?

Os entrevistados salientam de forma mais clara as dificuldades da empresa ao afirmar que a responsabilidade social “é algo muito importante” (E10) e que a empresa tem vários projetos, mas eles não conseguiam lembrar os nomes. Em um dos casos, em que foram parcialmente lembrados pelo gestor, como o “Global alguma coisa”, o projeto contava com executivos da China, alguns dos Estados Unidos, outros da Europa em Belo Horizonte e mesmo de outros lugares do Brasil “passando um mês dentro de ONG’s e projetos de cunho social, ajudando como voluntariado, em cada uma delas fazendo coisas diferentes” (E10).

Essas atividades, porém, reduzem-se praticamente à criação de um plano de negócios em instituições parceiras de negócio e mais uma vez aqui é possível questionar a relevância real do projeto em termos de RSE no médio e longo prazos.

Mesmo no caso de uma empresa que participa do movimento de Lideranças Globalmente Responsáveis, o gestor demonstrou, em suas respostas, dificuldades de

apresentar práticas relevantes de RSE. Embora o site da organização contenha inúmeras medidas, planos e projetos relacionados a RSE, o principal exemplo do entrevistado orbitou em termos “como a proibição de trabalho infantil, de trabalho degradante” (E14), sendo essas cláusulas firmadas com o empregado no contrato de admissão.

Infelizmente, o exemplo citado, embora esteja nas medidas do *Global Compact*, não revela práticas essenciais de RSE da organização, já que são frutos das Convenções 138 e 182, da OIT, presentes na Constituição Federal Brasileira (art. 7º, inciso XXXIII e art. 227) e no Estatuto da Criança e do Adolescente.

Alguns outros gestores ressaltaram a existência de programas de formação de mão de obra de primeiro emprego. Esse programa, quando investigado nas publicações anuais de RSE das empresas, revela ser uma formação educacional de jovens junto a universidades para, talvez, posteriores estágios e contratação pela própria organização.

Porém, até onde essa prática poderia ser considerada uma efetiva prática de responsabilidade social? Afinal, em certo ponto, parece que ambas as organizações apenas estão investindo em seu próprio benefício na formação de estagiários e funcionários.

Não que ambas as partes não possam lucrar com o processo; isso é inclusive desejável, quando olhamos através do prisma de uma Liderança Globalmente Responsável. Porém, em ambos os casos, esse projeto consta como uma das principais medidas de RSE das organizações. Esse comportamento, segundo Maak (2008), pode indicar uma falta de compromisso com uma Responsabilidade Corporativa Não Dividida, ou 7C's, já que o comprometimento, a consistência, o conteúdo e a continuidade apresentam algumas deficiências.

A predominância de uma visão incipiente de RSE nas organizações investigadas parece concordar também em parte com as respostas de entrevistados consultores de empresas que trabalham, respectivamente, com várias empresas de pequeno e médio porte, e empresas de grande porte. De maneira geral, os consultores afirmaram que a responsabilidade social e sustentabilidade para as empresas com as quais trabalharam ou trabalham “têm importância mas não têm efetividade” (E1). Tais possuem importância interna para a empresa e “importância de divulgação, mas não é um diferencial de negócio”. Afirmam também que a explicitação em princípios e valores se encontra presente “toda vez que faz diferença para o cara ganhar negócio ou perder negócio” (E2), mas não em outra ocasião.

A grande maioria dos entrevistados parece concordar em que há uma possível influência forte da comunicação e do *marketing* do discurso de responsabilidade social das organizações, apresentando modelos de respostas que acabam por criar um *gap* entre discurso

e prática. Seja como for, essa questão da distância entre discurso e prática merece ser explorada com mais profundidade no decorrer das outras questões.

## **4.2 Suporte da alta gerência**

O segundo grupo de questões envolveu essencialmente uma avaliação das práticas da liderança. O foco inicial abordou a importância da alta gerência nas práticas de RSE e Sustentabilidade na empresa, bem como a maneira que essa alta gerência provê os recursos e incentivos necessários para a realização desse processo em todos os níveis da organização.

De maneira geral, os entrevistados de todas as organizações ressaltaram a importância do líder como figura central no processo de promoção de práticas socialmente responsáveis.

Eles disseram que, se “não houver efetivo incentivo e patrocínio pela alta gerência a coisa não acontece”, devendo as medidas de RSE “ficarem sinalizadas de forma muito clara por parte da alta administração” (E14). Ou que o movimento pode “até surgir na base, pelo modismo, mas a importância para o processo de difusão pela RSE na organização tem que ser no mínimo validado pela alta liderança, pela alta administração” (E2), sendo ela um importante mecanismo da efetivação prática ou não.

Ou, então, que “você não consegue estabelecer uma postura voltada para a sustentabilidade se a alta liderança não fizer desse tema um dos seus valores principais” (E13). Muitos entrevistados concordam com isso ao dizerem que a liderança tem sido fundamental em todos aspectos da empresa e exerce o papel de “encadeador” (E1) no que diz respeito à promoção de práticas de RSE.

Foram fornecidos vários exemplos do papel concreto da liderança. Em um deles, foi “a gerência geral que puxou” (E5) a implementação de práticas socialmente responsáveis em sua organização. Em outro caso, a imagem do sócio fundador, um “homem muito bom”, que foi “o motor para se fazer o movimento” (E6) de criação de uma cultura organizacional de valorização humana socialmente responsável.

O discurso desses entrevistados está de acordo principalmente com Székely e Knirsh (2006) e Tanure, Evans e Pucik (2006), que afirmam que cabe ao líder iniciar o processo através de um sistema de exemplos, incentivos e engajamento em todos os níveis.

Já no que diz respeito às práticas, porém, os entrevistados revelaram aspectos que podem indicar níveis de engajamento bastante distintos, como veremos a seguir.

As empresas de médio porte apresentaram um comportamento diferenciado por parte de suas lideranças. Os seus gestores procuram melhorar o clima organizacional com várias políticas de RH, procurando “pagar um plano de saúde muito bom, manter recursos muito bons para os funcionários, e de ter o cuidado de não ter aquele assédio de metas e mais metas” (E6), proporcionando uma gestão menos agressiva e mais participativa.

Em outra empresa de médio porte, observa-se um sistema muito bom de participação nos lucros, mas isso “nem é uma forma de responsabilidade social” (E5). Para o gestor, o principal aspecto é a política dos líderes empresariais de manter seus funcionários, evitando ao máximo a demissão de empregados, criando “funcionários de carreira como se fosse uma empresa japonesa” (E5).

Tratando-se de médias empresas, a questão de criação de valores, incentivada pela imagem do líder, é ressaltada pelos entrevistados “através de cursos, de palestras, de orientação para os funcionários e de divulgação” (E6). A empresa procura transmitir os valores do sócio fundador a cada funcionário contratado.

Às vezes, a RSE ainda se confunde com assistencialismo, como neste caso: o entrevistado relata o esforço para o recolhimento de “donativos” para as instituições que apóiam, tendo os líderes participação importante no processo ao pedir participação de todos “mesmo sem ser na parte financeira, mas com o apoio e a divulgação com os funcionários” (E5) que estão participando do processo de RSE. Sua imagem engajada no processo é fundamental para a participação de todos.

No entanto, os líderes das respectivas organizações de médio porte aparentam possuir uma grande proximidade com seus funcionários para a promoção de práticas de RSE, principalmente no que diz respeito à construção de um significado coletivo, aumento dos níveis de motivação e comprometimento com a criação de valores sustentáveis e inclusivos. Todos esses fatores, de acordo com a literatura, são altamente benéficos para a formação de uma cultura realmente engajada de RSE (WALDMAN, SIEGEL, 2005; USEEM, 2005; DOH, STUMPF, 2005, VAN MARREWIJK, 2004).

Há casos de grandes empresas em que uma gestão menos centralizada, que possui estrutura hierárquica horizontalizada e processo de decisão muito compartilhado, não garante uma conversa da gerência até o nível operacional no que diz respeito à RSE. A não promoção por parte das lideranças pode dificultar o avanço de quaisquer medidas nesse sentido.

O tamanho das empresas de médio porte pode ter sido um fator facilitador de aproximação entre líderes e liderados, mas outras empresas de grande porte desenvolveram

também, de acordo com seus entrevistados, mecanismos interessantes para aproximar os líderes dos demais cargos ao longo da hierarquia.

Dois exemplos de práticas nesse sentido mostram claramente a situação acima descrita. Canais, como vídeos, páginas de internet, e palestras, com notícias relevantes para divulgar seus projetos e mostrar “todo mundo envolvido diretamente em diversas campanhas” (E14), acabaram por gerar grande mobilização. Outras empresas apresentam relatórios em modelos GRI desde meados da década de 1990 e contam também com “uma palavra muito forte do presidente” (E13) no dia-a-dia. Existem também momentos de conversa com toda a organização, com pronunciamentos em forma de vídeos, de depoimentos, como uma maneira de disseminar o conceito da alta liderança.

No caso das organizações de grande porte, a EFMD (2006) afirma que outra medida importante para a aplicação de práticas de RSE é a flexibilidade aos contextos locais, preservando-se os princípios globais. Embora grandes empresas possuam certos padrões e *checklists* a serem seguidos, deveriam pelo menos proporcionar aos líderes locais autonomia para essa adaptação.

Nesse sentido, uma das grandes empresas apresentou um tipo de comportamento que parece ser compatível com essa característica. O departamento específico de responsabilidade empresarial em nível nacional é que determina a criação de ações e projetos. Mas cabe ao diretor regional a sua implementação nas configurações locais, tendo a sensibilidade para fazer as adaptações necessárias sem perder o foco.

No entanto, ficou também evidente que o “nível de engajamento em responsabilidade social é determinado pelo orçamento anual da empresa” (E8). Essa afirmação por si só já levanta muitas questões. Embora o investimento em obras comunitárias realmente possa ser reduzido pelas dificuldades financeiras de uma organização, mostra-se um procedimento arriscado atrelar todo o desenvolvimento de políticas de responsabilidade social ao desenvolvimento financeiro de uma organização, uma vez que o escopo dessas práticas é de caráter amplo.

O compromisso com a RSE é tratado especialmente em momentos de crise: “é lógico que, por exemplo, na crise mundial que teve, todos os custos foram revistos, teve corte em toda as áreas, essa área também teve a revisão” (E8). Esse comportamento é mencionado na literatura por Carvalho Neto e Furtado (2007), bem como por Coelho (2004) e Molica (2006), ao apontar que muitas organizações que alegam possuir práticas de RSE criam programas de redução de custos com corte de pessoal e flexibilização a qualquer preço, o que é um comportamento claramente contraditório a esse discurso.

No que diz respeito aos incentivos por parte da alta administração, podemos perceber a possível presença de uma relação mais ligada à própria atividade da organização, bem como do chamado “*marketing social*”, que, segundo Tenório (2004), quando não respaldado por ações práticas efetivas pode comprometer gravemente a imagem organizacional.

Sobre a relevância e o alcance das práticas de RSE, ou que possam ser consideradas como tal, ainda há muita dúvida e má interpretação. A questão de efetividade e relevância das práticas pode ser bastante sentida em exemplos de práticas de RSE como preservação de patrimônio histórico de cidades, colocadas no mesmo nível de “uma iluminação de Natal lá, então ponto” (E12). Ou, ainda, quando a organização tem “outras participações esporádicas em um grupo de costureiras da área, do bairro em que está inserida e apóia projetos de reciclagem de lixo com coleta seletiva” (E12).

Embora possa existir um investimento na preservação do patrimônio e nos outros projetos de maneira esporádica, cabe aqui novamente a percepção derivada das questões anteriores: as contribuições parecem ser muito pequenas frente a todo o potencial da organização. Com as análises das próximas questões poderemos investigar esse aspecto com maior cuidado.

### 4.3 Ações éticas

O terceiro grupo de questões abordou de que maneira os líderes têm estimulado o diálogo e a transparência das práticas de RSE/Sustentabilidade ao longo de toda organização. Procurou saber também se ações éticas e socialmente responsáveis (que consideram aspectos sociais, ambientais e financeiros, além dos previstos por lei na sua aplicação) são tomadas, independente de qualquer outro aspecto.

