



# Responsabilidade Social Organizacional

DESENVOLVIMENTO E SUSTENTABILIDADE

Organização Ivo Domingues / Paula Remoaldo

**lúmen**



# **Responsabilidade Social Organizacional:** Desenvolvimento e sustentabilidade



# Responsabilidade Social Organizacional:

Desenvolvimento e sustentabilidade

**Ivo Domingues e Paula Remoaldo**  
**(Organização)**

**hms**



Universidade do Minho  
Centro de Investigação em Ciências Sociais



## Prefácio

Carlos Silva\*

Em boa hora os organizadores e autores deste livro se propuseram a tarefa de reflectir e analisar o tema da Responsabilidade Social em várias vertentes e/ou com estudos de caso. Atendendo a que os organizadores irão enquadrar e avaliar os contributos de cada um dos autores nos respectivos capítulos, vou apenas fazer umas breves considerações sobre o tema, o qual tem vindo a ganhar terreno quer na agenda social e política, quer na própria pesquisa nas ciências sociais.

Mesmo quando reforça certas dimensões ou alcança outras novas, Responsabilidade Social não é todavia um conceito novo ou recente. Sendo convocado por diversos quadrantes teóricos, ele tem uma conotação que remonta aos escritos da escolástica medieval em torno da filosofia moral e, posteriormente, duma perspectiva corporativa bem presente, quer na doutrina social da Igreja e na teoria corporativa como terceira via entre o liberalismo e o socialismo, quer numa certa tradição sindicalista sobretudo social-democrata que apela à concertação social e à assunção de compromissos entre gestores ou representantes das empresas e os representantes sindicais ou da comissão de trabalhadores. Com efeito, na velha oposição binária entre economia e política, sociedade e Estado, os liberais separavam as duas esferas – o económico como o campo das relações de propriedade ou laborais *versus* o estatal como a esfera do poder e de governo – e assumiam que os indivíduos são relativamente livres e autónomos para realizar os seus objectivos face ao mercado, à sociedade e ao Estado; quanto às empresas, elas deviam ocupar-se dos interesses dos accionistas e orientar-se para a maximização do lucro. Por seu turno, os marxistas, embora distinguindo os dois campos, assumiam a inter-relação da sociedade e do Estado, do económico e do político, com maior relevo para o económico, e concebiam como antagónicos e irreconciliáveis os interesses da classe patronal *versus* os das classes trabalhadoras. Por fim, a teoria corporativa, distanciando-se não só da teoria liberal como sobretudo da perspectiva socialista, introduzia a ideia dos corpos intermédios à boa maneira durkheimiana e pugnavia

\* Director do Centro de Investigação em Ciências Sociais da Universidade do Minho.

por um padrão de concertação entre empresários e trabalhadores e/ou suas associações numa configuração corporativa, apelando ao cumprimento dos respectivos deveres.

O tema da responsabilidade social foi tratado por diversos autores já no século XIX e sobretudo desde o início do século XX, com influências originárias de diversos quadrantes teórico-políticos no sentido de responder às transformações e desafios das relações entre mercados e Estado, empresas e organizações nomeadamente de trabalhadores. Foram, porém, primeiro a via corporativa e, desde a II Internacional e sobretudo após a Segunda Guerra Mundial, a via social-democrata e reformadora que de modo mais incisivo reassumiram esta temática no plano social e político. Com efeito, a perspectiva social-democrata, sem colocar em causa a propriedade privada, o lucro e o princípio da oferta-procura, assumia que o Estado devia regular as relações laborais, assegurar condições de investimento e reprodução do capital, bem como satisfazer as necessidades e assegurar os direitos sociais das classes trabalhadoras assalariadas. Mas este tema é igualmente subscrito e desenvolvido, em práticas mais horizontalizadas, na chamada economia solidária (cooperativas, associações).

A partir dos anos 60 e 70 e, mais tarde, nos anos 90 e 2000, a Responsabilidade Social Organizacional (RSO) foi-se tornando não só objecto de estudo como ponto programático por parte de certas empresas, instituições nacionais e a própria Comissão Europeia através do seu Livro Verde em 2011, as quais partiam do princípio de que, adoptando de modo voluntário regras de maior transparência nos processos de decisão e no relacionamento com o Estado, os clientes ou consumidores, de respeito pelo ambiente, de criação de melhores condições de trabalho através do envolvimento, da negociação e do diálogo com os trabalhadores, de prestação de serviços à comunidade ou de compensação ou minimização de danos sociais e ambientais, não só obteriam um maior envolvimento dos outros agentes, como se tornariam mais eficientes e lucrativas e mesmo propiciadoras de mercados.

Hoje cada vez mais empresas se afirmam partidárias da responsabilidade social empresarial e, como tal, assumem critérios sociais e advogam o que designam como uma gestão ética, transparente, de diálogo e orientada para mútuos benefícios para a empresa e a comunidade, amiga do ambiente ou promotora de certos projectos sociais (apoio a crianças carenciadas, a pessoas deficientes), visando criar reputação ou imagem positiva junto dos consumidores. Alguns autores pretendem ver a responsabilidade social como sinónimo de filantropia ou activismo empresarial, cidadania corporativa, desenvolvimento sustentável, capitalismo sustentável, sendo mesmo potenciada pela globalização. Outros procuram avançar com base no método e no

discurso mais críticos. Trata-se, porém, de uma estratégia empresarial ou de marketing que, mesmo quando apresente uma componente socialmente útil, gera condições favoráveis à respectiva empresa e repercute-se em vantagens económicas competitivas para aumento de quotas de mercado. Em todo o caso, numa perspectiva emancipatória, mesmo quando não esteja no seu horizonte questionar os fundamentos desta sociedade capitalista, o facto de a RSO induzir a uma minoração dos danos do sistema, a uma maior justiça social e a uma melhoria das condições de vida de trabalhadores e consumidores, já é certamente bem-vinda. Os textos apresentam pluralidade de enfoques, diversos e complementares e, nesse sentido, cabe-me, como Director do Centro de Investigação em Ciências Sociais, saudar e congratular-me com os relevantes e diversificados contributos dos organizadores e autores desta antologia sobre a RSO.



## Capítulo 1

### Responsabilidade social organizacional e sustentabilidade

Ivo Domingues\*

Paula Remoaldo\*\*

#### Introdução

A teoria produzida neste campo científico é muito vasta, diversa, redundante e ambígua, mas esta análise teórica não pode ter aqui lugar. Por isso, os contributos teóricos aqui convocados não são sujeitos a apreciação da vigilância conceptual e epistemológica, pois seria árdua empresa não compatível com os objectivos desta publicação. Assim, a sua convocação visa, simultaneamente, apresentar a diversidade de orientações conceptuais da teoria sobre a relação das organizações e os meios sociais e ambientais onde operam e oferecer um contexto teórico para enquadrar a relação entre práticas das organizações e sustentabilidade organizacional. Esta reflexão focaliza diferentes objectos empíricos e assume como quadro teórico de base a produção literária produzida na comunidade científica anglo-saxónica, em cujo contexto a Responsabilidade Social Organizacional emergiu e mais se desenvolveu. Nesta obra, a partir de realidades empíricas, interroga-se a relação entre Responsabilidade Social Organizacional (RSO), Sustentabilidade Organizacional (SO) e Cidadania Organizacional (CO), conceitos que permitem analisar a relação das organizações com os ambientes e comunidades onde operam. Também se adopta o conceito de Legitimidade Organizacional (LO), que é usado em associação com aqueles conceitos.

#### A razão de ser deste livro

Porquê publicar um livro sobre a RSO em Portugal, país onde as preocupações com esta área de gestão são tão recentes e frágeis? As razões são diversas, tendo natureza moral e económica, científica e pedagógica, todas elas mais ou menos profusamente tratadas na literatura. A importância da RSO tem sido progressivamente reconhecida, no plano teórico e prático, e as reflexões aqui produzidas e disponibilizadas oferecem oportunidades de

\* Professor Auxiliar do Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho.

\*\* Professora Associada do Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho.

reflexão para dirigentes e gestores, bem como para professores e alunos de cursos de ensino superior.

O ensino da gestão estratégica pode beneficiar mais do carácter moral do que prescreve a teoria da gestão estratégica (Singer, 1994: 206-207). Em períodos como aqueles em que vivemos, em que o domínio do capital financeiro sobre as outras formas de capital coloca continuamente à prova as competências morais de gestores de empresas pressionadas para exibirem resultados que segurem o interesse dos accionistas no negócio e atraiam a confiança de investidores, a RSO convoca a moral e mesmo a ética para a gestão das organizações. Fraudes económicas de grande envergadura ocorridas na maior economia do mundo, como as da Enron, da WorldCom, da Adelphia Communications e da Tyco International, estimularam as organizações de ensino superior que formam gestores a rever a formação ética dos estudantes (Burke *et al.*, 2007) e a revalorizar os códigos de honra das suas organizações.

No caso português, o sector das sucatas (que envolve empresas públicas), o BPN e tantos outros alegados casos de corrupção não estimularam nenhuma reflexão conhecida nas organizações de ensino superior. Esta omissão revela que as lideranças do sistema educativo nacional não concedem suficiente prioridade à formação ética nem à organização para a formação em cidadania na cadeia de valor dos serviços prestados. Esta omissão é igualmente insensível aos fenómenos de fraude académica que, no seio dos seus processos de avaliação, tão intensa e extensamente ocorrem. Deste modo, a formação superior pode, passivamente, estimular comportamentos não éticos na população. E, conseqüentemente, podem favorecer a corrupção que profundamente compromete o desenvolvimento da nação (Domingues e Cardoso, 2012). Assim, esta obra pretende animar a reflexão de políticos, gestores, professores e alunos sobre a problemática da RSO.