Todos os entrevistados afirmaram categoricamente que a ética é fundamental e que suas empresas a praticam como fundamento básico do negócio. Porém, alguns entrevistados deixaram claro que a maioria das empresas “falam que praticam o processo internamente, mas acaba que não é isso que acontece de forma efetiva” (E2), limitando-se as organizações a manter um código de conduta. Nesse sentido, foi possível perceber grandes diferenças nas definições de ética das organizações investigadas, o que abre caminho para muitas interpretações e, possivelmente, comportamentos diferenciados.

Quando professaram uma postura ética, vários entrevistados não souberam muito bem como sair do campo abstrato do conceito. De maneira a explicar melhor esse processo, um entrevistado afirma que “as ações éticas estão dentro dos valores. Não são tão importantes quanto o retorno financeiro, eu diria que elas são condições anteriores ao retorno financeiro” (E10). O entrevistado menciona ainda a existência de um código de ética muito estrito, o qual todos os anos os funcionários são requeridos para assinar como uma condição de emprego. Se quebrar o código, o funcionário está sujeito a penalidades. É evidente a confusão entre a mera existência desse código e dessa prática com uma postura ética que deve ir bem além.

Procedemos à investigação dos documentos das empresas e foi possível perceber que seus extensos códigos de ética, inspirados nos valores dos fundadores da empresa, não refletem questões ambientais ou humanas, apenas aspectos de comportamento corporativo em dezenas de páginas.

Para ilustrar melhor esses aspectos de comportamento corporativo, seguem os valores predominantes em dois dos códigos de ética, emblemáticos nesse sentido:

1. Exercer a profissão com zelo, diligência e honestidade;
2. Preservar sua dignidade e independência profissional;
3. Esforçar-se continuamente para aumentar o reconhecimento e o respeito à profissão;
4. Cumprir as leis aplicáveis, tanto no País quanto no exterior;
5. Manter sigilo sobre o que souber, em função de sua atividade profissional;
6. Evitar envolver-se em conflitos de interesse no cumprimento de seus deveres;
7. Assegurar as condições mínimas para o desempenho ético-profissional;
8. Emitir opinião, dar parecer e sugerir medidas somente depois de estar seguro das informações produzidas e da confiabilidade dos dados (SICP, 2010; ABRAIC, 2010).

Como afirma a literatura, um código de ética restrito, que não chega a contemplar medidas que valorizem o ser humano e o ambiente, não se mostra capaz de auxiliar os funcionários a resolver os dilemas, problemas e complexidades do exercício organizacional que emergem neste começo de século. (WEILL, 1998; DOH, STUMPF, 2005; BLOWFIELD, 2005; BLOWFIELD, FRYNAS, 2005; SOARES FILHO, 2006; WALDMAN, SIEGEL, 2005; USEEM, 2005; QUINN, D’AMATO, 2008; SCALBERG, 2005; ROCHLIN, 2008)

Analisando um outro código de ética, podemos perceber que o quesito de responsabilidade social ainda ocupa muito pouco espaço, sendo limitado a dois pequenos

parágrafos das vinte e cinco páginas do documento, predominando as questões legais estabelecidas na Constituição da República e na Lei Federal do Trabalho.

Isto pode trazer algumas implicações graves. Afinal, se o código de ética tem um escopo estrito, a empresa pode, no campo da retórica, apresentar comportamentos pouco construtivos socialmente ou pouco sustentáveis sem deixar de apresentar uma “conduta ética”, ou seja, sem violar o seu próprio código.

Já uma outra grande empresa apresentou o mais completo código de ética e conduta das organizações investigadas, quando comparado com os ideais do movimento das Lideranças Globalmente Responsáveis. A partir da análise do código, foi possível perceber que ele possui linguagem acessível a diversos públicos e consegue contemplar inúmeras questões humanas, sociais e ambientais. Todos os funcionários recém-contratados recebem o código de conduta com princípios orientadores que precisam ser seguidos à risca, passando também por um treinamento exclusivo (E13). Para o gestor entrevistado nesse caso, a atitude eticamente correta é fundamental, independentemente “de prejudicar, vamos dizer assim, alguma rentabilidade de curto prazo” (E13). O entrevistado não conseguiu se lembrar de nenhum exemplo no momento em que foi requerido. Ainda, segundo ele, a empresa sofre dificuldades, principalmente no quesito tempo, em países onde a prática de corrupção é muito elevada por privilegiar o processo correto.

Pode-se perceber, neste caso, um grande esforço do departamento de comunicação organizacional na divulgação de ideais de RSE. Mas cabe avaliar também, nas próximas questões, em que grau esses ideais têm sido amparados pelo comportamento dos líderes e da própria organização.

Já nas empresas de médio porte, mesmo nos momentos da crise mundial houve um esforço muito grande em não precisar demitir nenhum funcionário, por mais que seus negócios ficassem prejudicados, o que pode ser comprovado por reportagens online.

Como visto na literatura, os bons exemplos têm grande importância na integração dos novos valores e comportamentos dentro da organização. A existência de um efetivo exercício ético por parte da liderança convence os indivíduos a se engajarem, uma vez que mostra alinhamento entre palavras e ações, otimizando as relações e o comprometimento. Integra não somente a vida na organização, como a vida privada em um ideal contínuo de ajudar e ser ajudado, o que fortalece a imagem da organização frente à sociedade (QUINN; D’AMATO, 2008; CAVALCANTI, 2005; BLOWFIELD, 2005; SCHEIN, 1992; SOARES FILHO, 2006; GARSTEN, 2003; MAAK, 2008).

No entanto, a questão da ética está presente em “alguns casos mais, outros menos” (E1 e E2), mantendo-se a conversa “somente no nível da alta gerência” (E4), não “ocorrendo uma participação efetiva nos níveis mais baixos” (E3). Essa mesma percepção ainda “é um pouco obscura na maioria das organizações” (E1). Esse assunto é visto até mesmo com certo descaso por alguns entrevistados que, além de não oferecer respostas satisfatórias sobre o assunto, limitaram-se a dizer: “é só olhar nos princípios básicos da empresa, isso consta lá” (E15). Foi possível encontrar um código bastante completo em todos os quesitos, entretanto, não foi possível averiguar em que grau essas orientações têm sido seguidas e percebidas no dia-a-dia.

Constata-se até aqui que, para a maioria dos gestores entrevistados, o comportamento ético está restrito à presença de um código empresarial que trate do assunto, e não da capacidade de se experimentar esse comportamento pelos exemplos de ações cotidianas. Talvez por esse motivo alguns entrevistados são categóricos: “a questão ética vem, mas normalmente é uma questão de conveniência” (E2). Para um deles, a ética “é um aspecto que faz parte da conversa, agora qual é a sua aplicação, qual é a sua discussão, qual é a sua radicalização em favor do que é correto, isso não é percebido (E2)” na grande maioria das empresas.

De maneira a exemplificar esses elementos, um entrevistado diz que “a empresa tem um código de ética que busca seguir e tentar manter a coerência é o desafio” (E12). Porém, ressalta que a ética e a realização imprescindível do que é correto “não é importante como o desenvolvimento financeiro não. Acho que não. Hoje nós não temos essa vertente não” (E12).

Para vários entrevistados “o processo ainda se encontra muito longe do ideal” (E14). Isso vai de encontro também com a revisão da literatura, que afirma que a responsabilidade social ainda tem sido tratada como fator secundário, frente a aspectos como vendas e produtividade (FULMER, 2005; DOH; STUMPF, 2005).

Para outros, o tipo de comportamento ético com RSE “depende muito do grupo que toca a organização” (E2). Segundo esse perfil de entrevistados, o que define o comprometimento na empresa é a figura do fundador, do acionista majoritário, estando presente “a cara dele dentro da empresa” (E14).

A relação entre o papel da liderança e a RSE é ressaltado claramente por vários gestores entrevistados. Foi citado o exemplo de uma empresa mineradora que, quando dirigida por determinada família, se preocupava com o funcionário e pagava salários altíssimos, além de uma série de benefícios individuais e sociais. Entretanto, quando comprada por um grupo de investimentos, “passou a ser uma administração sem preocupação com nada. Preocupação só com maximização de lucro, ética zero” (E2). De acordo com o

gestor, “se precisar passar por cima de qualquer coisa, passa” (E2). Mas volta a afirmar que “isso depende muito do grupo que ta tocando a empresa, não tem uma regra geral não” (E2).

A existência de comportamentos desse tipo por alguns gestores pode revelar um problema que, para o exercício de práticas sociais realmente engajadas, precisa ser avaliado com grande seriedade pelas organizações, pela sociedade e pelo governo. Quando a preocupação com o lucro ultrapassa a fronteira do que é ético, os prejuízos sociais podem ser muito grandes e deve-se buscar o diálogo e o estabelecimento de compromissos para evitar isso.

Como mencionado anteriormente, muitas organizações definem sucesso apenas em termos de eficiência, atingimento de metas, trabalho dentro da lei e reconhecimento interno de seus gerentes, líderes e acionistas, apresentando, assim, uma visão predominantemente alinhada como o modelo liberal. Não procuram tratar da moralidade, a não ser que isso esteja expresso em leis.

Tais líderes e gestores estão dotados de um poder que, por muitas vezes, é ignorado e mal gerido. Quando no topo de grandes organizações, podem acarretar em graves consequências sociais e mesmo ambientais (EFMD, 2006; GUPTA; WESTNEY, 2003; UNESCO, 2005; GARSTEN, 2003; KLEIN, 2003; SHRIVASTAVA, 1995; HARDJONO; KLEIN, 2004).

#### **4.4 Engajamento ao longo das fronteiras organizacionais**

No quarto grupo de perguntas, procurou-se avaliar que procedimentos estratégicos formais e estruturais são tomados de forma a melhorar o ambiente organizacional com seus parceiros internos e externos. Indaga-se também se o cuidado e a atenção às pessoas e ao ambiente são tão importantes quanto o desenvolvimento financeiro.

Procurou-se avaliar ainda se o comprometimento com RSE/Sustentabilidade se mantém, mesmo que sejam necessárias mudanças na maneira como a empresa faz as coisas, como, por exemplo, trabalhar com seus competidores.

No que diz respeito ao relacionamento com os parceiros internos e externos, as empresas, segundo os entrevistados, apresentaram comportamentos diversos, embora poucas tenham sido as que apresentaram algum tipo de relacionamento com os fornecedores. Quanto à questão relativa ao comprometimento com RSE que envolva mudanças, nenhuma das

empresas demonstrou flexibilidade para mudar suas práticas, negociando, por exemplo, com os concorrentes, caso necessário.

Gestores afirmam ter observado, ao longo de muitas organizações, que a prática empresarial “fica focada muito só no social e esquece que tem outras coisas como o desenvolvimento de parceiros e de fornecedores, porque isso também é ser responsável de uma maneira global” (E4).

Tal observação vai de encontro à revisão da literatura, ao apontar que as empresas têm concentrado seus esforços com muito mais ênfase nas comunidades carentes e na sociedade em geral. Isso não basta e demonstra, de certa forma, o desconhecimento de uma efetiva prática de responsabilidade social. Afinal, as práticas que promovem uma mudança de atitude duradoura devem começar dentro da empresa com seus trabalhadores e com o envolvimento da área de Recursos Humanos (CARVALHO NETO; FURTADO, 2007; FURTADO, 2006; MOLICA, 2006; MATTONI, 2007; NAPOLEÃO, 2007).

Duas dentre as 15 empresas apresentaram, segundo seus entrevistados, uma preocupação maior com as questões concernentes ao público interno. Em uma delas, o gestor vê o comportamento de sua organização como oriundo da cultura. Em suas palavras: “por ser da cultura já é em bem mais forte” (E11). Mesmo sendo uma organização de alta competitividade, afirma o entrevistado que a empresa tem “uma visão diferente, uma velocidade diferente”, o que dificulta sua competitividade, mas “protege a empresa e seus funcionários” (E11). Como exemplo, o mesmo gestor afirma que, na passagem da crise mundial, o presidente da empresa no Brasil entrou em contato com todos por meio de uma áudio-conferência, em que disse: “esse é um problema econômico-financeiro, não é um problema da empresa”. Em seguida pediu aos funcionários: “Continuem o seu trabalho, não haverá demissão em massa; a empresa não vai perder o foco”, concluindo: “nós não temos problemas financeiros com a empresa. Vamos continuar construindo nossa história, de forma consistente, em longo prazo”. A empresa passou ilesa pela crise, sem perder receita, e continuou apresentando crescimento, como confirma a análise dos balanços anuais.

No segundo caso, dentre as 15 empresas que sugere RSE com o público interno, a empresa procura manter seus funcionários, construindo carreiras sólidas. Segundo o gestor, o desenvolvimento das pessoas é tão importante quanto o desenvolvimento financeiro. Como prova disso, alega: “tanto é que nós temos aparecido na revista EXAME entre as 150 melhores empresas para trabalhar durante 6 anos” (E5).

No que diz respeito à valorização do tratamento com os parceiros externos, também somente duas apresentaram medidas mais significativas dentro de um escopo socialmente

responsável. Em uma delas, existe “um programa de desenvolvimento de qualidade com os fornecedores” (E11). Além de medidas simples, como ressaltar a importância de emitir a nota fiscal na data certa para que o parceiro receba na data certa, construindo uma boa relação de longo prazo, possui programas com um grau de exigência bastante forte. Essa empresa exige, todo mês, antes da realização dos pagamentos, que o fornecedor demonstre sua condição jurídica social, pela qual se verifica se “ele está recolhendo INSS, se ele está recolhendo FGTS dos empregados e se ele tem alguma denúncia sócio ambiental” (E11). Dessa forma, isso consiste, a seu ver, em “responsabilidade social de fato porque o cara só consegue receber se ele for uma empresa correta e esse processo é bem explícito dentro da gestão da empresa” (E11).

A segunda empresa que valoriza o relacionamento com seus fornecedores com RSE promove, de acordo com o gestor entrevistado, “encontro anual com os fornecedores, no qual ocorre uma premiação” para aqueles que se destacaram de alguma forma. Consta também, entre eles, de “um programa que não podia ter pessoa sem carteira assinada” (E5), além da solicitação aos fornecedores não portadores da ISO 14000 que obtivessem tal certificação.

Outras duas empresas apresentaram também um exemplo de boa conduta com seus parceiros externos, embora seja difícil associar claramente esse comportamento com uma prática mais engajada de responsabilidade social. Para estas, sempre que um parceiro registra uma oportunidade de negócio com a organização, nenhum outro parceiro consegue tirar sua oportunidade, mesmo que seu concorrente ofereça posteriormente melhores condições de negociação. Em qualquer outra empresa, se fosse “mais fácil com outro parceiro, ela ia trocar de parceiro” (E10), mas a empresa em questão “não troca por questão de transparência. O parceiro que registrou o negócio é o parceiro que leva, sendo isso um mantra” (E10).

Alguns gestores de outras empresas foram claros ao afirmar que “a empresa não vai adiante nessa parte se ele - o parceiro externo - tem linha com a responsabilidade social ou não” (E12). Esse ponto pode sugerir a existência de um problema para essa organização ou seus parceiros. Afinal, a extração mineral, por exemplo, ou mesmo os resíduos derivados desse tipo de indústria, podem ser extremamente agressivos ao corpo humano e ao ambiente, quando não observados com cuidado ou não amparados pelas leis.

Há uma aparente confusão de obrigações legais e responsabilidade social. Algumas organizações observam a existência de práticas de responsabilidade social ao longo da cadeia de produção, determinando regras na construção de seus componentes e procurando se assegurar de que empresas que são prestadoras de serviços venham “garantir condições mínimas de segurança aos funcionários” (E14) como “alguém que não tem práticas

predatórias” (E9). Entretanto, essas últimas medidas mencionadas são apenas requisitos mínimos expressos na lei brasileira, e não revelam essencialmente um cuidado no tratamento com os parceiros externos.

A pressão da sociedade mostrou-se um fator importante para a prática de RSE. A posição de um dos entrevistados é emblemática: “hoje está menos flexível, então tem uma própria mudança do entorno estar cobrando da gente” (E12). Segundo o gestor, “a legislação está bem mais rigorosa e isso obriga mesmo uma mudança de cultura. Muitas mudanças vêm de fora e você é obrigado a fazer” (E12). Notando que sua frase teve conotação um pouco negativa, tenta corrigir-se, logo em seguida, afirmando: “então você tem a vontade de fazer e ainda vem a legislação e te obriga, o que já facilita, vamos dizer assim, essas mudanças, essa questão de meio ambiente”.

Como podemos observar, o entrevistado acima aparenta confundir realmente a questão legal com responsabilidade social. Segundo a literatura, para a prática de uma responsabilidade social efetiva e sustentável, é preciso ir além dos aspectos previstos por lei (CEBDS, 2009; SZÉKELY, KNIRSCH, 2005; GARSTEN, 2003, LOZANO, 1999). E mesmo que o sentido de suas palavras não tenha o significado compreendido por essa análise, já é perceptível a limitação de responsabilidade social a questões ambientais.

Quanto às metas, “as ações de meta são ações de aumento de faturamento da empresa e redução de despesas. Nada assim relativo a questões éticas não” (E2). Da mesma forma, “esse cumprimento de metas não está vinculado a ações de responsabilidade social ou a ações de satisfação interna. Estão vinculados a aumento de receita e diminuição das despesas e só” (E1). Conclui categoricamente dizendo: “O financeiro tem ditado as regras eu diria que 100%, não na maioria” (E1).

Essa questão traz algumas reflexões. É verdade que o financeiro é fator determinante em uma organização, uma vez que é ele quem determina a sua sobrevivência. Entretanto as lideranças empresariais, como concorda a literatura, parecem estar despreparadas para lidar com os novos desafios globais e os diversos papéis a desempenhar. Aparentam não estar conseguindo também conciliar as questões e responsabilidades relativas à sustentabilidade aos interesses organizacionais, que ampliaria o propósito das organizações, podendo sofrer assim no longo prazo. (WEILL, 1998; DOH, STUMPF, 2005; BLOWFIELD, 2005; BLOWFIELD, FRYNAS, 2005; SOARES FILHO, 2006; WALDMAN, SIEGEL, 2005; USEEM, 2005; QUINN, D’AMATO, 2008; SCALBERG, 2005; ROCHLIN, 2008). As afirmações desses autores, porém, não encontraram muito respaldo na amostra pesquisada.

As 15 organizações que fizeram parte deste estudo apresentaram algumas medidas de preocupação com seu público interno como pesquisas de clima anual, seguida de uma participação no lucro para os empregados, bem como planos de saúde, plano odontológico e uma série de outros benefícios. Porém, insistem em atrelar as ações de responsabilidade social ao desempenho financeiro. Houve até uma organização, por exemplo, que priorizou uma política de corte de pessoal como uma das primeiras alternativas para retenção de custos, como foi possível verificar no segundo grupo de perguntas. O gestor entrevistado relacionou RSE diretamente ao desempenho financeiro: “quanto melhor financeiramente a empresa vai, mais isso ocorre” (E8). Sem dúvida, o desempenho financeiro é fundamental para a existência da organização, que não deveria comprometer essa sobrevivência, caso não seja contra princípios éticos e legais ou em situações normais de mercado. Porém, reduzir a experiência da responsabilidade social a estes termos não faz jus a ampla rede de capacidades presente nas organizações, como concorda a literatura (PNUD, 2005; SHRIVASTAVA, 1995; VAN MARREWIJK, 2004).

Em um dos casos, a principal vantagem das medidas de sua organização com os parceiros internos foi ter passado por processos de fusão e aquisição sem ter impactado nenhum funcionário no processo. Não seria essa uma prioridade para qualquer organização? Demissões provavelmente seriam apenas um ônus desnecessário, o que levanta um questionamento a essa medida.

Caso especial nesse grupo de perguntas constitui o entrevistado 13, a quem dedicaremos uma análise mais aprofundada do discurso. Embora possa, em uma análise superficial, não revelar nenhuma informação extraordinária, pode-se perceber aqui aspectos mais sutis do discurso quando são levadas em consideração as respostas anteriores e o contexto internacional da organização.

Inicialmente, o entrevistado diz que sua empresa estabelece diálogo com “diversas partes interessadas no seu negócio”, sejam elas ONGS, sociedade civil de maneira geral, o governo ou empresas privadas. Antes de fechar um negócio, é montado um plano de relacionamento com as partes interessadas. Para ilustrar isso, cita o setor de bicomcombustíveis, no qual a empresa tem investido muitos recursos. Segundo ele, foi feito um mapeamento do processo pelo grupo de gestão estratégica que culminou com a identificação dos principais *stakeholders*. Então, anualmente, a liderança valida a participação em algumas associações e define alguns aspectos a serem defendidos como uma “bandeira comum” com “ONGs, parceiros, governo e, em alguns casos, programas voltados para a academia”. Porém, nenhum aspecto mais evidente de preocupação com a RSE foi levantado nesse momento. Além disso,

esse tipo de associação com ONG's, para o exemplo citado, é digno de investigação, uma vez que a grande maioria daquelas ONG's que possuem o cunho ambiental não é a favor da implementação desse tipo de combustível e tem um longo histórico de combate a muitas ações da empresa.

Logo em seguida, algo interessante é apresentado. Segundo o gestor entrevistado, após a estruturação de um negócio e depois de formadas as equipes interessadas, são instituídas “equipes de comunicação, de como você vai se comunicar com esse público, de como você vai interagir com a mídia, de que maneira você vai criar o ambiente correto” (E13) na propagação dessas atividades. Em um primeiro momento, essa frase pode não revelar nada de excepcional, apesar da associação de “criação do ambiente correto” e “mídia” abrirem espaço para várias interpretações. Mas, avaliando o contexto global em que a empresa está inserida, talvez possamos perceber maiores implicações. Essa análise mais ampla deriva das respostas anteriores terem apresentado alguns elementos que podem sugerir um forte *marketing* ambiental. Nesse sentido, a forte exposição da empresa na mídia, no período em que a entrevista foi realizada, pode indicar a presença de práticas de *greenwash*.

Vamos, então, avaliar algumas questões emergidas no discurso do entrevistado, bem como alguns aspectos históricos e contextuais.

O primeiro questionamento refere-se ao investimento pesado no setor de biocombustíveis. A implementação desse sistema é vista com muito receio por pesquisadores e ecologistas das mais variadas vertentes, aparentando ser um investimento lucrativo somente para as corporações envolvidas no processo, porém, não para a sociedade como um todo. Muitas são as possíveis implicações decorrentes do seu uso, como por exemplo: aumento das áreas devastadas por e para a implementação de monoculturas (a empresa em questão adquiriu pouco antes da realização dessa pesquisa milhares de hectares para o plantio de plantas oleaginosas não comestíveis); aumento no preço geral dos alimentos pela diminuição das áreas cultiváveis, como confirma ter acontecido em muitos lugares do mundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e a Organização das Nações Unidas para a Agricultura e a Alimentação (FAO); incapacidade de determinar se isso significará uma redução no preço final do combustível para o consumidor; manutenção do rendimento dos motores em quilômetros por litro, fato esse que permanece inalterado desde a década de 1970; e a manutenção da dependência de postos de abastecimento, mesmo já existindo formas de energia que promoveriam autonomia doméstica.

Não é nossa intenção discorrer nesse trabalho sobre esse assunto, que por si só renderia várias outras pesquisas e estudos. Entretanto, é válido mencionar que medidas

realmente sócio-responsáveis nesse sentido consistiriam, por exemplo, na implementação de veículos movidos a novas fontes de energia, como o carro a água, o carro elétrico, ou mesmo o carro a ar. Existe uma série de modelos perfeitamente funcionais, inventados desde a década de 1960 aos dias atuais, ecologicamente corretos, conhecidos e mesmo com direitos de fabricação adquiridos pelo governo brasileiro em alguns casos. Uma organização cujo interesse aliasse o bem estar social com oportunidade de negócios, poderia explorar profundamente essas novas formas de energia.

A segunda questão trata do precário investimento da empresa em energias renováveis. Embora tenha sido uma das pioneiras no setor, ainda na década de 1990, a investir na pesquisa de novas fontes de energia, e ser uma das empresas que mais investem na comunicação de práticas socialmente responsáveis, uma análise dos documentos organizacionais revela que ainda hoje a empresa investe mais de 90% da sua verba em pesquisa nos estudos de combustíveis tradicionais. Caso se acrescente aqui a pesquisa com biodiesel, o investimento em outras áreas é ainda bem menor para energias alternativas. Vale aqui apontar também que essa empresa havia estabelecido, ainda na década de 1990, o compromisso de investir de maneira pesada nas pesquisas em novas formas de energia, tendo chegado mesmo a mudar o seu nome e *slogan* em função disso. Estima-se que, somente nessa campanha de marketing, tenham sido gastos mais de duzentos milhões de dólares.