## **A responsabilidade social, o Estado e a sociedade**

A RSO medeia a relação entre organizações e entre estas e a sociedade, promovendo a correspondência homológica. Na sequência dos enunciados de Bowen (1953), que admite a diferença entre interesses privados e públicos, e de Levitt (1958), que faz subordinar o interesse público ao interesse privado, o debate sobre a RSO foi lançado por Friedman, para quem os gestores devem realizar análises económicas e legais, mas não análises éticas (1962: 133). Esta perspectiva mereceu críticas diversas produzidas por aqueles que defendem que a gestão deve considerar os proveitos económicos e os custos sociais das actividades empresariais (Shaw e Barry, 1992: 213). A RSO

define que as organizações têm responsabilidades sociais que transcendem a função económica do lucro e da satisfação das necessidades dos investidores (Epstein, 1989: 585), que têm responsabilidades económicas e sociais (Altman, 1998: 44), sendo vista como instrumento para civilizar o poder económico e o poder político (Berle e Means, 1932). Desse modo, o seu debate aproxima as práticas da economia capitalista das preocupações marxistas sobre sociedades mais justas (Shaw, 2008). Assim, a RSO pode ser vista como correctora dos desvios das organizações capitalistas privadas e mesmo públicas em relação aos interesses colectivos.

Inicialmente e durante muitas décadas, a RSO foi uma opção voluntária das empresas que organizavam a sua relação com o ambiente, a sociedade e as entidades interessadas, mas, nos últimos anos, ela tornou-se uma questão prioritária nas agendas políticas das nações (Albareda *et al.*, 2007: 391). O enorme desenvolvimento das organizações, muito favorecido pela globalização, permite-lhes influenciar as políticas dos governos, e esta realidade foi uma das principais causas do movimento para a RSO (Visser *et al.*, 2007: 6). A adopção da RSO foi estimulada pela aproximação entre o Estado, organizações e sociedade civil (van Marrewijk, 2003: 100) e, por isso, é feita da relação entre as organizações e entre estas e a sociedade onde operam (Werther e Chandler, 2006: 6). Na verdade, a RSO é produto e meio da relação entre a sociedade e as organizações, no contexto político, económico e social, no qual é progressiva a expectativa das comunidades sobre o desempenho das organizações e a necessidade de receberem informação acerca dos impactos sociais da sua actuação. Esta é cada vez mais observada e medida através de auditorias sociais e económicas registadas em relatórios que são divulgados, os quais melhoram a reputação e reforçam a competitividade (Hess *et al.*, 2002: 115, 121). Esta regulação permite monitorar o desempenho das organizações e avaliar a sua adequação às expectativas e necessidades da sociedade e das organizações que os referenciais normativos procuram harmonizar.

Contudo, as práticas da RSO não tiveram sempre a mesma orientação. Passaram da filantropia para a orientação adaptativa às comunidades, usando as competências nucleares para resolver problemas públicos, e da orientação solidária voluntária para a orientação solidária estratégica devido à competição entre organizações (Hess *et al.*, 2002: 110-116). Contudo, a força da filantropia na análise do desempenho organizacional é elevada, pois as práticas filantrópicas ainda aparecem individualizadas e associadas às práticas éticas (Matten *et al.*, 2003: 110) ou à RS (Kotler e Lee, 2005: 22-25), onde pode ocupar o mais privilegiado lugar (Visser, 2007: 51). Deste modo, as organizações que integram de forma sistemática as orientações da RSO

podem melhorar o seu desempenho ético e económico porque ela medeia a relação entre estas e a sociedade. A RSO assumiu enorme importância nas economias mais desenvolvidas e nas sociedades democráticas porque ela é inspiração para a relação institucionalizada entre a sociedade e as organizações. Esta perspectiva é adoptada de forma mais filosófica, noutros capítulos da presente obra, nomeadamente, em “A razão ética e a razão económica – o reencontro subordinado” e, de forma mais tangível, em “Administração Pública Local – Responsabilidade social e corrupção” e em “Responsabilidade Social e Capital Social – O caso das pequenas e médias empresas”.

### **Responsabilidade social das organizações e sustentabilidade organizacional**

Existe uma separação conceptual entre RSO e SO, a qual deve ser considerada porque as práticas de RS não se restringem à orientação maximalista da SO. A RSO está mais associada à agência ética, mais orientada para a comunhão de preocupações de pessoas e organizações (transparência, diálogo com entidades interessadas, relatórios de sustentabilidade), enquanto a SO está mais associada à agência económica, orientada para a melhoria das condições de sucesso organizacional (criação de valor, gestão ambiental, adopção de sistemas de produção amigáveis) (van Marrewijk, 2003: 102) e para a competitividade organizacional (Wagner e Schaltegger, 2003: 11-12). A SO ajuda a criar activos intangíveis, propiciadores de legitimidade, reputação e vantagem competitiva (Fombrun e Shanley, 1990; Gardberg e Fombrun, 2006: 330-331) e permite o encontro entre as necessidades da organização e as das entidades interessadas actuais e futuras (Dyllick e Hockerts, 2002: 131). Em todo o caso, existe uma relação entre a RS e a SO, a qual é profusamente reconhecida na literatura. A melhoria da RS tem impactos financeiros positivos imediatos e contínuos (Ruf *et al.*, 2001: 151) e a gestão estratégica da RS pode permitir duradoiras vantagens competitivas (Scherer e Smid, 2000; Hillman e Keim, 2001). Além disso, as organizações dotadas de bom carácter encontram na identidade organizacional um bom activo comercial (Derber, 1998: 224-229). É evidente na literatura que a RS aumenta a preferência de clientes, investidores e trabalhadores (Berens *et al.*, 2007). Assim, mais do que analisar as diferenças entre RS e SO, preferimos realçar que a agência ética pode favorecer os resultados económicos e, desse modo, melhorar o desempenho da agência económica.

A RSO promove, de modo mais indirecto, a sustentabilidade organizacional. Ela propõe um encontro entre as necessidades da organização e as necessidades actuais e futuras das entidades interessadas (Dyllick e Hockerts, 2002:

131), mas a sustentabilidade tem sido perspectivada do ponto de vista das vantagens da RSO para a organização (Pope *et al.*, 2004: 601; Dias-Sardinha e Reijnders, 2005: 74). A RSO inclui as dimensões económica, ambiental e social (Branco e Rodrigues, 2006: 113; Dias-Sardinha e Reijnders, 2005: 74), e as organizações que apostam na melhoria contínua da qualidade tendem a adoptar um desempenho social e, desse modo, movem-se para a sustentabilidade organizacional (van Marrewijk, 2003: 99). A visão de que as organizações devem passar da minimização dos custos para a criação de valor está no centro do discurso sobre responsabilidade social (Jamali e Mirshak, 2007: 244). As decisões sobre a RSO devem ser tratadas como decisões de investimento (McWilliams e Siegel, 2001: 125) e consideradas como investimento estratégico. O desempenho social e o desempenho financeiros estão positivamente associados (Waddock e Graves, 1997), e a melhoria da responsabilidade social tem impactos financeiros positivos imediatos e contínuos (Ruf *et al.*, 2001: 151). Existem diversos exemplos de organizações que adoptam responsabilidades éticas, sociais e ambientais e melhoram os seus resultados económicos (Kotler e Lee, 2005: 18). Como podemos ver, a relação conceptual e empírica entre RSO e SO é muito próxima e não se pode falar duma sem equacionar a outra.

Contudo, a relação entre desempenho social e desempenho financeiro é ambígua e carece de evidências objectivas. Esta ambiguidade é devida à falta de teoria, falta de rigor na medição do desempenho social, falta de rigor em estudos que analisam esta relação e confusão na associação das entidades interessadas aos indicadores medidos (Wood e Jones, 1995: 261). Há estudos que permitem frágeis medidas econométricas em virtude da omissão de importantes variáveis estratégicas que influenciam o desempenho financeiro (McWilliams e Siegel, 2000: 605). Assim, a relação entre desempenho em RSO e desempenho económico das organizações parece não estar absolutamente garantida, no estado actual do conhecimento científico.

A relação entre RSO e sustentabilidade financeira pode mesmo ser mais complexa. Existe uma relação positiva entre disponibilidade de recursos e práticas de CRS, pois o elevado desempenho financeiro estimula o desempenho social (Waddock e Graves, 1997) e o desempenho social promove o desempenho financeiro (Waddock e Graves, 1997; Orlitzky *et al.*, 2003). Mas, se é verdade que a irresponsabilidade social ou o mau desempenho social das organizações afecta negativamente o seu desempenho financeiro (Wood e Jones, 1995), também é verdade que pode existir uma associação positiva entre irresponsabilidade social e desempenho financeiro (Trevino e Nelson, 1999). De resto, no Capítulo 6 da presente obra, é possível constatar como baixos desempenhos em RS podem permitir diversas e enormes vantagens económicas.