Como terceiro questionamento, temos o envolvimento da organização investigada em um grave acidente ambiental que tardou a ser controlado e o simultâneo controle da informação na mídia. Além de não ter mostrado possuir os mecanismos corretos para o controle do problema, é sabido publicamente que a empresa comprou direitos com o maior buscador da internet para que, quando colocadas as palavras-chave do acidente, os primeiros resultados direcionassem a páginas da organização. De acordo com a empresa, o objetivo da ação era “aumentar a exposição de seus esforços na resolução do problema” (E13), o que sugere uma tentativa de minimizar os impactos do acidente na mídia. Infelizmente isso teve um resultado negativo, como avaliaremos mais adiante.

A quarta questão expõe o envolvimento recente da mesma organização no *lobbying* pela liberação de um famoso criminoso, condenado a uma pena de muitos anos por explodir um avião, matando dezenas de pessoas. Isso colocou o seu país natal em uma crise diplomática, deixando essa nação até pouco tempo alinhada ao eixo dos países que patrocina o terrorismo, de acordo com o governo dos Estados Unidos. O criminoso foi efetivamente liberado, o que garantiu a assinatura de um acordo para a exploração de petróleo, no país em questão, pela organização investigada. Dessa forma, é possível levantar um questionamento

na fala do entrevistado (E13), quando este diz, no grupo de perguntas sobre ética, que a empresa privilegia a ação correta em outros países do mundo, por mais que isso atrase sua agenda.

Como último questionamento, mostra-se a ligação direta dessa mesma organização com as crises que aconteceram em um país do oriente médio na década de 1960 e culminaram na ascensão de um grupo religioso extremista ao poder. Embora isso pertença ao passado da organização, atualmente a empresa voltou a apoiar a imposição de sanções a esse mesmo país, onde ainda há fortes interesses de exploração comercial do petróleo. Todas essas medidas têm ajudado a promover o aumento da miséria em larga escala e uma série de desestruturações políticas e sociais no local.

Tendo analisado essas questões, podemos perceber aqui que o comportamento da organização pode sugerir a existência de práticas de *greenwash*. Segundo a literatura, consiste em grave problema a constante utilização da RSE como instrumentalismo ético. De acordo com vários pesquisadores, existe uma dissonância muito grande entre o discurso e a prática da responsabilidade social corporativa, sendo esse processo carregado de hipocrisia por parte das organizações. (MAAK, 2008; FRYNAS, 2005; KARP, 2003).

Ainda de acordo com a literatura, a prática de RSE, quando efetiva, tem a capacidade de agregar valor às pessoas e à organização. Mas quando as ações da empresa não encontram respaldo na prática, como vários entrevistados salientaram, isso pode comprometer seriamente a sua imagem. (AZEVEDO, 2006; TENORIO, 2004; KARP, 2003, SNIDER; HILL; MARTIN, 2003; CAVALCANTI, 2005; BLOWFIELD, 2005; MAAK; PLESS, 2006; ORCHIS; YUNG; MORALES, 2002).

Essa organização possuía uma forte imagem de RSE, porém, ao não ter demonstrado eficiência para lidar com o problema ambiental, apresentou uma queda elevada no preço de suas ações e um aumento de mais 70% no seu seguro, precisando recorrer a empréstimos de emergência. Além de prejudicar sua imagem, revelou uma série de outros escândalos que até então não haviam repercutido na mídia, o que trouxe uma série de reflexões na comunidade internacional. Embora parte dessa realidade tenha acontecido em outros países, as implicações decorrentes poderão, de alguma forma, serem sentidas no cenário nacional.

Voltando novamente o foco a todas as 15 empresas estudadas no presente trabalho, as entrevistas sugeriram uma possível prática de *greenwash* não somente na empresa acima tratada como em outras organizações. O forte discurso parece não estar sendo acompanhado, em alguns casos, de medidas que fundamentem efetivas práticas de RSE, como vimos nas

falas dos entrevistados. De qualquer forma, procederemos agora à análise dos dois grupos de questões restantes para verificar se essa percepção se mantém.

#### **4.5 Operacionalização da RSE**

Na nova série de perguntas, procurou-se avaliar a operacionalização da RSE. Para isso, investigou-se como a prática da RSE/Sustentabilidade está presente ao longo da cadeia de produtos/serviços da organização e se ela possui uma linguagem específica necessária a cada grupo envolvido. Procurou-se observar também como essas práticas estão ligadas às atividades do dia-a-dia das pessoas, averiguando se na descrição de cargos existe um conjunto mínimo de práticas socialmente responsáveis.

Nesse momento da entrevista, já pode ser percebido certo distanciamento entre discurso e prática em várias organizações, estando as medidas de marketing muito perceptíveis nas respostas, ou na incapacidade de fornecê-las. Começam também a se delinear alguns perfis de como tem sido as práticas de RSE para as diversas empresas pesquisadas.

Mais uma vez, as empresas de médio porte aparentam ser as que mais desenvolveram mecanismos de gestão socialmente responsáveis dentre as organizações investigadas. A adaptação da linguagem a cada segmento é uma constante preocupação, uma vez que “dependendo do grau de operação, tem que estar numa linguagem muito mais acessível” (E7). Incentiva-se, nessas organizações, o diálogo aproximado entre todas as partes. São relatados constantes planos e ações específicos para manter um bom ambiente de trabalho, como a realização de cafés com o gerente geral, dos quais surgem “alguns pontos de melhoria” (E5). Além disso, são organizados fóruns de discussão para que as pessoas sejam ouvidas e, além de conversar abertamente com seus superiores, possam melhorar o ambiente interno.

Dentre as organizações de grande porte, destacou-se aquela que apresentou um bom conjunto de práticas diárias de responsabilidade social. Seu entrevistado afirma que a organização apresenta práticas de reciclagem e economia de energia, além de fazer anualmente uma pesquisa de clima que procura avaliar, dentre outras coisas, a visão dos empregados sobre a postura da empresa em relação à empresa, à sociedade e ao meio ambiente, tudo com uma linguagem específica para cada setor. De acordo com o entrevistado, “as avaliações são boas! As pessoas sabem o que a empresa faz e para que o faz dentro desse tema de responsabilidade social. Acho que é uma percepção muito boa por parte

dos funcionários” (E11). Os funcionários conseguem “criar uma identidade com os serviços com tranquilidade” (E11), o que é fundamental, de acordo com a literatura, para a criação de uma efetiva e engajada prática de RSE (CEBDS, 2009; AMÂNCIO; ROMANIELLO, 2005; ALMEIDA; MUNIZ, 2005; CHEIBUB; LOCKE, 2002; ASHLEY, 2005).

A utilização de uma linguagem específica no tocante à comunicação nesta grande organização parece ter sido a razão do seu destaque frente às outras empresas de grande porte. De maneira contrastante, a maioria das organizações de grande porte apresentou, como ilustra o exemplo a seguir, “uma linguagem única para toda empresa” (E14), não existindo “uma formatação específica para determinados grupos”, mas, sim, uma “linguagem muito atraente que demonstra de forma simples as ações que a companhia acha que deve promover” (E14).

A empresa 14, todavia, conta com cinquenta mil trabalhadores próprios e cerca de cento e setenta mil funcionários terceirizados. Dessa forma, por adotar uma linguagem única para tantas pessoas e por não possuir uma explicitação de práticas socialmente responsáveis ao longo de toda empresa, não é de se surpreender que a percepção que as pessoas têm da sua contribuição para a sociedade “ainda tem sido insatisfatória” (E14).

Como afirma um dos entrevistados, “as pessoas não se comprometem com aquilo que elas não sabem” (E4). Essa afirmação pode ser observada na literatura, quando se menciona que a linguagem precisa ter um sentido único, contudo, deve ser capaz de alcançar a todos, adotando, assim, diferentes formas de expressão, o que fica muito difícil, senão impossível, com uma única linguagem empresarial.

Ao longo da cadeia de produtos e serviços, as práticas de RSE “não estão presentes de uma maneira geral não” (E1). “Está muito no escritório central” e “nas áreas mais operacionais” (E2), mas quase nunca nos fornecedores. Da mesma forma, “ela não está tendo uma linguagem específica para cada grupo, não” (E1). Tampouco existe detalhamento maior de medidas sócio-responsáveis para o dia-a-dia na descrição de cargos, limitando-se esse aspecto ao código de ética. “Não está. Quer dizer, até está sob o aspecto dos chamados códigos de ética, códigos de responsabilidade, mas não é uma coisa assim que faz parte do *job description*” (E2).

Curioso foi o caso de um entrevistado que utilizava da leitura de um material para responder às perguntas. Mais de uma vez recomendou que o autor desta dissertação averiguasse o *site* da organização: “aí tem alguns mandatos, o que queremos, o pensar com o cliente, pensar em ações que simplifiquem a vida”. E mais à frente conclui: “deixa ver aqui, o que fala de sustentabilidade... Vamos ver aqui. Lideranças éticas e responsáveis, posturas éticas, postura engajada e comprometida, entendeu?” (E15). Podemos perceber que o

entrevistado (E15) podia não se interessar pelo objeto da pesquisa, ou não percebia as práticas no seu dia-a-dia, ou, ainda, seguia as instruções de recorrer ao material escrito quando falava pela empresa. Seja qual for o caso, esse tipo de comportamento revela um parco interesse nas questões de RSE. Esse gestor, exercendo um cargo de maior responsabilidade na organização, pode influenciar de maneira negativa toda a empresa.

A questão da comunicação padronizada mostrou-se um fator de grande dificuldade para algumas organizações. A linguagem da organização “não é uma linguagem específica” para cada grupo, mas “é uma linguagem única na comunicação de um modo geral” (E10). “A responsabilidade social está na estratégia da comunicação como um todo” (E10).

Não deixa de ser estranho o fato de uma comunicação única, que segue os padrões internacionais da organização, ser capaz de integrar quase dezoito mil funcionários diretos apenas no Brasil, dispostos nas mais diversas hierarquias, acerca da RSE.

Foi possível perceber também muitas contradições nas falas dos gestores. O entrevistado em questão afirma que a empresa, “no dia-a-dia, não trata especificamente da responsabilidade social” (E10). Aqui nos deparamos com um problema de contradição e de bom senso. Afinal, analisando suas respostas anteriores, como os colaboradores podem perceber uma efetiva responsabilidade social no seu dia-a-dia sem tratar com ela? Não seria esse caso mais de crença do que de percepção?

Se inferirmos nesse discurso que a frase “não trata especificamente da responsabilidade social”, embora sido verbalizada com essa pontuação, significa “trata desse assunto de maneira geral”, poderíamos sugerir que o entrevistado 1 estava mencionando um fenômeno cultural. Todavia, essa suposição não foi amparada por nenhum exemplo desde o começo da entrevista, ou por qualquer prática, efetivamente engajada, explícita nos documentos empresariais. Isso era esperado de certa forma. Afinal, essa organização específica se encontra entre as dez mais poderosas empresas do mundo em 2009 e investe menos que 0,1% do seu faturamento anual em RSE, valor esse claramente insignificante frente à sua capacidade.

Volta-se aqui mais uma vez ao que já havia sido indicado pela literatura: que muitas corporações cresceram de maneira a superar financeiramente até estados nacionais, mas, por não contarem com mecanismos reguladores que as façam responder frente a um público maior, acabam por oferecer um retorno muito pequeno à sociedade (EFMD, 2006; GUPTA; WESTNEY, 2003; UNESCO, 2005; GARSTEN, 2003; KLEIN, 2003; SHRIVASTAVA, 1995; HARDJONO; KLEIN, 2004).

Forneceremos aqui mais alguns dados que parecem sugerir uma prática de irresponsabilidade social, ou *greenwash*, também por parte dessa organização. Embora ela conte com cerca de 20 mil colaboradores no Brasil, tendo sido contratados mais de 8 mil nos últimos 3 anos, é necessário analisar como tem sido seu comportamento no mundo.

Embora a empresa seja originalmente norte-americana, reduziu neste país o número de empregos de 300 mil em 2003 para 100 mil atualmente. Embora boa parte das demissões no seu país de origem tenha sido alegada por causa da crise internacional, a empresa apresentou, no momento máximo do problema financeiro, um crescimento de 12% em relação ao lucro do mesmo trimestre do ano anterior.

A empresa claramente adotou a prática de *offshore*, ou seja, adotou um modelo de realocação de processos de negócio para outro país, o que não nos cabe questionar. Entretanto, esse processo acarretou também uma diminuição considerável no salário global dos funcionários para que ocorresse a manutenção dos empregos, bem como redução de benefícios. A maior parte de sua receita vem hoje de mercados emergentes como Brasil, Rússia, Índia e China, onde a mão de obra se mostrou muito mais barata, entretanto, países com graves desigualdades sociais (UNESCO, 2005).

Assim, como afirma a literatura, é muito importante que ocorra uma análise do real engajamento em RSE por parte das organizações, de modo a buscar alternativas ou ações corretivas. Com isso é provável que se fortaleçam as demandas por comportamentos mais justos no Brasil e em outros mercados emergentes, assim como já é praticado principalmente nos EUA e na União Européia, onde é forte a busca por bem-estar social. (ORCHIS; YUNG; MORALES, 2002; GUPTA; WESTNEY, 2003).

#### **4.6 Accountability de performance**

Finalmente, no último grupo de questões procurou-se avaliar como as práticas de RSE/Sustentabilidade são reconhecidas e recompensadas nas organizações entrevistadas. Averiguou-se, também, se os departamentos incluem metas específicas de responsabilidade social, recebendo os funcionários algum tipo de *feedback* para melhorarem seus comportamentos de RSE/Sustentabilidade.

Nessa altura da pesquisa já se mostra possível observar que muito poucas empresas chegam, segundo seus entrevistados, até esse nível, seja pelas evidências dos discursos, seja por documentos empresariais.

As empresas de médio porte apresentaram, mais uma vez, uma maior adaptabilidade às questões de uma efetiva RSE, provavelmente por serem aquelas também que demonstraram uma liderança engajada, mais ética, próxima das atividades diárias de seus funcionários e com grande preocupação com seu lado humano.

Apenas duas empresas possuem metas específicas por departamento como, por exemplo, a reciclagem de resíduos, economia de resíduos e recursos. Todas elas apresentaram práticas institucionais de provável origem cultural, como já foi possível verificar nas questões anteriores e fica evidenciado na frase do entrevistado 7: “esse comportamento é meio que cultural já”.

Dentre as grandes organizações, apenas uma apresentou medidas que correspondem a práticas socialmente responsáveis. No dia da realização de uma das entrevistas acabava de ser implementado um processo de redução de energia. “Não muito pela conta, mas mais pela conscientização das pessoas” (E11). Anteriormente, já existia nesta mesma organização um programa de reciclagem de lixo: “a gente tem em todos os andares a estrutura de lixo reciclável para que as pessoas possam criar toda essa responsabilidade, essa consciência sócio-ambiental para a organização como um todo” (E11).

Em duas organizações, o reconhecimento interno é mencionado como muito grande: “quando a pessoa realiza e se dispõe a divulgar ela é recompensada” (E14). “Não há recompensa material, mas há esse tipo de reconhecimento sim” (E14).

Porém, a maioria dos entrevistados mostrou-se pessimista quanto ao estabelecimento de metas de RSE ou mostraram inconsistências entre seu discurso e sua prática. Alguns entrevistados, que em outros grupos de questões afirmaram possuir em suas organizações grande valorização da RSE e preocupação com a sua comunicação, aqui as chegaram a dizer que não sabiam fornecer respostas para essas perguntas. Isso levanta os seguintes questionamentos: Se as práticas de RSE eram tão evidentes, como é possível que não se perceba uma valorização no dia-a-dia? Ou que não se saiba se a RSE está presente nas metas?

Um dos entrevistados revelou algo muito interessante que pode ajudar a compreender parte do discurso encontrado nas empresas. Inicialmente, esse gestor afirma: “eu não tenho permissão para divulgar nenhuma informação em nome da empresa, então imagino que fique confidencial tanto o nome da empresa, quanto do entrevistado”. Nada de excepcional até aí, porém, mais à frente, ele acrescenta que “todo tipo de informação tem que ser passada por

um departamento” antes de sair da empresa, de modo que ela “tem que ser conversada antes” (E10) para que, além de não vazarem informações estratégicas, não se afete a imagem pública organizacional.

Com essas revelações finais, que com mais consistência indicam a presença de um discurso pouco fundamentado na prática, ou mesmo de *greenwash*, procederemos agora a uma análise conjunta das entrevistas nas considerações finais, que buscarão sintetizar os pontos centrais do que foi percebido.

## 5 CONCLUSÕES

Como apontado pela teoria, as empresas entrevistadas encontram-se em diversos estágios da implementação da responsabilidade social como efetiva prática organizacional. Da mesma forma, foi possível perceber que o papel dos líderes é fundamental na disseminação de práticas socialmente responsáveis, colocando-as como processo estratégico dentro dos negócios, o que vai de encontro com a literatura discutida.

As organizações que apresentaram as práticas mais efetivas de RSE foram, principalmente, as empresas de médio porte que aparentemente possuíam líderes com algumas características de uma Liderança Globalmente Responsável, a saber: a liberdade nos sentidos de direito e expressão; a honestidade, integridade e o alcance das metas por meios honestos; o reconhecimento da humanidade, tratando a todos com dignidade e respeito; responsabilidade para criar valor econômico e social; solidariedade; desenvolvimento humano e ambiental, de maneira sustentável.

Em todas as empresas de médio porte pode-se perceber que as noções de uma efetiva prática de responsabilidade social são possíveis quando são originadas na cultura da empresa, e são propulsionadas, principalmente, pela imagem de seus líderes, o que vem de encontro à revisão da literatura.

De maneira geral, elas demonstraram ter sido capazes de criar certo envolvimento e motivação com seus funcionários e demais *stakeholders*, sem deixar de preservar o ambiente e perseguir lucros “justos”. Contudo, essa característica pode constituir uma coincidência da amostra escolhida para essa pesquisa, não necessariamente retratando a realidade das organizações desse porte.

Por outro lado, a maioria das empresas entrevistadas demonstra sinais de apresentar um discurso ainda bem distante da prática. Isso pode ser verificado, em um primeiro momento, pela dificuldade de muitos entrevistados em fornecer exemplos conclusivos nas suas respostas. Mesmo quando davam exemplos, muitos não apresentavam um conhecimento ou engajamento com efetivas práticas de responsabilidade social, de acordo com os 7C's de Maak (2008), ressaltando-se aqui os quesitos comprometimento, consistência, conteúdo e continuidade. Houve mesmo três empresas que não demonstraram possuir práticas de RSE compatíveis, principalmente, com o seu tamanho e o faturamento anual.

A literatura aponta que a imagem de sustentabilidade sócio-ambiental deve ser uma consequência de uma mudança de atitude. Embora o discurso possa trazer ganhos e uma série

de benefícios à imagem da organização, quando isso não encontra respaldo na prática, poderá comprometer seriamente a sua imagem no longo prazo. Alguns entrevistados chegaram mesmo a notar isso afirmando que o processo é gradativo, porém o discurso deveria sempre refletir a realidade empresarial e, não, suas expectativas futuras.

Foi exatamente esse o caso que encontramos presente no discurso de três grandes organizações. Embora muitas respostas dos seus entrevistados sejam elaboradas e aparentemente contemplar vários aspectos de RSE, quando submetida a uma análise mais detalhada de conteúdo, dos documentos empresariais ou da conjuntura mundial de suas organizações, podem revelar exatamente o oposto.

Encontram-se assim, nesses dois casos, indícios de uma prática de *greenwash*, fenômeno esse muitas vezes considerado um erro de gestão. Esse erro, porém, pode chegar a agravar o bem estar e o desenvolvimento de comunidades inteiras, devido ao porte, atuação global, poder econômico e influência política das referidas empresas.

A presença de sinais de *greenwash* é também percebida quando um dos entrevistados afirma a necessidade de toda informação ser discutida em um departamento em especial. Com isso, levantam-se ainda mais questões sobre a real fundamentação de muitas respostas encontradas também nas outras empresas pesquisadas. Até que ponto elas podem ter refletido a realidade não sendo apenas um “discurso politicamente correto”?

Outro ponto relevante que pode contribuir também para o distanciamento entre discurso e prática diz respeito à influência e às práticas de líderes e gestores. Embora todos os entrevistados concordem que os líderes têm papel crucial na realização da responsabilidade social, poucos conseguiram apresentar também práticas mais expressivas para a promoção da RSE. O mesmo se deu no tratamento dos *stakeholders*.

A falta de comunicação, como foi assumida por alguns entrevistados, pode ser um dos principais fatores que contribuem para isso. De acordo com Maak e Pless (2006), uma liderança responsável é aquela que procura construir relações sustentáveis com todos os *stakeholders*, criando uma rede de inclusão que se coloca no mesmo nível de seus liderados e procura utilizar de uma visão abrangente e humana, levando-se em conta as consequências sociais e ambientais no momento das decisões. Colocar-se no mesmo nível dos outros permite que a comunicação e o comprometimento encontrem terreno propício para crescimento e, consequentemente, a criação de valores comuns. Portanto, a realidade percebida vai de encontro a esta definição.

No quesito da ética pareceu existir também uma polissemia, tal como no conceito de RSE. Isso foi perceptível, não só nas entrevistas, mas pela análise dos códigos de ética das

organizações estudadas. Neles, o conceito de ética pareceu refletir características diferentes, predominando aspectos puramente concernentes aos deveres para com a organização, o que pode sugerir a necessidade de uma reformulação e atualização em muitas organizações para as novas necessidades do século XXI. Um código que tenha conceitos de comum acordo sobre a ética pode facilitar também a comunicação e a averiguação de possíveis desvios de conduta.

De acordo com os ideais de uma liderança globalmente responsável não existe um código escrito que permita e consiga abordar todas as situações em que os líderes podem estar envolvidos. Porém, o pensamento sistêmico e a adoção de alguns princípios norteadores podem ajudá-los a superar os dilemas éticos que podem emergir. Da mesma forma, é importante que o líder procure aprofundar sempre sua própria conscientização e percepção individual e contextual.

Outra questão que emergiu das análises diz respeito à sobrevalorização do aspecto financeiro das organizações, em detrimento das necessidades de responsabilidade social. Neste caso, a forte ligação com o aspecto financeiro organizacional parece criar um interesse relativamente mais baixo com público interno, além de limitar as práticas de RSE a questões ambientais.

Embora o GRLA se constitua um importante instrumento de pesquisa, ainda apresenta alguma inocência em suas questões como, por exemplo, ao contribuir na deificação do líder ou ao tentar colocar o cuidado com as pessoas no mesmo nível que o desenvolvimento financeiro. A saúde financeira é pré-requisito para a existência organizacional, por isso caberia, talvez, abordar perguntas que procurassem avaliar em que nível se dá o tratamento das pessoas na organização.

Tendo em vista as discussões apresentadas, o presente trabalho aparenta ter atingido o seu objetivo, que foi avaliar de que maneira os executivos brasileiros percebem as práticas de responsabilidade social em empresas brasileiras e de que maneira essas práticas apresentam semelhanças às proposições de uma liderança globalmente responsável. Conclui que existe uma distância muito grande entre discurso e prática na maioria das empresas investigadas, bem como um parco entendimento do que seriam práticas globalmente responsáveis, existindo, por parte de algumas empresas, até mesmo uma falta de interesse no assunto. Dessa forma, sua principal contribuição consiste em identificar que as lideranças se mostram despreparadas em salientar os valores éticos como centrais nas suas ações, em praticar a ação em contexto global, e em ampliar o propósito das organizações no sentido de valorizar o ser humano, a sociedade e o meio-ambiente.