## **Responsabilidade social das organizações e cidadania organizacional**

As definições de CO envolvem os indivíduos e as organizações e são importantes para os indivíduos, as organizações e as nações (Wood e Logsdon, 2008: 57). A definição de CO é vaga e envolve diversas relações entre a organização e a comunidade (Epstein, 1989: 588). Foi englobada pela RSO e os seus melhores indicadores são o apoio financeiro e não financeiro à comunidade (Epstein, 1989: 591-594). Não há definição consensual para a CO, estando esta muito associada às Relações Organizacionais Comunitárias e à RSO (Altman, 1998); tem como objecto a relação, fundada na responsabilidade ética e cívica, da organização para com as entidades interessadas, incluindo a comunidade onde opera, investidores, empregados, clientes e fornecedores (Altman, 1998: 46).

A RSO melhora o desempenho dos membros da organização. A CO significa a capacidade de a organização satisfazer as responsabilidades económicas, legais, éticas e filantrópicas atribuídas pelas entidades interessadas, ou seja, desempenho económico sustentável, conformidade rigorosa com padrões de conduta e códigos normativos, acções éticas e contribuições voluntárias que promovam a reputação e o envolvimento organizacional das entidades interessadas (Ferrel *et al.*, 2000: 40). As organizações devem desenvolver a sua CO por recurso a plataformas de oportunidade para o capital reputacional, nelas envolvendo diversos agentes em torno dos seus contributos – os empregados e o seu envolvimento, os clientes e a sua lealdade, os investidores e o aumento de valor, os parceiros e a colaboração, os reguladores e a regulação favorável, os activistas e a sua defesa, a comunidade e a legitimidade, a comunicação social e a cobertura favorável (Fombrun *et al.*, 2000: 89-94). Esta perspectiva de CO convoca elementos partilhados pelos outros conceitos neste texto, o que exprime a aludida ambiguidade conceptual, mas que aqui não se considera inibidora desta reflexão nem sobre ela se pretende reflectir, mas apenas sublinhar as suas implicações para o comportamento organizacional.

O desenvolvimento da RSO ocorrido nos últimos anos foi muito estimulado pela globalização económica e pela complexidade dos negócios, o que exigiu mais transparência e cidadania organizacional (Jamali e Mirshak, 2007: 243), e as organizações mais orientadas para o mercado e mais influenciadas pela cultura humanista desenvolvem mais práticas de cidadania organizacional (Maignan *et al.*, 1999). Existe uma associação positiva entre as percepções da cidadania organizacional e o envolvimento dos membros da organização (Peterson, 2004), e os trabalhadores das organizações que adoptam programas de RSO desenvolvem atitudes orientadas para a sociedade e atitudes

orientadas para a organização, combinadas com atitudes orientadas para a implicação, quando são sensíveis ao bem-estar e justiça social (Rodrigo e Arenas, 2007). Os trabalhadores aumentam a sua implicação no sucesso de organizações que adoptam políticas de RS relativas a sociedade, ambiente natural, novas gerações, organizações não-governamentais, empregados e clientes (Wheeler e Sillanpaa, 1997: 205); essas políticas aumentam a sua fidelidade, reduzindo os custos de substituição e formação e aumentando a produtividade (Branco e Rodrigues, 2006). Assim, adoptar políticas e práticas de RSO estimula o desenvolvimento de sentimentos identificativos e afiliativos face às organizações e à sociedade.

### **Responsabilidade social das organizações e legitimidade organizacional**

A RSO melhora a legitimidade organizacional e as organizações mais legitimadas gozam de maior probabilidade de sobrevivência nos ambientes institucionais onde operam. A teoria institucional evidencia que as organizações que buscam reforço da legitimidade são sensíveis às pressões do Estado e da sociedade para a conformidade normativa com requisitos que, na forma de regras e normas, existem no ambiente institucional (Oliver, 1991: 151). As organizações legitimadas mais facilmente obtêm recursos para a sua sobrevivência (Parsons, 1960: 175), aumentando as probabilidades de sobrevivência organizacional (Zucker, 1987: 443; Zimmerman e Zeitz, 2002: 414). As não-conformidades organizacionais aumentam os riscos operacionais, requerem mais pensamento e reduzem a legitimidade, ou seja, o acesso a recursos a ela associados (Phillips, Lawrence e Hardy, 2000: 28); o isomorfismo organizacional legitima as organizações e reforça a sua aceitação pelas entidades interessadas existentes no seu ambiente (Meyer e Rowen, 1977; DiMaggio e Powell, 1983; Baum e Oliver, 1991; Deephouse, 1996). A adopção de RSO e de CO reforça a sustentabilidade porque promove a legitimidade baseada na isomorfização, ou seja, na adopção de formas, processos e práticas dotados de maior aceitação entre as entidades interessadas.

A LO sustenta a reputação organizacional e esta sustenta a vantagem competitiva. A reputação propicia vantagens persistentes e favorece a melhoria do desempenho financeiro (Altman, 1998: 45; Roberts e Dowling, 2002: 1078), e é uma importante capital nos mercados locais ou em mercados futuros (Hess *et al.*, 2002: 113-114); mas este capital é flutuante, enriquecido ou empobrecido em todas as interações estabelecidas com entidades interessadas, sujeito a risco de perdas e ganhos (Fombrun *et al.*, 2000: 87-88). As organizações dotadas de elevada reputação nas comunidades onde ope-

ram reforçam a sua capacidade para atrair capitais e parceiros comerciais (Branco e Rodrigues, 2006: 124) e, por isso, devem adoptar estratégias de maximização da sua reputação (Branco e Rodrigues, 2006; Orlitzky *et al.*, 2003: 427). As empresas competem por uma reputação, particularmente importante em mercados onde a informação é insuficiente, e manipulam sinais para influenciar as leituras operadas pelas entidades interessadas de modo a maximizar a sua reputação (Fombrun e Shanley, 1990); isto porque os efeitos do desempenho social no desempenho financeiro são mediados pela reputação organizacional, capital intangível que é activo organizacional com reflexos financeiros positivos (Fombrun *et al.*, 2000: 86). Nesta perspectiva, a reputação materializada na imagem pública das organizações é uma importante capital organizacional que a RSO ajuda a valorizar.

As tácticas de gestão para impressionar as entidades interessadas através da responsabilização voluntária e do envolvimento ambiental reduzem o risco e melhoram a legitimidade organizacional (Bansal e Clelland, 2004: 95-96). O anúncio público da recepção de prémios relativos a excepcional desempenho em gestão ambiental melhora a percepção do desempenho ambiental e permite um impacto positivo na avaliação das organizações no mercado (Klassen e McLaughlin, 1996). Existe uma associação positiva entre a legitimidade, vista como percepção generalizada de que o desempenho ambiental da organização é desejável ou apropriado, e o risco assistemático da organização, visto como reflexo da variabilidade do valor das acções das empresas, associado a eventos que afectam essa organização, como greves ou acidentes (Bansal e Clelland, 2004: 93-94). Assim, a LO é capital organizacional.

No entanto, as mudanças organizacionais que conduzem à legitimidade da organização podem aumentar a legitimidade sem aumentar necessariamente a eficiência (Meyer e Rowan, 1977: 340; DiMaggio e Powell, 1983: 147; Zimmerman e Zeitz, 2002: 429). As organizações que adoptaram práticas de responsabilidade social aumentam as suas possibilidades de sucesso e sobrevivência (Provan, 1983; Scott, 1987; Miner *et al.*, 1990). A RSO pode aumentar a legitimidade das organizações porque lhes permite, ao nível mínimo, respeitar e aplicar os requisitos legais e, ao nível máximo, ajustar as suas práticas a necessidades e expectativas das comunidades onde operam e actuar segundo critérios de ética e moral.

## **A estrutura do livro**

O presente livro aborda a Responsabilidade Social das Organizações de modo global, e cada um dos seus capítulos oferece uma contribuição teórica e/ou prática para a reflexão sobre importantes tópicos da RSO. O livro

compõe-se de sete capítulos nos quais se apresentam diversas perspectivas teóricas e diversos objectos empíricos da RSO. Foram convidados a colaborar neste livro investigadores com variadas formações (Sociologia, Economia, Contabilidade e Geografia), permitindo ao leitor diferentes reflexões e aplicações da teoria da RSO.

O primeiro capítulo, intitulado “Responsabilidade Social Organizacional e sustentabilidade”, inicia a reflexão teórica sobre a RSO. Aborda a relação entre RSO e SO, o tema de fundo desta obra, problematiza os resultados da investigação existente sobre esta relação, e analisa a relação entre cidadania organizacional e RSO e entre esta e a legitimidade organizacional. Este capítulo oferece o pano de fundo empírico e teórico sobre o qual se desenvolvem as reflexões apresentadas nos capítulos seguintes, nos quais se equacionam políticas e práticas de RSO em diferentes sectores de actividade, se problematiza a relação sociedade civil-organizações-Estado, ou seja, entre necessidades sociais, desempenho organizacional e políticas públicas.

O segundo capítulo, intitulado “Economia e ética: o reencontro subordinado”, aborda a relação entre a ética e a economia mediada pelas empresas. Passa em retrospectiva a questão ética e moral, desde a Idade Média aos nossos dias, para nesse ciclo histórico analisar a relação entre a ética e a economia. Nele se defende que o desenvolvimento do sistema capitalista foi realizado à custa da ética e que a sua própria evolução obrigou a reintroduzir esta última na gestão das organizações capitalistas, num ciclo histórico feito do duplo movimento de afastamento e aproximação. O desenvolvimento do pensamento teórico que sustentou e legitimou o capitalismo separou a economia da ética, mas o desenvolvimento da concorrência e a perda de sustentabilidade obrigaram as organizações a cuidar de novo da ética por via da RSO.