Contribui também no sentido de ajudar a ilustrar o atual quadro de desenvolvimento das organizações brasileiras no que diz respeito à responsabilidade social, ajudando a desvelar algumas das verdadeiras práticas existentes por trás do discurso empresarial. Isso pode, juntamente de outros trabalhos, auxiliar no desenvolvimento das próprias organizações e na construção de uma sociedade civil organizada, que trabalhe junto das empresas na construção de um significado coletivo de cooperação e desenvolvimento social.

A liderança tem papel central e decisivo no processo de mudança organizacional e na promoção de práticas socialmente responsáveis; por isso, a compreensão do atual quadro em que se encontram pode também ajudar a construir novas propostas curriculares e melhorar as já existentes na educação de executivos, bem como ajudar na criação de uma nova concepção do ensino da administração no médio e longo prazo. Entretanto é preciso que ocorra simultaneamente uma reformulação nos conceitos e valores ensinados nas escolas, que se ocupe formação de valores da infância ao nível superior. Afinal, é difícil exigir das lideranças organizacionais comportamentos humanos, inclusivos e fraternos quando a sociedade como um todo valoriza a exploração e a competição.

Em última instância, vale ressaltar que o sistema financeiro vigente se mostra um dos principais responsáveis pela configuração atual das empresas e das relações de trabalho. Nesse sentido, uma mudança no seu modo de operação e regulamentação se mostra imperativa para que ocorram transformações efetivas e duradoras nas relações sociais, onde o ser humano e suas necessidades fundamentais, não a especulação financeira, passem a ocupar lugar de destaque.

Uma das limitações da presente pesquisa consiste na simplificação em uma entrevista semi-estruturada do GRLA de Quinn e D'Amato (2008), que originalmente é uma *survey* composta por 120 perguntas a serem aplicadas em diversos níveis organizacionais. Embora as entrevistas tenham sido realizadas apenas com gestores, a triangulação de dados com reportagens e documentos empresariais ajudou a minimizar as fraquezas do método, revelando aspectos mais profundos do discurso dos entrevistados e o contexto em que a organização está inserida. Futuros estudos, porém, podem expandir ainda mais as análises na possibilidade da aplicação das entrevistas em outros níveis organizacionais.

## REFERÊNCIAS

ALIGLERI, L.; BORINELLI, B. Responsabilidade social nas grande empresas da região de Londrina. In: **Encontro da ANPAD**, 25, 2001, Campinas, *Anais...*, Rio de Janeiro: Associação nacional dos programas de pós-graduação em administração, set. 2001.

ALMEIDA, Ana L.C.; MUNIZ, Reynaldo Maia. A Construção da reputação organizacional como recurso estratégico: o papel dos gestores e a percepção dos stakeholders. XXIX Encontro Anual dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD. Brasília. **Anais eletrônicos**, 2005.

ALVES, Elvisney Aparecido. Dimensões da Responsabilidade Social da empresa: uma visão desenvolvida a partir da visão de Bowen. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 38, n.1, p. 37-45, jan./fev./mar. 2003

AMÂNCIO, R.; ROMANIELLO, Marcelo Márcio. Gestão estratégica e a responsabilidade social empresarial: um estudo sobre a percepção dos estudantes deo curso de administração.. **READ - Revista Eletrônica da Administração** (UFRGS), Porto Alegre, RGS, v. 45, n. 11, 2005.

ASHLEY, A. P. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ASHLEY, P. A.; DARDENGO, V. M. A incorporação transversal da ética da responsabilidade sócio-ambiental na formação de administradores: O caso da estrutura curricular adotada pelo Centro Universitário São Camilo Espírito Santo. In: **Convibra - Congresso Virtual Brasileiro de Administração**, 2004, Espaço Virtual Nacional. Anais do Convibra 2004 - Cd-Rom. São Paulo - SP : Convibra, 2004

AZEVEDO, Ana Luísa Vieira de. Indicadores de sustentabilidade empresarial no Brasil: uma avaliação do Relatório do CEBDS. **Revista Iberoamericana de Economía Ecológica** Vol. 5: 75-93. 2006.

BAUER, Martin W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som**: um manual prático. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2002. P. 189-217.

BENDASSOLLI, Pedro. Entrevista com Oded Grajew. **GV-EXECUTIVO**. Vol.4. Nº 1. Fev/Abr de 2005.

BENNIS, W.G. **A nova liderança e gestão de pessoas.** (pg. 31-46). São Paulo. HSM Editora e Publifolha. 2002.

BLAKE, Robert Rogers; MOUTON, Jane Srygley. **O grid gerencial.** 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1978. 329p.

BLOWFIELD, M. CSR: Reinventing the meaning of development? **International Affairs.** Volume 81 No.3 May, 515–525. 2005.

BLOWFIELD, M., FRYNAS, J. Setting new agendas: critical perspectives on corporate social responsibility in the developing world. **International Affairs**, Vol. 81 No.3, pp.499-513. 2005.

BURNS, J. M. **Leadership.** Harper & Row, New York, 1978.

CAPPELLIN, Paola. **Empresa, empresários e globalização.** Rio de Janeiro: Relume Dumará – FAPERJ, 2002.

CAPPELLIN, Paola *et al.* As organizações empresariais brasileiras e a responsabilidade social. In: KIRSCHNER, Ana Maria; GOMES, Eduardo R.; CAPPELLIN, Paola. **Empresa, empresários e globalização.** Rio de Janeiro: Relume Dumará – FAPERJ, 2002.

CAPRA, Fritjof. **Conexões ocultas: Ciência para uma Vida Sustentável.** São Paulo: Cultrix, 2002.

CARLETTTO, Márcia Regina; LINSINGEN, Irlan Von; DELIZOICOV, Demétrio. Contribuições a uma educação para a sustentabilidade. **I Congresso Iberoamericano de Ciência, Tecnologia, Sociedade e Inovação.** Palacio de Minería. Junho de 2006.

CARROLL, Archie B. e BUCHHOLTZ, Ann K. **Business & Society: Ethics and Stakeholder Management.** United States of America: South-Western College Publishing/Thomson Learning, 2000.

CARROLL, Archie B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. **Business Horizons**, p. 39-48. jul./aug., 1991.

CARVALHO NETO ; ANDRADE, Juliana Oliveira . Responsabilidade Social Empresarial: quando as parcerias público-privada podem fazer a diferença. In: SILVA, Jacqueline Oliveira;

STADTLOBER, Claudia de Salles. (Org.). **Gestão Social, Solidariedade e Cidadania**. 1 ed. Passo Fundo / Porto Alegre -RS: Imed, 2009, v. , p. 31-44.

CARVALHO NETO, Antônio; FURTADO, Raquel Alves. A interface entre a responsabilidade social empresarial, as relações de trabalho e a gestão de pessoas: novas e velhas questões. I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho - EnGPR. Natal. **Anais eletrônicos**, 2007

CAVALCANTI, Clóvis. **Desenvolvimento e natureza**: estudos para uma sociedade sustentável. São Paulo: Cortez. 1995.

CEBDS. **Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável**. 2009. Disponível em: < <http://www.cebds.org.br/cebds/>>

CHEIBUB, Zairo B.; LOCKE, Richard M. Valores ou interesses? Reflexões sobre a responsabilidade social das empresas. In: KIRSCHNER, Ana Maria; GOMES, Eduardo R.; CAPPELLIN, Paola (orgs). **Empresa, empresários e globalização**. Rio de Janeiro: Relume Dumará: FAPERJ, 2002. p. 279-291.

COCHRAN, P. L. The evolution of corporate social responsibility. **Business Horizons**, vol. 50, issue 6, p. 449-454. 2007.

COELHO, Helena Maria Queiroz. **Gestão do Público Interno em empresas filiadas ao Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial**: visão dos trabalhadores, dos gestores de pessoas e dos sindicalistas. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

CUTLER, Andrew. Methodological failure: the use of case study method by public relations researchers. **Public Relations Review** nº 30. Wellington. Nova Zelândia, 2004. Disponível em <<http://www.elsevier.com>>. Disponível em <<http://writing.colostate.edu/references/research/casestudy/>>.DATA??

DOH, J. and STUMPF, S. Towards a framework of responsible leadership and governance. In: DOH, J. and STUMPF, S. **Handbook of Responsible Leadership and Governance in Global Business**. London: Edward Elgar. 2005.

EFMD - European Foundation for Management Development. **The Globally Responsible Leadership Initiative**: Taking action to ensure the next generation of business leaders act in a globally responsible way. Brussels: Martine Torfs. 2006.

EISENHARDT, Kathleen M. Building Theories from Case Study Research. Stanford University. **Academy of Management Review** nº 4. Standford: 1989. Volume 14.

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks**: the triple bottom line of 21st century business. Gabriola Island: New Society Publishers, 1998.

FRIEDMAN, Milton. **Capitalismo e liberdade**. 2.ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988. 185p. (Os economistas).

FRYNAS, Jędrzej George. The false developmental promise of Corporate Social Responsibility: evidence from multinational oil companies. **International Affairs** 81, Março 2005, pp.581-598.

FULMER, Robert M. What leaders and their organizations can do to develop ethical leaders. In: DOH, J. and STUMPF, S. **Handbook of Responsible Leadership and Governance in Global Business**. London: Edward Elgar. 2005.

GARDNER, H. The synthesizing leader. **Harvard Business Review**, p. 36-42, Feb. 2006.

GARDNER, J. W. **On leadership**. New York: The Free Press, 1990.

GARSTEN, C. The cosmopolitan organization — an essay on corporate accountability, **Global Networks** 3 (3), pp. 355–370. 2003.

GIL-PÉREZ, D., VILCHES, A. Educación para el desarrollo sostenible. Universitat de Valencia. **Revista Iberoamericana de Educación**. Número 40. 2006.

GLOBAL FOCUS. **Global Focus**. Vol. 1. Special Issue. EFMD. 2007.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE - GRI. **Sustainability report**. Disponível em: <<http://www.globalreporting.org>>. 2009.

GODOY, Arilda Schimidt. A Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. **Gestão. Org. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional** São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71, jul/ago. 1995.

GRAEFF, C. The situational leadership theory: a critical review. **Academy of Management Journal**, 1983, v. 8, p.285-91.

GREENWOOD, Ernest. Metodos principales de investigación social empírica. In: **Metodologia de La investigación social**. Buenos Aires, Paidós, 1973.

GUIMARÃES, Heloisa Werneck Mendes. Responsabilidade Social da Empresa: uma visão histórica de sua problemática. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.24, n.4, p.211-219, out./dez. 1984.

GUPTA, A.; WESTNEY, E. **Smart globalization: designing global strategies, creating global networks**: 1-12, San Francisco, 2003.

HARDJONO, T. e KLEIN, P. de. Introduction on the European Corporate Sustainability Framework (ECSF). **Journal of Business Ethics** 55: 99–113, 2004.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA E APLICADA. Estudos Sociais. **Pesquisa Ação Social das Empresas**. Brasília, 2007.

JICK, Todd D. Mixing Qualitative and quantitative Methods: triangulation in action. **Administrative Science Quarterly**. Cornell University, v. 24, 1979

KARP, T. Social responsible leadership. **Foresight** nº 5- 2 . pp. 15–23. 2003.

KLEIN, Naomi. **Sem logo: a tirania das marcas em um planeta vendido**. 3ª Edição. Tradução de Ryta Vinagre. Rio de Janeiro: Record, 2003.

LAVILLE, C; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1999.

LOURENÇO, A. G.; SCHRODER, D. S. Vale investir em responsabilidade social empresarial? *Stakeholders*, ganhos e perdas. In: **Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades**. Peirópolis: Instituto Ethos, 2003. v. 2, p. 79-120.

LOZANO, Josep M. **Ética y Empresa**. Madrid: Editorial Trota, 1999. 319p. McGregor (1966)

MAAK, T. Responsible leadership, stakeholder engagement, and the emergence of social capital. **Journal of Business Ethics**. 2007. Vol. 74 pp.329-43.

MAAK, T. Undivided Corporate Responsibility. **Journal of Business Ethics**. Vol. 82, 353-368. 2008.

MAAK, T., PLESS, N.M. Responsible Leadership in a Stakeholder Society. A Relational Perspective. **Journal of Business Ethics**, 66, 99-115. 2006.

MATONNI, Lúcia Augusta Mota. **Gestão do Público Interno e Responsabilidade Social: um estudo de caso em uma empresa signatária do global compact**. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte.