O terceiro capítulo, intitulado “Responsabilidade social e desempenho organizacional: uma abordagem holística aos conflitos entre *stakeholders*”, propõe a aplicação do método dialéctico à análise da RSO. Reconhecendo as contradições existentes entre orientações estratégicas para *stakeholders*, a análise dialéctica é aplicada para antecipar a evolução da RSO. A autora analisa definições consagradas de RSO, convoca o método do ‘materialismo dialéctico’ de Marx, a teoria sobre ‘isomorfismo’ da Teoria Institucional, o conceito de ‘conhecimento-poder’ de Foucault, as noções de ‘decoupling’ e ‘loose coupling’, trabalhadas pela Teoria Institucional e pelo modelo da Anarquia Organizada, bem como a teoria sobre ‘entidades interessadas’ (*stakeholders*) para analisar o processo de mudança.

O quarto capítulo, intitulado “Responsabilidade Social e Capital Social – O caso das pequenas e médias empresas”, propõe a análise da relação entre o

capital social e as questões da responsabilidade social corporativa (designação anglo-saxónica de RSO). Sublinha a importância das empresas para a sociedade e apresenta a RSO e o capital social como factores de sustentabilidade das empresas e das regiões onde operam. Para isso, analisa a relação bidireccional ente RSO e ‘capital social’ e entre ‘capital social’ e ‘redes de cooperação’, a qual oferece oportunidades para potenciar o capital social e as suas vantagens para a gestão sustentável das PME e para o desenvolvimento das regiões onde estas operam.

O quinto capítulo, intitulado ‘Responsabilidade social, desenvolvimento sustentável e território: que relação?’, analisa a relação entre RSO, desenvolvimento endógeno e sustentabilidade dos territórios, através da adopção de práticas éticas e transparentes. Nele se defende que a responsabilidade empresarial sustentável é importante instrumento de dinamização dos processos de desenvolvimento local. O desenvolvimento é assumido como processo cada vez mais negociado e participado, onde os vários actores são chamados a actuar numa lógica de mais governância e menos governo, congruente com a abordagem do desenvolvimento de cunho territorialista, que exalta os recursos e as potencialidades locais e faz destes um importante eixo estratégico de actuação.

O sexto capítulo, intitulado “Administração Pública Local – Responsabilidade social e corrupção”, analisa a relação entre a RSO e a satisfação das necessidades e expectativas das entidades interessadas na gestão das organizações da administração pública. Defende a ideia de que, neste campo, a RSO sofre realizações ambíguas, seja na gestão dos territórios, seja na gestão de equipamentos públicos, e explora a corrupção como processo específico de destruição de património público e de desvalorização do capital cultural como factor desvalorizador da cidadania pública. Analisa os modelos da burocracia e da anarquia organizada para encontrar oportunidades para a corrupção fazer medrar os seus processos informais e desconexos.

O sétimo capítulo, intitulado “Responsabilidade Social na Universidade – Missão e governação”, problematiza a importância da RSO no sistema de gestão universitária. Analisa a presença da RSO na visão e na missão das universidades portuguesas e procura naqueles documentos fundadores da estratégia e do sistema de gestão a força inspiradora da RSO para os processos e práticas de gestão. Nele se reconhece que a investigação da RSO se tem focado mais na formação do que na gestão, e que as mais importantes manifestações da RSO das organizações universitárias se orientam pelas finalidades instrumental e desenvolvimentista cognitivista, beneficiadas pela focalização na produção e distribuição de conhecimento científico.

## Bibliografia

- ALBAREDA, L.; LOZANO, J. M.; YSA, T. (2007), "Public Policies on Corporate Social Responsibility: The Role of Governments in Europe", *Journal of Business Ethics*, 74, pp. 391-407.
- ALTMAN, B. W. (1998), "Transformed Corporate Community Relations: A Management Tool for Achieving Corporate Citizenship", *Business and Society Review*, 102/103, pp. 43-51.
- BANSAL, P.; CLELLAND, I. (2004), "Talking Trash: Legitimacy, Impression Management, and Unsystematic Risk in the Context of the Natural Environment", *Academy of Management Journal*, 47(1), pp. 93-103.
- BAUM, J. A. C.; OLIVER, C. (1991), "Institutional Linkages and Organizational Mortality", *Administrative Science Quarterly*, 36(2), pp. 187-218.
- BERENS, G.; RIEL, C.; REKOM, J. (2007), "The CSR-Quality Trade-Off: When can Corporate Social Responsibility and Corporate Ability Compensate Each Other?", *Journal of Business Ethics*, 74, pp. 233-252.
- BERLE, A., GARDINER, C. (1993), "Traditional Theory and The New Concept of the Corporation", in Sutton, B. (ed.), *The Legitimate Corporation*, Cambridge, Mass., Blackwell Publishers.
- BERLE, A., MEANS, G. (1932), *The modern corporation and private property*, Nova Iorque, Macmillan.
- BRANCO, M. C.; RODRIGUES, L. L. (2006), "Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives", *Journal of Business Ethics*, 69(2), pp. 111-132.
- BUEHLER, V. M. (1976), "Managerial Response to Social Responsibility", *The Academy of Management Journal*, 19(1), pp. 66-78.
- BURKE, J. A.; POLIMENI, R. S.; SLAVIN, N. S. (2007), "Academic Dishonesty: A Crisis on Campus Forging Ethical Professions Begins in the Classroom", *The CPA Journal*, 77(5), pp. 58-60.
- CARROLL, A. B. (1999), "Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct", *Business & Society*, 38(3), pp. 268-295.
- CHIABURU, D. S.; OH, I-S.; BERRY, C. M.; LI, N.; GARDNER, R. G. (2011), "The Five-Factor Model of Personality Traits and Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 96(6), pp. 1140-1166.
- DEEHOUSE, D. (1996), "Does Isomorphism Legitimate?", *Academy of Management Journal*, 39(4), pp. 1024-1039.
- DERBER, C. (1998), *Corporation Nation: How Corporations are Taking Over Our Lives and What We Can do About It*, New York, St. Martin's Press.
- DETOMASI, D. A. (2008), "The Political Roots of Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, 82, pp. 807-819.
- DIAS-SARDINHA, I.; REIJNDERS, L. (2005), "Evaluating Environmental and Social Performance of Large Portuguese Companies: A Balanced Scorecard Approach", *Business Strategy and the Environment*, 14, pp. 73-91.
- DIMAGGIO, P. J. (1988), "Interest and Agency in Institutional Theory", in Lynne Zucker (ed.), *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment*: 3-21. Cambridge, MA, Ballinger.

- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, 48, pp. 147-160.
- DOMINGUES, I.; CARDOSO, A. (2012), "Responsabilidade Social Organizacional: Desenvolvimento e sustentabilidade", in Domingues, I. e Remoaldo, P. (eds), *Edições Húmus*, pp. 9-22.
- DYLLICK, T.; HOCKERTS, K. (2002), "Beyond the Business Case for Corporate Sustainability", *Business Strategy and the Environment*, 11, pp. 130-141.
- EPSTEIN, E. M. (1989), "Business Ethics, Corporate Good Citizenship and the Corporate Social Policy Process: A View from the United States", *Journal of Business Ethics*, 8, pp. 583-595.
- FERREL, O.C.; FRAEDRICH, J. e FERREL, L. (2000), *Business Ethics*, Houghton Mifflin, Boston, 4ª edição.
- FISHER, J. (2004), "Social Responsibility and Ethics: Clarifying the Concepts", *Journal of Business Ethics*, 52, pp. 391-400.
- FOMBRUN, C. J.; SHANLEY, M. (1990), "What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy", *Academy of Management Journal*, 33, pp. 233-258.
- FOMBRUN, C. J.; GARDBERG, N. A.; BARNETT, M. L. (2000), "Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk", *Business and Society Review*, 105(1), pp. 85-106.
- FRIEDMAN, M. (1962), *Capitalism and Freedom*, Chicago, The University of Chicago Press.
- GARDBERG, N. A.; FOMBRUN, C. J. (2006), "Corporate Citizenship: Creating Intangible Assets Across Institutional Environments", *The Academy of Management Review*, 31(2): pp. 329-346.
- GODFREY, P. C.; HATCH, N. W. (2007), "Researching Corporate Social Responsibility: An Agenda for the 21st Century", *Journal of Business Ethics*, 70, pp. 87-98.
- HENDERSON, D. (2001), *Misguided Virtue. False Notions of Corporate Social Responsibility*, New Zealand Business RoundTable, Wellington.
- HESS, D.; ROGOVSKY, N.; DUNFEE, T. (2002), "The Next Wave of Corporate Community Involvement: Corporate Social Initiatives", *California Management Review*, 44(2), pp. 110-125.
- HILLMAN, A. J.; KEIM, G. D. (2001), "Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line?", *Strategic Management Journal*, 22, pp. 125-139.
- JAMALI, D. (2008), "A Stakeholder Approach to Corporate Social Responsibility: A Fresh Perspective into Theory and Practice", *Journal of Business Ethics*, 82, pp. 213-231.
- JAMALI, D.; MIRSHAK, R. (2007), "Corporate Social Responsibility (CSR): Theory and Practice in a Developing Country Context", *Journal of Business Ethics*, 72, pp. 243-262.
- KLASSEN, R. D.; MCLAUGHLIN, C. P. (1996), "The Impact of Environmental Management on Firm Performance", *Management Science*, 42(8), pp. 1199-1214.
- KOTLER, P.; LEE, N. (2005), *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*, New Jersey, John Willey & Sons.
- MAIGNAN, I.; FERRELL, O.C.; HULT, G.T. (1999), "Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27: pp. 455-469.

- MARSDEN, C.; ANDRIOF, J. (1998), "Towards an Understanding of Corporate Citizenship and How to Influence It", *Citizenship Studies*, 2(2), pp. 329-352.
- MATTEN, D., CRANE, A.; CHAPPLE, W. (2003), "Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship", *Journal of Business Ethics*, 45(1), pp. 109-120.
- McWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. (2000), "Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification", *Strategic Management Journal*, 21(5), pp. 603-609.
- McWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. (2001), "Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective", *The Academy of Management Review*, 26(1), pp. 117-127.
- MEYER, J. W.; ROWAN, B. (1977), "Institutional Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", *American Journal of Sociology*, 83, pp. 340-363.
- MEYER, J.; SCOTT, W. R. (1992), *Organizational Environments: Ritual and rationality*, Newbury Park, CA, Sage.
- MEYER, J. W.; BOLI, J.; THOMAS, G. M. (1994), "Ontology and Rationalization in the Western Cultural Accounts", in Scott, W. Richard and Meyer, John W. (eds.) *Institutional Environments and Organizations*, Thousand Oaks/London/New Delhi, Sage, pp. 9-27.
- MINER, A. S.; TERRY, L. A.; STEARNS, T. (1990), "Interorganizational Linkages and Population Dynamics: Buffering and Transformational Shields", *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 689-713.
- OLIVER, C. (1991), "Strategic Responses to Institutional Processes", *The Academy of Management Review*, 16(1), pp. 145-179.
- ORLITZKY, M.; SCHMIDT, F. L.; RYNES, S. L. (2003), "Corporate Social and Financial Performance: A meta analysis", *Organization Studies*, 24(3), pp. 403-441.
- PARSONS, T. (1960), *Structure and Process in Modern Societies*, Glencoe, IL, Free Press.
- PETERSON, D. K. (2004), "The Relationship Between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment", *Business & Society* 43(3): pp. 296-319
- PHILLIPS, N.; LAWRENCE, T. B.; HARDY, C. (2000), "Interorganizational Collaboration and the Dynamics of Institutional Fields", *Journal of Management Studies*, 37, pp. 23-43.
- POPE, J.; ANNANDALE, D.; MORRISON-SAUNDERS, A. (2004), "Conceptualizing Sustainability Assessment", *Environmental Impact Assessment Review*, 24, pp. 595-616.
- PROVAN, K. G. (1983), "The Federation as an Interorganizational Linkage Network", *Academy of Management Review*, 8, pp. 79-89.
- ROBERTS, P. W.; DOWLING, G. R. (2002), "Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance", *Strategic Management Journal*, 23, pp. 1077-1093.
- RODRIGO, P.; ARENAS, D. (2007), "Do Employees Care About CSR Programs? A Typology of Employees According to their Attitudes", *Journal of Business Ethics*, 83, pp. 265-283.
- RUF, B. M.; MURALIDHAR, K.; BROWN, R. M.; JANNEY, J. J.; PAUL, K. (2001), "An Empirical Investigation of the Relationship between Change in Corporate Social Performance and Financial Performance: A Stakeholder Theory Perspective", *Journal of Business Ethics*, 32, pp. 143-156.
- SCHERER, A. G.; SMID, M. (2000), "The Downward Spiral and the US Model Business Principles – Why MNEs Should Take Responsibility for the Improvement of the World Wide Social and Environmental Conditions", *Management International Review*, 4, pp. 351-371.

- SCOTT, W. R. (1987), *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice- Hall.
- SHAW, W. H.; BARRY, V. (1992), *Moral Issues in Business*, 5th edition, Wadsworth Publishing, Belmont, CA.
- SHAW, W. H. (2008), "Marxism, Business Ethics, and Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, 84(4). pp. 565-576.
- SINGER, A. E. (1994), "Strategy as Moral Philosophy", *Strategic Management Journal*, 15(3), pp. 191-213.
- TREVINO, L. K.; NELSON, D. A. (1999), *Managing Business Ethics*, 2nd Edition, New York, Wiley.
- VAN MARREWIK, M. (2003), "Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion", *Journal of Business Ethics*, 44, pp. 95- 105.
- VISSER, W.; MATTEN, D.; POHL, M.; TOLHURST, T. (2007), *The A to Z of Corporate Social Responsibility: A Complete Reference Guide to Concepts, Codes and Organisations*, Chichester, John Wiley & Sons.
- WADDOCK, S. A.; GRAVES, S. B. (1997), "The Corporate Social Performance-Financial Performance Link", *Strategic Management Journal*, 18(4), pp. 303-319.
- WAGNER, M.; SCHALTEGGER, S. (2003), "How Does Sustainability Performance Relate to Business Competitiveness", *Greener Management International*, 44, pp. 5-16.
- WERTHER, W.; CHANDLER, D. (2006), *Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment*, Thousand Oaks/London/New Delhi, Sage.
- WHEELER, D.; SILLANPAA, M. (1997), *The Stakeholder Corporation: A Blueprint for Maximizing Stakeholder Value*, Pitman, London.
- WHEELER, D.; SILLANPAA, M. (1988), "Including the Stakeholders: The business case", *Long Range Planning*, 31(2): pp. 201-210.
- WOOD, D. J.; JONES, R. E. (1995), "Stakeholder Mismatching: A Theoretical Problem in Empirical Research on Corporate Social Performance", *The International Journal of Organizational Analysis*, 3(3), pp. 229- 267.
- WOOD, D. J.; LOGSDON, J. M. (2008), "Business Citizenship as Metaphor and Reality", *Business Ethics Quarterly*, 18(1), pp. 51-59.
- ZIRMMERMAN, M.; ZEITZ, G. (2002), "Beyond Survival: Achieving new Venture Growth By Building Legitimacy", *Academy of Management Review*, 27(3), pp. 414-431.
- ZUCKER, L. G. (1987), "Institutional Theories of Organizations", *Annual Review of Sociology*, 13, pp. 443-644.

## Capítulo 2

### A razão ética e a razão económica na RSO – o reencontro subordinado

Manuel da Silva e Costa\*

Ivo Domingues\*\*

#### Introdução

A reflexão que propomos articular-se-á à volta de dois eixos: as relações da economia com a moral, e da empresa com a sociedade. No fundo, e como ideia unificadora, desejamos fazer uma análise crítica sobre os pressupostos éticos do nosso modelo de desenvolvimento capitalista e sobre o que poderíamos denominar de filosofia moral da empresa industrial.

Segundo a perspectiva da cultura clássica, na concepção de filósofos e economistas medievais, e mesmo segundo o pensamento de alguns dos pais fundadores das ciências económicas, a economia moderna teve a sua origem na economia e na ética. Contudo, o desenvolvimento do modelo capitalista aproximou as empresas do lucro como objectivo organizacional e afastou-as da ética como inspiração comportamental. A multiplicação dos problemas ecológicos e sociais gerados pelo modelo de desenvolvimento económico e a assunção dos direitos dos consumidores alimentada pelo aumento da concorrência entre empresas e pela cultura da cidadania social e organizacional estimularam a redescoberta da moral pelas empresas. A moral foi incorporada na RSO, entretanto transformada em área de gestão organizacional, por meio da reflexão ética que fundamenta a tomada de decisões de gestão. O objecto da análise neste artigo desenvolvida é este movimento de afastamento e reaproximação entre estratégia empresarial e responsabilidade organizacional.

O argumento aqui defendido convoca a evolução histórica da relação entre a gestão empresarial e a ética social marcada pela separação provocada pela Revolução Industrial e pelo reencontro permitido ou exigido pela sociedade da abundância organizada em aldeia global. Estas duas fases continuam a ter um critério comum – a obtenção do lucro –, realizável por meio de diferentes abordagens da relação com o mercado, o ambiente e a sociedade.

\* Professor Catedrático Jubilado do Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho e Professor Catedrático da Universidade Lusíada.

\*\* Professor Auxiliar do Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho.

## 1. Da filosofia moral à economia política

Nas sociedades pré-capitalistas, a economia, como toda a actividade produtiva e mercantil, estava enquadrada pela ordem moral e política. Na Idade Média (séculos XIII e XIV), a influência do Cristianismo era a base da estabilidade económica e social (Rocha, 1992: 20). Desde as relações entre produtores e consumidores, a organização da economia urbana e rural, as relações comerciais, a fixação dos preços, os acordos sobre o salário justo e familiar, a organização corporativa das empresas artesanais, a natureza dos contratos entre empregadores e consumidores – todos esses aspectos da vida económica estavam subordinados aos valores morais e religiosos. São Tomás de Aquino (1227-1274), Henrique de Langenstein (1340-1397), Luís Molina (1533-1600), De Lugo (1583-1660), para citar apenas os autores mais representativos, desenvolveram nas suas obras de filosofia moral todo este conjunto de questões, muito antes da Encíclica *Rerum Novarum* de Leão XIII (1891), que colocou, do ponto de vista católico, a problemática das relações do capital e do trabalho (Rocha, 1992: 20; 219).