McKAGUE, K, CRAGG, W. **Compendium of Ethics Codes and Instruments of Corporate Responsibility**. Gardiner - Program in Business Ethics at the Schulich School of Business. York University. Toronto: 2005.

MELO NETO, F. P. ; FROES, C. Q. . **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2001.

MOLICA, Daniela Gomes. **Responsabilidade Social Empresarial: o discurso e a prática na negociação coletiva entre trabalhadores e empregadores**. 2006. 156p. Dissertação (Mestrado Profissional de Administração) Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2006.

NAPOLEÃO, Raquel de Santana. **A percepção dos gerentes e trabalhadores de uma grande empresa que se quer socialmente responsável sobre as ações direcionadas ao público interno**. 2007. 159p. Dissertação (Mestrado Profissional de Administração) Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2007.

OLIVEIRA, José Arimatés de. Responsabilidade Social em pequenas e médias empresas. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, Rio de Janeiro, v.24, n.4, p.203-210, out/dez 1984.

ORCHIS, Marcelo A.; YUNG, Maurício T.; MORALES, Santiago C. Impactos da Responsabilidade Social nos objetivos e estratégias empresariais. *In*: GARCIA, Bruno Gaspar *et al.* **Responsabilidade Social das empresas: a contribuição das universidades**. São Paulo: Peirópolis, 2002.

PENA, Roberto Patrus Mundim ; CARVALHO NETO, Antônio Moreira ; TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa ; COELHO, Helena Maria Queiroz ; DIAS, Andréa Soares ; FERNANDES, Tássia. Discurso e prática da responsabilidade social: um estudo sobre a gestão do público interno em empresas signatárias do Global Compact. **E & G. Economia e Gestão**, v. 5, p. 150-153, 2005

PLESS, N.M. Understanding Responsible Leadership: Roles Identity and Motivational Drivers. **Journal of Business Ethics**, 74, 437-456. 2007.

PNUD. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. **Relatório de Desenvolvimento Humano 2005**. Nova York: 2006.

QUINN, L., D'AMATO, A. Globally Responsible Leadership: a leading edge conversation. **Center for Creative Leadership**. 2008.

REEVES-ELLINGTON, R.H. Leadership for Socially Responsible Organizations. **The Leadership and Organizational Development Journal**, 19(2), pp. 97-105. 1998.

ROCHLIN, Steven. A. An Agenda for Accountable Leadership. **AccountAbility Forum**. Volume 12. Greenleaf Publishing. Março, 2008, pp. 10-28.

SANT'ANNA, Anderson de Souza; VAZ, Samir Lotfi; NELSON, Reed Elliot; CAMPOS, Marly Sorel; LEONEL, Jordan Nassif. Liderança: uma Análise sob a Perspectiva de Acadêmicos Brasileiros e Norte-Americanos. In: **XXXIII ENANPAD**. Setembro de 2009. São Paulo.

SCALBERG, E. J. Responsible leadership and governance in global business: the role of business education. In: DOH, J. and STUMPF, S. **Handbook of Responsible Leadership and Governance in Global Business**. London: Edward Elgar. 2005.

SCHEIN E. **Organizational Culture and Leadership**. 2ª edição. Jossey-Bass: São Francisco. 1992.

SCHWARTZ, Mark S.; CARROLL, Archie B. **Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach**. Business Ethics Quarterly, vol. 13, Issue 4, 2003. pp. 503-530.

SETERS, D. A.; FIELD, R. H. G. Leadership. **Journal of Organizational Change Management**, 1990, v. 3, Issue 3, p. 29.

SHRIVASTAVA, P. The role of corporations in achieving ecological sustainability. **Academy of Management Review**, Vol. 20 No. 4, pp. 936-60. 1995.

SNIDER, J., HILL, R.P., MARTIN, D. Corporate social responsibility in the 21st century: a view from the world's most successful firms, **Journal of Business Ethics**, Vol. 48 No.2, pp.175-87. 2003.

SOARES FILHO, Raimundo. Ritual de Passagem: a educação de lideranças para a sustentabilidade. **Caderno de Idéias**. Ano 6, nº 6, julho de 2006. Fundação Dom Cabral.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SZEKELY, F., KNIRSCH, M. Responsible leadership and corporate social responsibility: metrics for sustainable performance, **European Management Journal**, Vol. 23 No.6, pp.628-47. 2005.

TANURE, Betania, EVANS, Paul, PUCIK, Vladimir. **A gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

TENÓRIO, F. G, **Responsabilidade Social Empresarial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, p. 166-186, 2004.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A Pesquisa Qualitativa em Educação; o Positivismo, a Fenomenologia, o Marxismo**. São Paulo: Atlas, 1987

UNESCO. **Década das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável 2005-2014**. Brasília: UNESCO, 2005.

USEEM, M. Leadership: making responsible decisions. In: DOH, J. and STUMPF, S. **Handbook of Responsible Leadership and Governance in Global Business**. London: Edward Elgar. 2005.

VAN MARREWIJK, M. A value based approach to organization types: towards a coherent set of stakeholder-oriented management tools. **Journal of Business Ethics**, Vol. 55, pp. 147-58. 2004.

VERGARA, Sylvia Constant; BRANCO, Paulo Durval. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v.41, n.2, p.20-30, abr/jun 2001.

WALDMAN, D.A.; SIEGEL, D. The influence of CEO transformational leadership on firm-level commitment to corporate social responsibility In: DOH, J. and STUMPF, S. **Handbook of Responsible Leadership and Governance in Global Business**. London: Edward Elgar. 2005.

WARTICK, S. L.; COCHRAN, P.L. The evolution of the Corporate Social Performance Model. **Academy of Management Review**, V.10 n.4 p. 759, 1985.

WEILL, Pierre. **A nova ética**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora Rosa dos Ventos, 1998.

WILSON, M; ALEXANDER, J. Foundations of responsible leadership: from self-insight to integrity and altruism. In: DOH, J. and STUMPF, S. **Handbook of Responsible Leadership and Governance in Global Business**. London: Edward Elgar. 2005.

YIN, Robert K. **Case study research: design and methods**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2003. 181p.

YIN, Robert K. The Case Study Crisis: Some Answers. **Administrative Science Quaterly**. Cornell University, v.26, 1981.

YUKL, Gary. **Leadership in Organizations**. 7ª ed. Upper Saddle River : Pearson Education Inc., 2009. - 644 p.

## **APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista**

### DESENVOLVIMENTO DE VISÃO, ESTRATÉGIA E POLÍTICAS

- Qual a importância da RSE (Responsabilidade Social Empresarial) /Sustentabilidade para a sua organização?
- De que maneira ela está explícita no seu modelo de negócios através de princípios e políticas para guiar as pessoas?

### SUPORTE DA ALTA GERÊNCIA

- Em sua organização qual a importância da alta gerência nas práticas de RSE/Sustentabilidade?
- De que maneira a alta gerência provê os recursos e incentivos necessários para a realização da RSE/Sustentabilidade em todos os níveis da organização?

### AÇÕES ÉTICAS

- De que maneira os líderes tem estimulado o diálogo e a transparência das práticas de RSE/Sustentabilidade ao longo de toda organização?
- Ações éticas e socialmente responsáveis (que consideram aspectos sociais, ambientais e financeiros além dos previstos por lei na sua aplicação) são tomadas, independente de qualquer outro aspecto?

### ENGAJAMENTO AO LONGO DAS FRONTEIRAS

- Que procedimentos estratégicos formais e estruturais são tomados de forma melhorar o ambiente organizacional com seus parceiros internos e externos? O cuidado e a atenção as pessoas e ao ambiente são tão importantes quanto o desenvolvimento financeiro?
- O comprometimento com RES/Sustentabilidade se mantém mesmo que sejam necessárias mudanças na maneira como vocês fazem as coisas (ex: trabalhar com seus competidores)?

### OPERACIONALIZAÇÃO DA RSE

- Como a prática da RSE/Sustentabilidade está presente ao longo da cadeia de produtos/serviços da organização? Ela possui uma linguagem específica necessária a cada grupo envolvido?
- Como as práticas de RSE/Sustentabilidade estão ligadas as atividades do dia-a-dia das pessoas? Na descrição dos empregos, se detalha um conjunto mínimo de práticas socialmente responsáveis?

### ACCOUNTABILITY DE PERFORMANCE

- Como as práticas de RSE/Sustentabilidade são reconhecidas e recompensadas em sua organização?

- Os departamentos incluem metas específicas de RSE/Sustentabilidade? Os funcionários recebem *feedback* para melhorar seu comportamento de RSE/Sustentabilidade?

## **ANEXO 1 – GRLA**

**Developing Vision, Strategy & Policies** - Beliefs and practices having to do with (1) incorporating globally responsible leadership as an integral part of the organization's mission, vision, strategy, and policies, and (2) the extent to which GRL and stakeholder engagement practices are incorporated into the organization's business model.

### **Beliefs**

- 1, In our organization, we think a clear vision for CSR/sustainability is vital.
- 2, In our organization, we consider CSR/sustainability as an integral part of our mission.
- 3, In our organization, we believe our CSR/sustainability strategy is explicitly reflected in our business model.
- 4, In our organization, we believe that legal requirements are not sufficient drivers for CSR/sustainability.
- 5, In our organization, we believe that we need to engage in wide efforts to collaborate with internal and external stakeholders in order to become more sustainable/socially responsible.

### **Mastery**

- 1, The ability of the organization to develop long-term CSR/Sustainability goals
- 2, The clarity of organizational CSR/Sustainability strategy as a basis for operational implementation.
- 3, The clarity with which CSR/Sustainability elements are incorporated in organizational visions for the future
- 4, The skillfulness with which the organization is led using CSR/Sustainability principles
- 5, The ability of the organization to develop useful policies to guide people with respect to CSR/Sustainability

### **Frequency**

- 1, Our organization develops clear and significant CSR/Sustainability goals.
- 2, Our organization has a clear strategy with respect to CSR/Sustainability.
- 3, Our organization incorporates CSR/Sustainability elements in our vision for the future.
- 4, Our organization is guided by CSR/Sustainability principles.
- 5, In our organization, we develop useful policies to guide people with respect to CSR/Sustainability.

**Top Management Support** - Beliefs and practices having to do with the availability and efficacy of different forms of top management support for GRL throughout the organization, such as creating visibility and awareness of global responsibility inside and outside the Company, or endorsing the organization's global responsibility efforts.

### **Beliefs**

- 6, In our organization, we believe CSR/sustainability efforts require top management support to be successful.

- 7, Efforts toward CSR/sustainability should be endorsed by top management in our organization.
- 8, In our organization, we believe awareness of the importance of CSR/sustainability needs to be created by top management.
- 9, In our organization, we believe it is critical for top management to make CSR/sustainability a visible issue inside and outside the organization.
- 10, In our organization, we believe senior leaders should have a personal commitment to CSR/Sustainability.

### **Mastery**

- 6, Top management investment in CSR/Sustainability actions (e.g., staff, money and time)
- 7, The consistency of top management support of CSR/Sustainability goals
- 8, Top management provision of the resources needed to support CSR/Sustainability activities
- 9, The success of top management in making CSR/Sustainability visible throughout the organization
- 10, The ability of senior leaders to show personal commitment to CSR/Sustainability goals

### **Frequency**

- 6, Our top management invests in CSR/Sustainability (e.g., staff, time and money).
- 7, Top management consistently supports actions toward our CSR/Sustainability goals.
- 8, Our top management provides the resources needed to support CSR/Sustainability activities.
- 9, Our top management makes CSR/Sustainability visible throughout the organization.
- 10, Senior leaders in our organization clearly exhibit their personal commitment to CSR/Sustainability.

**Ethical Actions** - Beliefs and practices based on the recognition that ethics and integrity are the foundations of decision making for CSR, and that acting with integrity, in both personal and work behavior, sets an example, inside and outside the organization, and shows that global responsibility is taken seriously.

### **Beliefs**

- 11, In our organization, we believe it is important for leaders to "walk the talk" with regard to CSR/Sustainability.
- 12, In our organization, we believe transparency in our operations is an important factor for CSR/Sustainability.
- 13, In our organization, we believe decisions at all levels should consider social, environmental and financial criteria, beyond legal compliance.

14, In our organization, we believe leaders should have consistency between personal and professional actions toward CSR/sustainability.