Nas economias pré-capitalistas, a questão moral também estava presente nas relações económicas. Os artesãos medievais eram produtores autónomos e partilhavam o controlo sobre os meios de produção e de venda, e as corporações preservavam a base pessoal do sistema económico (Howell, 1986: 34). Ao longo da Idade Moderna, as associações de artesãos das diferentes cidades exerciam funções económicas, formativas e proteccionistas face às elites urbanas e aos aprendizes; a sua actuação não estava isenta de questões morais no que toca ao controlo do conhecimento e à acreditação de novos artesãos (Epstein, 1998), e protegiam a entrada de novos concorrentes no mercado munidos de estratégia de baixo preço (Epstein, 2008: 160). Na economia sempre existe risco moral e este está relacionado com a tensão entre público e privado, individual e colectivo, local e global.

Nos séculos XVIII e XIX, período em que a fábrica emerge como sucedânea da oficina e se lançam as bases da economia política, a moral e a economia são vistas como duas faces da mesma moeda, reciprocamente se influenciando e justificando: existe articulação entre progresso económico e progresso social (Smith, 1759), a livre economia de mercado é explicada em termos da ética da liberdade natural (Smith, 1993), uma boa sociedade é possível com a economia moral (Justi, 1766) e a ética utilitarista está associada à felicidade (Mill, 1861). Deste modo, a moral, tal como a religião, a filosofia e as leis, é vista como base da sociedade (Marx e Engels, 1848/sd: 41) e é reconhecível a influência das causas morais nas leis da economia política (Say, 2007: 351). A tensão crescente entre a ética e a economia e as dúvidas sobre a moralidade dos governos e dos homens chegaram a funda-

mentar a formulação de teorias económicas catastróficas que nunca se verificaram (Bernstein, 1970/2008: 268). Para a teoria marxista, muito pessimista quanto ao futuro do sistema capitalista, a acumulação da riqueza pela classe social dominante implica a acumulação da miséria e a degradação moral da classe operária (Marx 1976: 799), a qual gera contradição entre a separação social da venda e do consumo de bens (Marx, 1951: 507-512), gerando crises de sobreprodução, à qual respondeu Keynes com a crença de que as crises são adaptativas e que podem ser atenuadas pela intervenção do Estado que financia a procura (Keynes 1972: 325-326), compensando o subconsumo. Ou seja, para prevenir as crises, Marx preconizava a socialização dos meios de produção, enquanto Keynes preconizava a socialização da procura.

A formação superior reflectia a evolução de pensamento económico. Antes de publicar *A Causa da Riqueza das Nações*, Adam Smith foi professor de filosofia moral na Universidade de Glasgow, onde a economia foi durante muitos anos vista como um ramo da ética (Sen, 2001: 6). Depois, a criação de Escolas Universitárias de Economia, separadas das Faculdades de Filosofia, de Moral e de Ciência Política, consagrou academicamente o divórcio entre a economia e a ética, situação dominante nos dias de hoje. No plano teórico, idêntica separação ocorre: a teoria da Repartição e do Valor, elaborada por David Ricardo, conduziu a ciência económica para caminhos teóricos pensados e separados do campo político e dos padrões morais (Denis, 1978: 254). A constituição do campo económico enquanto território da ciência económica, foi operada a expensas da moral, vista como pouco compatível com os modelos racionalistas que a economia haveria de desenvolver.

Este divórcio foi, sobretudo, materializado através das obras de David Ricardo, William Petty, François Quesnay e Léon Walras empobrecendo a ciência económica, devido ao facto de se ter autonomizado demasiado em relação à ciência moral (Sen, 2001: 10-11). A responsabilidade política e social da empresa retira o seu fundamento e explicação nas relações de estreita complementaridade entre a moral, a ética e a economia. Se hoje as empresas se fixaram quase exclusivamente no lucro, desligadas de um projecto de desenvolvimento humano integrado, isso deve-se ao facto de a economia se ter divorciado dos seus fundamentos morais e éticos.

Neste período, igualmente se lançavam as bases do capitalismo industrial, o qual viria a ser a forma dominante de organização económica. O capitalismo, baseado na filosofia do lucro como bem supremo, explica como a moral pode fundamentar e animar o desenvolvimento de sociedades à volta e em função do capital e do capitalismo. Este modelo económico assume características reificantes e, por isso, as organizações corporativas podem influenciar mais a moral do que a economia (Durkheim, 1984: xxxix). O

capitalismo alterou a estrutura das relações sociais e impôs essa mudança por meio da alteração dos hábitos, os quais passaram a fazer parte do processo civilizacional (Elias, 1939/2000: 210); tornou-se um modo de viver (Parsons, 1949/1968: 262). Portanto, falar de ética e de responsabilidade social nas organizações é falar do modo como as organizações de cariz capitalista se relacionam com as entidades interessadas na sua actividade.

A afirmação da economia de mercado e da competitividade empresarial fundou-se em teorias que convocavam a importância da iniciativa e da concorrência, particularmente de Herbert Spencer a Adam Smith (Werhane, 2000). Só sobrevivem as sociedades e as economias mais capazes (Spencer, 1886: 389-466), e esta evolução deve ser natural, sem interferência de outras sociedades, para que não torne a sociedade ajudada mais fraca e mais dependente; por isso, a intervenção externa é imoral (Spencer, 1851: 290-291). Só é produtivo o trabalho fixado em objectos comercializáveis e todas as actividades que não incorporam valor em objectos tangíveis esvaem-se no momento da sua realização (Smith, 1843: 414). Ele identificou problemas morais existentes no sistema capitalista (Wilson, 1989) mas, para ele, o capitalismo era um sistema político e económico mais ético do que o mercantilismo (Lux, 1990), porque este assentava em instituições não democráticas e beneficiava muito mais os produtores do que os consumidores (Smith, 1976: 26). A revolução industrial instituiu a propriedade privada dos meios de produção, a relação capital/trabalho, a apropriação da mais valia-relativa e a generalização das relações comerciais, e a ordem económica passa a ser subordinada ao lucro e fundada no espírito e na ética do capitalista (Weber, 1969). Até ao século XIX, a economia, a política e a ética estavam associadas e andavam de mãos dadas (Humbert, 2005: 48), mas, a partir da revolução industrial, são separadas pelo primado da competitividade e do lucro.

## **2. Do lucro privado à responsabilidade social**

O discurso económico sobre a produtividade e a competitividade, a cultura do sucesso e do progresso material subordina todos os valores humanos e espirituais ao seu império. É a confirmação de que a ideologia que a todas une e identifica é a idolatria do mercado, isto é, o progresso técnico e o crescimento económico, acima de qualquer valor ético (Bourg, 1998). Existe uma ideia generalizada de que o culto da eficácia, materializada em produtos e relações, é o caminho da qualidade de vida, do bem-estar, ou seja, do paraíso. A cultura incorporou estes valores no sistema de signos, substituindo a personalidade pela identidade pessoal (Lears, 1983: 6) e privilegiando o valor simbólico dos produtos face ao valor de uso e ao valor de troca (Baudrillard,

1972: 64), generalizando o fetichismo dos produtos através da atribuição de propriedades que eles não têm, incorporando nos produtos significados que adquirem o valor de presumidas funções (Jhally, 1987: 46-7). Este valor extraordinário atribuído aos bens é condição da reprodução do modelo capitalista tal como ele foi até hoje pensado e realizado, assente numa moral da produção, servida pela teoria gestionária, e numa moral do consumo, ensinada pela publicidade, mais ou menos indiferentes aos custos sociais e ecológicos dos seus processos industriais e comerciais.

A este culto dos produtos está associado um culto da eficácia. A eficácia pessoal, correspondente às crenças sobre a capacidade para realizar tarefas específicas (Bandura, 1977a; Bandura, 1977b), tem implicações no comportamento organizacional e na gestão de recursos humanos (Gist, 1987) e a estratégia de gestão de recursos humanos deve estar alinhada com a estratégia organizacional para melhorar o desempenho da organização (Youndt *et al.*, 1996; Ulrich, 1997; Ulrich e Smallwood, 2003). Este culto da eficácia, sobretudo quando transformado em bem supremo e referência última das políticas e das práticas organizacionais, tem por consequência indesejável a colonização da vida privada pela vida organizacional e a exclusão de parte da população activa. O culto da eficácia material é hoje um modo de pensamento e de consciência: valorizamos a moral da eficácia e não a eficácia da moral.

A ideia demiúrgica da eficácia estava bem expressa no lema da Exposição Universal de Chicago em 1933: “a ciência descobre, a indústria aplica, o homem segue”. O bem-estar das sociedades, a sua qualidade de vida e o seu desenvolvimento estariam dependentes do progresso científico e das invenções técnicas: o novo Prometeu chamar-se-ia razão técnica e instrumental. O lucro é a alma e a filosofia do capitalismo (Weber, 1969), mas o progresso económico permitiu criar mais riqueza, mas não permitiu criar uma sociedade mais justa (Handy, 1998), pois a confiança moderna pelas elites desenvolvida na trindade laica “o Progresso, a Razão e o Trabalho” não se mostra redentora e salvadora para a maioria da população (Maffesoli, 2002).

O sucesso da mecânica celeste de Galileu e de Newton levou o homem a pensar que o futuro do universo, da natureza e da sociedade era absolutamente previsível, desde que avaliado e estudado com os instrumentos de cálculo adequados. Nesta linha de ideias, por exemplo, os meteorologistas procuram prever o tempo, as catástrofes naturais; os economistas as taxas de inflação, os índices de crescimento económico, os níveis de rendimento *per capita*; os demógrafos, as taxas do crescimento da população; os sociólogos e os homens políticos, as regularidades sociais, as oscilações dos níveis de confiança, o grau de satisfação das aspirações e necessidades; os gestores,

a necessidade de equilibrar as finanças, etc. No fundo, o que caracteriza estes saberes é a “ideia de ciência como a arte eficaz de prever, de mensurar, de regular os acontecimentos e de os predeterminar e reorientar em ordem à eficácia” (Costa, 2001: 12). A produção industrial como a lógica dos procedimentos burocráticos e da produção dos serviços (ensino, saúde, serviços sociais) implica este paradigma do conhecimento técnico, experimental, determinista e repetitivo, amoral.

A globalização da economia e dos mercados põe a descoberto os paradoxos da razão liberal, induzindo toda uma série de fenómenos sociais: a gripage da articulação entre o progresso económico e a coesão social (Perret e Roustang, 1993), o desaparecimento dos mecanismos de regulação das relações industriais, a desregulamentação do mercado de trabalho, a erosão dos laços sociais e das identidades locais, a emergência de um individualismo redutor que está na base da construção de um mercado transnacional regulado pela batalha da competição exacerbada. A ideologia da competitividade é cada vez mais ineficaz porque apreende apenas uma dimensão da personalidade humana: o espírito de emulação e de competição. É urgente implantar “a utopia como estratégia económica”, uma vez que o modelo económico de tipo concorrencialista entrará progressivamente em estagnação (Thurow, 1996). É urgente ressuscitar as crenças colectivas como sistema de significação para compensar a passagem do indivíduo ao individualismo, da história ao curto-prazo, indesejável processo que o capitalismo animou (Todd, 1999), e adoptar “um capitalismo ao serviço da vida” que não reduza a vida colectiva e o quotidiano das pessoas a um imenso mercado onde tudo se compra e se vende (Bartoli, 1999). Finalmente, operar novas escolhas de sociedade tendo em vista o reencantamento da empresa do futuro (Villemeur e William, 1999). Deste modo, diferentes autores apontam o desencanto das empresas capitalistas que, libertas de compromissos éticos, procuram no lucro e na satisfação das necessidades dos seus sócios a razão de ser da sua existência. O desenvolvimento de uma nova área de gestão – a Responsabilidade Social Organizacional – veio compensar a eliminação de critérios éticos realizada pelo processo histórico do capitalismo e devolver à agenda da gestão organizacional preocupações éticas.

### **3. Ética, cidadania e responsabilidade social**

A teoria da RSO foi lançada por Bowen (1953: 5) ao admitir que os interesses privados dos negócios podem não ser conciliáveis com os interesses colectivos das sociedades. Desde então, a RSO tem sido perspectivada de diversos modos. A primeira definição de RSO tem inspiração económica e foi

formulada por Friedman, (1962), para quem a função social da empresa é, por meio de gestão eficaz e eficiente, atingir elevados níveis de prosperidade, cumprir regras de mercado e leis estabelecidas e gerar lucro. Depois, surgem outras definições que fazem corresponder a RSO, por um lado, à obrigatoriedade de realizar os fins económicos de cumprir os requisitos legais aplicáveis à actividade empresarial e de satisfazer outras necessidades sociais (McGuire, 1963; Backman, 1975) ou, por outro lado, à voluntariedade de satisfazer necessidades das comunidades (Manne e Wallich, 1972; Sethi, 1975; Hay, Gray e Gates, 1976). Deste modo, a empresa é perspectivada como unidade que tem impactos económicos e sociais, globais e locais, e a importância dada a cada uma das dimensões depende da focalização que é feita.

A RSO sofreu um alargamento do conceito e das práticas. Ao nível global, a criação de *standards* éticos é um desafio actual para líderes de organizações económicas e políticas de modo a partilhar os benefícios da economia global (Kelly, 2004). Numa conferência realizada em 2002, em Santiago do Chile, teve início um movimento designado PEKEA (*Political and Ethical Knowledge in Economic Activities*), o qual, inspirado na filosofia política e moral, pretende reavivar a abordagem política e ética da economia contra a corrente neoliberal (Humbert, 2005). O conhecimento da economia deve ser ético e, por isso, o interesse dos economistas está associado ao interesse público (Galbraith, 2001: 151), ou seja, a economia deve voltar a ver a ética como fundamento dos modelos económicos e gestores. A globalização exige uma ética global que oriente a conduta das empresas, seja fundada nas grandes religiões que sirva a crentes e não-crentes (Kung, 1997), seja nas declarações e acordos internacionais validados pelas nações (Herold e Stehr, 2009). Assim, em diversos locais de reflexão e produção normativa, assiste-se a uma revalorização da filosofia moral e da ética económica como fundamentos para a agência organizacional.

Ao nível organizacional, a produção teórica tem perspectivado novas formas de relação entre as organizações e as entidades interessadas. As empresas têm responsabilidades económicas, éticas e discricionárias ou filantrópicas, as quais não são mutuamente exclusivas e correspondem a expectativas da sociedade sobre o desempenho das empresas (Carroll, 1979), constituindo um modelo de RSO para este século (Hemphill, 2004). As entidades interessadas constroem imagens das organizações com base em informação sobre o desempenho organizacional nas áreas da conformidade com normas sociais e posturas estratégicas (Fombrun e Shanley, 1990), o que faz da reputação organizacional um activo intangível que cria valor para as empresas e suporta a sua competitividade (Fombrun, 1996). Existe uma associação positiva recíproca entre desempenho social e desempenho financeiro, mediada pela repu-

tação (Orlitzky *et al.*, 2003: 427). Desta forma se propõe que as empresas recuperem a dimensão ética que a racionalização económica havia desvalorizado e se integrem os trabalhadores e as comunidades entre as entidades interessadas cujas necessidades e expectativas as empresas devem satisfazer. A conceptualização da RSO está associada à perspectiva de gestão organizacional centrada nas empresas e nas suas entidades interessadas (Ketola, 2008: 419), e a mudança de paradigma, da solidariedade filantrópica à estratégica, é a resposta adaptativa das empresas à competição comercial e às expectativas das entidades interessadas (Hess *et al.*, 2002: 112-116). As organizações devem passar da minimização dos custos para a criação de valor (Jamali e Mirshak, 2007: 244) e as decisões sobre RSO devem ser tratadas como decisões de investimento estratégico (McWilliams e Siegel, 2001: 125; McWilliams *et al.*, 2006: 4). Assim, a adopção de políticas de RSO é integrada na gestão estratégica das empresas, ou seja, a ética empresarial recupera valor estratégico na adaptação organizacional ao ambiente social e na sustentabilidade organizacional em ambientes sociais que, cada vez mais, valorizam comportamentos conformes com as legítimas expectativas sociais baseadas em valores culturais.

A literatura acentua as vantagens da moral e da ética para a gestão das organizações. Existe uma conexão entre o dever moral e o desempenho económico por meio da verdade (Hosmer, 1995: 400), e a ética, suportada em princípios nucleares (confiança, confiabilidade, e cooperatividade) pode aumentar significativamente as vantagens competitivas da organização (Jones, 1995). A ética é mais do que inspiração para ‘saber o que fazer’ e ‘saber como fazer’, ela é garantia de credibilidade da arte de gerir (Brady, 1986). Está relacionada com valores que integram a cultura organizacional e modelam decisões sobre a responsabilidade social (Samson e Daft, 2003: 147) e é uma das responsabilidades das organizações, que as obriga a fazer o que está certo, é honesto e é justo, mesmo quando a organização a isso não é obrigada por imperativo legal (Matten *et al.*, 2003: 110). As organizações que recorrem a programas formais de ética para reforçar o controlo fazem da ética uma modalidade de regulação normativa e padronização comportamental (Weaver *et al.*, 1999: 42). Diversa teoria gestionária reconhece que a ética é fundamental à prática do capitalismo (Wicks e Freeman, 1998: 123). Contudo, a perspectiva de ética que a RSO recupera e reintroduz nas organizações é diferente da perspectiva dominante nas sociedades pré-capitalistas. Ao contrário do que então acontecia, a ordem económica não se submete à ordem moral, antes respeitosamente a submete à nova ordem económica ajustada à nova ordem cultural. A perspectiva de Friedman (1962: 133) sobre a restrição das decisões empresariais a critérios de natureza económica

e legal e não de natureza ética não foi alterada, apenas reintegra os critérios éticos para melhor realizar os objectivos económicos.

A teoria institucionalista focaliza a legitimidade das organizações como condição da sua adaptação e sobrevivência nos contextos em que operam. A missão organizacional promove a partilha de expectativas entre membros da organização e influencia a imagem pública construída pelas entidades interessadas (Germain e Cooper, 1990), bem como aumenta a legitimidade da organização junto das entidades interessadas, sobretudo as financiadoras (Analoui e Karami, 2002: 12). A legitimidade é relação (Suchman, 1995: 594), favorecida pela informação oficial que oferece identidade à organização (Neilsen e Rao, 1987: 527); por isso, os gestores tendem a gerir sinais que permitem impressões legitimadoras da organização (Bansa e Clelland, 2004: 102). A legitimidade promove a congruência entre a organização e o seu ambiente e favorece o sucesso e a sobrevivência organizacional (Meyer e Scott, 1983: 201; DiMaggio e Powell, 1991). Assim, a RSO permite o reforço da legitimidade junto de diversas entidades interessadas e da sustentabilidade organizacional nos ambientes institucionais, ou seja, as organizações que adoptam políticas e práticas de RSO têm mais possibilidades de sobreviverem e serem bem sucedidas em ambientes competitivos.