15, We believe it is important for our organization to do what it says it will do regarding CSR/Sustainability, no matter what.

### **Mastery**

11, The openness and transparency of reporting on CSR/Sustainability.

12, The likelihood that the organization will use social, environmental, and economic criteria in making operational decisions

13, The standards to which the organization holds its employees with respect to ethical relationships with stakeholders

14, The effectiveness of accountability processes for ethical behavior at all levels of the organization

15, The alignment of the organization's actions with its public or strategy statements about CSR/Sustainability

### **Frequency**

11, In our organization, the reporting on CSR/Sustainability activities is open and transparent.

12, Our organization uses social, environmental and economic criteria in all decisions.

13, Our organization practices the highest standards of responsibility in its relationships with stakeholders.

14, In our organization, we have accountability processes for ethical behavior at all levels of the organization.

15, Our organization's actions align with what we say we believe about CSR/Sustainability.

**Engaging Across Boundaries** - Beliefs and practices concerned with (1) the engagement of internal and external stakeholders across boundaries, including personal boundaries of social identity, internal boundaries of level and function, and structural boundaries of organization, country, or region, and (2) the development of organizational culture and systems to approach stakeholder engagement through partnerships at any level inside or outside the organization.

### **Beliefs**

16, In our organization, we believe that formal procedures and structures can help create change toward CSR/Sustainability.

17, We believe that when surveys are carried out in our organization to improve the working environment, visible actions should follow from them.

18, In our organization, we believe it is important to collaborate with a variety of stakeholders in setting our goals for CSR/Sustainability.

19, In this organization, we believe CSR/Sustainability should not be understood only in immediate financial terms but also with regard to caring for people and the environment.

20, We believe that our organization has a reputation for forward thinking with regard to stakeholder engagement for CSR/Sustainability.

### **Mastery**

16, The commitment to CSR/Sustainability even if it means changing how we do things (e.g., work with competitors)

17, The skill of managers and employees in working across internal boundaries to achieve CSR/Sustainability goals

18, The engagement of the organization with external stakeholders to achieve CSR/Sustainability goals

19, The coaching people receive across organizational boundaries from CSR/Sustainability leaders

20, The organizational climate for sharing and appreciating diverse perspectives about CSR/Sustainability

### **Frequency**

16, In our organization, we are committed to CSR/Sustainability even if it means changing how we do things (e.g., working with competitors).

17, In our organization, people are expected to work across internal boundaries (for example, with other business units) to carry out CSR/Sustainability objectives.

18, In our organization, units engage with external stakeholders (e.g., suppliers, customers, local communities) to develop CSR/Sustainability projects.

19, In our organization, CSR/Sustainability leaders coach others across organizational boundaries.

20, In our organization, effective CSR/Sustainability requires the sharing and appreciating of diverse perspectives.

**Empowerment and Development** - Beliefs and practices pertaining to the degree of freedom employees have to take globally responsible action and make a difference when it comes to CSR, and the degree to which training and development, as well as coaching and mentoring of empowered employees and other stakeholders is available and effective.

### **Beliefs**

21, In our organization, we believe in individual discretion when it comes to balancing financial success with social and environmental concerns.

22, Everyone in our organization believes they are empowered to act responsibly when it comes to social, environmental, financial or stakeholder concerns.

23, In our organization, we believe employees can make a difference through their work when it comes to social issues, protecting the environment, and enhancing the financial return.

24, In our organization, we believe it is important to train employees to be socially, environmentally, and financially responsible.

25, We believe employees in our organization should be empowered to think beyond the boundaries of their jobs/roles for matters related to CSR/sustainability.

### **Mastery**

- 21, The availability of mentoring and/or coaching for CSR/Sustainability to increase the confidence and capabilities of individuals and teams
- 22, The encouragement of continuous learning about CSR/Sustainability to strengthen managers' and employees' capabilities and confidence.
- 23, The availability of on-boarding/induction programs that introduce participants to the organization's goals on CSR/Sustainability and encourage involvement.
- 24, The employees' empowerment to incorporate CSR/Sustainability in their day-to-day work
- 25, The training that is conducted to prepare employees for CSR/Sustainability decision making

### **Frequency**

- 21, Mentoring and/or coaching for CSR/Sustainability are available in our organization to increase the confidence and capabilities of individuals and teams.
- 22, In our organization, continuous learning about CSR/Sustainability is encouraged to strengthen our capabilities and confidence.
- 23, In our organization, the employee on-boarding/induction programs introduce participants to the company's CSR/Sustainability goals, encouraging new employees to get involved in CSR activities related to their jobs.
- 24, In our organization, employees are empowered to incorporate CSR/Sustainability practices in their day-to-day work.
- 25, Our organization conducts training that prepares us for CSR/Sustainability action and decision making.

**Operationalizing CSR** - Beliefs and practices about the importance and actualization of global responsibility as part of everyday processes and procedures and about the extent to which CSR is integrated into work tasks and decision making across business lines and locations.

### **Beliefs**

- 26, Integrating CSR/Sustainability practices across product/service lines is important for our organization.
- 27, In our organization, we believe it is important for communications about CSR/Sustainability to be translated into local languages.
- 28, In our organization, we believe that actions towards CSR/sustainability should be locally specific.
- 29, In our organization, we believe all roles or job descriptions should include an element of CSR/sustainability.
- 30, In our organization, we believe it is important to integrate CSR/sustainability with strategy.

**Mastery**

- 26, The organization's ability to align CSR/Sustainability practices with the business strategy.
- 27, The ability of the organization to apply CSR/Sustainability practices across product/service lines.
- 28, The ability of the organization to customize CSR/Sustainability actions to the situation at a local level.
- 29, The alignment of local implementation of CSR/Sustainability practices with a centrally set vision.
- 30, The connection of the organization's CSR/Sustainability goals to the everyday tasks and activities of the employees.

**Frequency**

- 26, Our organization aligns local CSR/Sustainability practices with our business strategy
- 27, The CSR/Sustainability practices in our organization are consistently applied across product/service lines.
- 28, In our organization, we customize CSR/Sustainability actions to the situation at a local level
- 29, The local implementation of CSR/Sustainability practices is aligned with a centrally set vision.
- 30, The CSR/Sustainability goals in our organization are connected to the everyday tasks and activities of our employees.

**Performance Accountability** - Beliefs and practices pertaining to encouraging global responsibility efforts by holding individuals and groups accountable for their contributions and actions, and establishing responsibility goals, standards and norms at individual and organizational levels.

**Beliefs**

- 31, We believe that we are held accountable by our organization for practicing CSR/Sustainability in our work.
- 32, In our organization, we believe bonuses/performance pay should be tied to achieving CSR/Sustainability objectives.
- 33, In our organization, we think it is important to celebrate successful CSR/sustainability practices and projects.
- 34, In our organization, we assume that ideas for responsible or sustainable procedures and practices will be recognized and rewarded.
- 35, In our organization, we believe that performance feedback is important to enhance people's accountability on CSR/sustainability.

**Mastery**

- 31, The likelihood that the goals of business units and departments include specific CSR/Sustainability targets

- 32, The standards set by organizational leaders with regard to CSR/Sustainability
- 33, The amount of feedback provided on the implementation of CSR/Sustainability in the organization
- 34, The quality of feedback people receive on how their actions contribute to the organization's vision of CSR/Sustainability
- 35, The effectiveness with which individual and organizational performance are measured against social, environmental and economic outcomes

### **Frequency**

- 31, In our organization, the goals of our business units and departments include specific CSR/Sustainability targets.
- 32, Leaders in our organization set high standards for all employees with regard to CSR/Sustainability.
- 33, In our organization, feedback is provided on the way we implement CSR/Sustainability.
- 34, In our organization, people receive constructive feedback on how their actions contribute to the company's vision of CSR/Sustainability.
- 35, In this organization, individual and organizational performance are measured against social, environmental and economic outcomes.

**Communication** - Beliefs and practices about communicating frequently and effectively with a wide variety of internal and external stakeholders around global responsibility, having clear and direct two-way communication, and publicizing the organization's CSR work both inside and outside the company.

### **Beliefs**

- 36, In our organization, we think it is important to communicate regularly with a variety of stakeholders about CSR/sustainability.
- 37, In our organization, we believe that frequent two-way communication about CSR/Sustainability is fundamental for keeping focus on this matter.
- 38, In our organization, we believe that it is important to keep the messages about CSR/Sustainability simple and clear.
- 39, In our organization, we believe we should make others aware of our efforts and actions towards CSR/sustainability.
- 40, In our organization, we believe everyone needs to hear the CSR/sustainability message straight from top management.

### **Mastery**

- 36, The internal communication of the organizational commitment toward CSR/Sustainability
- 37, Organizational communication with respect to the importance of addressing social, environmental and financial needs in their local communities
- 38, The effectiveness with which the spirit and vision of CSR/Sustainability is communicated to all levels in all locations

39, The effectiveness with which CSR/Sustainability vision and policies are communicated to new employees

40, The quality of ongoing dialogue with internal and external stakeholders on CSR/Sustainability related issues

**Frequency**

36, The organizational commitment toward CSR/Sustainability is communicated internally.

37, In our organization, we communicate a sense of urgency with respect to addressing social, environmental and financial needs in the communities where we operate.

38, In our organization, the spirit and vision of CSR/Sustainability is communicated to all levels in all locations.

39, In our organization, CSR/Sustainability vision and policies are communicated effectively to new employees.

40, In our organization, we have ongoing dialogue with internal and external stakeholders regarding CSR related issues.

## ANEXO 2 – Ata de aprovação



Programa de Pós-graduação em Administração



Ata da sessão de defesa da dissertação de mestrado do aluno **Luiz Gustavo Meneses Barreto** do Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

Às oito horas do dia vinte e três de Fevereiro do ano de dois mil e onze, na sala de Multimeios do PPGA no prédio Redentorista – Av: Itaú, 525 – Dom Cabral próximo ao *campus Coração Eucarístico* da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, em Belo Horizonte, reuniu-se a banca examinadora presidida pela Orientadora, *Profª. Dra. Betânia Tanure* (Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Doutora em Administração pela Brunel University, B.U., Inglaterra) e composta pelos membros, Co-Orientador, *Prof. Dr. Antônio Moreira de Carvalho Neto* (Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais / Fundação Dom Cabral, Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG, Brasil), *Prof. Dr. Anderson de Souza Sant'Anna* (Fundação Dom Cabral / Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG, Brasil) e *Profª. Dra. Talita Ribeiro da Luz* (Faculdade Novos Horizontes, Doutor em Administração pela Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG), para exame da dissertação “**LIDERANÇA GLOBALMENTE RESPONSÁVEL: a percepção dos executivos sobre as práticas existentes nas organizações brasileiras**”, de autoria do aluno **Luiz Gustavo Meneses Barreto**, matriculado no Programa de Pós-graduação em Administração. A defesa de dissertação é requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, de acordo com o Regulamento Geral dos Cursos de Pós-graduação Stricto Sensu da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. No início da sessão de defesa, o presidente da banca informou ao candidato que o tempo disponível para sua apresentação seria de trinta minutos, passando, em seguida, a palavra ao candidato. Encerrada a apresentação do candidato, o presidente retomou a palavra e deu início à discussão da dissertação, passando a palavra a cada um dos membros da banca examinadora. Após a manifestação de cada um dos examinadores, a banca reuniu-se para definir o resultado, tendo a dissertação sido considerada aprovada (aprovada ou reprovada). Em seguida, o professor orientador comunicou a todos os presentes o resultado. Na forma regulamentar, foi lavrada a presente ata que é assinada pelos membros da banca examinadora.

Belo Horizonte, 23 de Fevereiro de 2011.

Profª. Dra. Betânia Tanure  
Orientadora Profª. Dra. Betânia Tanure (Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais)

Prof. Dr. Antônio Moreira de Carvalho Neto  
Co-Orientador Prof. Dr. Antônio Moreira de Carvalho Neto  
(Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais / Fundação Dom Cabral)

Prof. Dr. Anderson de Souza Sant'Anna  
Prof. Dr. Anderson de Souza Sant'Anna (Fundação Dom Cabral / Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais)

Profª. Dra. Talita Ribeiro da Luz  
Profª. Dra. Talita Ribeiro da Luz (Faculdade Novos Horizontes)