Diversa literatura sublinha as vantagens da adopção de políticas e práticas da RSO. São diversos os exemplos de organizações que adoptam responsabilidades éticas, sociais e ambientais e melhoram os seus resultados económicos (Kotler e Lee, 2005: 18). A melhoria da responsabilidade social tem impactos financeiros positivos imediatos e contínuos (Ruf *et al.*, 2001: 151). A gestão estratégica da RSO pode permitir duradouras vantagens competitivas (Scherer e Smid, 2000; Hillman e Keim, 2001). As organizações dotadas de bom carácter encontram na identidade organizacional um bom activo comercial (Derber, 1998: 224–229). Há muita evidência na literatura de que a RSO aumenta a preferência de investidores, clientes e trabalhadores (Berens *et al.*, 2007). Os consumidores são sensíveis ao desempenho social das organizações que produzem os produtos que eles consomem (Harrison e Freeman, 1999: 479). As tácticas de gestão para impressionar as entidades interessadas através de uma voluntária responsabilização e envolvimento ambiental reduzem o risco e melhoram a legitimidade organizacional (Bansal e Clelland, 2004: 95-96). Assim, a redescoberta e assunção da ética resulta da adaptação das organizações à mudança cultural verificada no seu ambiente institucional, da necessidade de prevenção e correcção de problemas ambientais e económicos locais e da resposta a novas necessidades sociais que a alteração de valores exigiu. Ou seja, as motivações empresariais do lucro são as mesmas, as práticas e a sua legitimação é que são diferentes.

## **Conclusão**

Esta evolução das empresas orientada para a recuperação da ética e sua integração na estratégia organizacional foi estimulada pela evolução da concorrência económica e afirmação dos valores humanistas. Um dos modelos de política pública sobre RSO na Europa é o da sustentabilidade e cidadania, o qual se orienta para incentivar as organizações a serem boas cidadãs, através da transparência das suas práticas e da conformidade dos impostos, e para ajudar a resolver problemas sociais locais, através de parcerias com outras entidades (Albareda, 2007: 402-403). O desenvolvimento da RSO ocorrido nos últimos anos foi muito estimulado pela globalização económica e pela complexidade dos negócios, que exigiu mais transparência e cidadania organizacional (Jamali e Mirshak, 2006: 243). As organizações mais orientadas para o mercado e mais influenciadas pela cultura humanista desenvolvem mais práticas de cidadania organizacional (Maignan *et al.*, 1999), e existe uma associação positiva entre as percepções da cidadania organizacional e o envolvimento dos membros da organização (Peterson, 2004). A valorização de boas práticas organizacionais no domínio da RSO permitiu a focalização da gestão nas necessidades e expectativas das entidades interessadas sobre a actuação organizacional.

A ética e a filantropia marcam a diferença entre a mera conformidade com a legislação e o comportamento social voluntário (Matten *et al.*, 2003: 110). As organizações simultaneamente reproduzem e mudam os valores das sociedades onde operam (Valor, 2005: 203) e, por isso, devem desenvolver um clima ético propiciador de disposições comportamentais éticas (Banerjee *et al.*, 1998: 49). O sucesso da organização depende da sua capacidade para realizar as suas responsabilidades económicas e sociais, simultaneamente cuidando da organização e das causas sociais (Kotler e Lee, 2005: 2). A RSO consiste na assunção dos direitos e deveres nos domínios da actividade económica, política e social realizada pelas organizações, incluindo protecção, sustentabilidade, compromisso e responsabilidade, no curto e no longo prazo, local e globalmente, de modo a melhorar o bem-estar da humanidade (Gil Estallo *et al.*, 2006). A ética readquiriu importância na concepção das estratégias organizacionais e é cada vez mais perspectivada como fundamento da sua actuação nos mercados.

## Bibliografia

- ALBAREDA, L.; LOZANO, J. M.; YSA, T. (2007), "Public Policies on Corporate Social Responsibility: The Role of Governments in Europe", *Journal of Business Ethics*, 74, pp. 391-407.
- ANALOUI, F.; KARAMI, A. (2002), "CEOs and development of the meaningful mission statement", *Corporate Governance*, 2, pp. 13-20.
- BACKMAN, J. (1975), *Social Responsibility and Accountability*, New York, New York University Press.
- BANDURA, A. (1977a), *Social Learning Theory*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- BANDURA, A. (1977b), "Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change", *Psychological Review*, 84, pp. 191-215.
- BANSAL, P.; CLELLAND, I. (2004), "Talking Trash: Legitimacy, Impression Management, and Unsystematic Risk in the Context of the Natural Environment", *Academy of Management Journal*, 47(1), pp. 93-103.
- BARTOLI, H. (1999), *A Economia ao Serviço da Vida, Crise de Capitalismos, uma Política de Civilização*, Lisboa, Instituto Piaget.
- BAUDRILLARD, J. (1972), *Pour une critique de l'économie politique du signe*, Paris, Gallimard.
- BERENS, G.; van RIEL, C. B. M.; van REKOM, J. (2007), "The CSR-Quality Trade-Off: When can Corporate Social Responsibility and Corporate Ability Compensate Each Other?", *Journal of Business Ethics*, 74, pp. 233-252.
- BERMAN, H. J. (1995), Theological Source of Western Legal Tradition, in Stackhouse, Max (ed.), *On Moral Business: Classical and Contemporary Resources for Ethics in Economic Life*, Grand Rapids, Wm.B. Eerdmans Publishing Co, 5<sup>th</sup> edition, pp. 260-264.
- BERNSTEIN, P. L. (1970/2008), *Economist on Wall Street*, New York, John Wiley & Sons.
- BOURG, D. (1998), *O Homem Artificio, o Sentido da Técnica*, Lisboa, Instituto Piaget.
- BOWEN, H. R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, New York, Harper & Row.
- BOXALL, P.; PURCELL, J.; WRIGHT, P. (2007), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford, Oxford University Press.
- BRADY, N. (1986), "Aesthetic Components of Management Ethics", *Academy of Management Review*, 11(2), pp. 337-344.
- CARROLL, A. (1979), "A three-dimensional conceptual model of corporate performance", *The Academy of Management Review*, 4(4), pp. 497-505.
- COSTA, M. (2001), "O reencantamento da organização participativa e a mudança de paradigma científico", *Cadernos do Noroeste/Série Sociologia*, 16(1-2), pp. 11-20.
- DENIS, H. (1978), *História do Pensamento Económico*, vol. I, Círculo de Leitores.
- DERBER, C. (1998), *Corporation Nation*, New York, St. Martin's Griffin.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. (1991), *The New Institutionalism in Organization Analysis*, Chicago, IL, University of Chicago Press.
- DURKHEIM, É. (1984), *The Division of Labour in Society*, New York, Free Press.
- ECONOMICS AND ETHICS IN THE WORK OF ADAM SMITH AND HERBERT SPENCER, *Journal of Business Ethics*, 24, pp. 185-198.

- ELIAS, N. (1939/2000), *The Civilizing Process: Sociogenetic and Psychogenetic Investigations*, Oxford, Blackwell Publishers.
- EPSTEIN, S. R. (1998), "Craft Guilds, Apprenticeship, and Technological Change in Preindustrial Europe", *The Journal of Economic History*, 58(3), pp. 684-713.
- EPSTEIN, S. R. (2008), "Craft Guilds in the Pre-Modern Economy: A Discussion", *Economic History Review*, 61(1), pp. 155-174.
- FOMBRUN, C. (1996), *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Boston, Harvard Business School Press.
- FOMBRUN, C.; SHANLEY, M. (1990), "What's in a Name? Reputation Meaning and Corporate Strategy", *Academy of Management Review*, 33(2), pp. 233-258.
- FRIEDMAN, M. (1962), *Capitalism and Freedom*, Chicago, The University of Chicago Press.
- GALBRAITH, J. K. (2001), "Annals of an Abiding Liberal", in J. K. Galbraith (ed.), *The Essential Galbraith*, Boston, Houghton Mifflin, pp. 353-371.
- GALLANT, T. W. (1991), *Risk and Survival in Ancient Greece: Reconstructing the Rural Domestic Economy*, Stanford University Press.
- GERMAIN, R.; COOPER, M. B. (1990), "How a customer mission statement affects company performance", *Industrial Marketing Management*, 19(1), pp. 47-54.
- GIL E., M. Á.; GINER DE LA FUENTE, F.; MIQUELA, C. (2006), "The Strategic Social Map of a Nongovernmental Organization", *International Advances in Economic Research*, 1(12), pp. 105-114.
- GIST, M. E. S. (1987), "Self-Efficacy: Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management", *The Academy of Management Review*, 12(3), pp. 472-485.
- HANDY, C. (1998), "Encontrar um sentido para a incerteza", in Rowan G., *Repensar o Futuro*, Lisboa, Ed. Presença, pp. 35-52.
- HARRISON, J. S.; FREEMAN, R. E. (1999), "Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives", *Academy of Management Journal*, 42(5), pp. 479-485.
- HAY, R. D.; GRAY, E. R.; GATES, J. E. (1976), *Business and Society*, Cincinnati, Southwestern Publishing.
- HEMPHILL, T. A. (2004), "Corporate Citizenship: The Case for a New Corporate Governance Model", *Business and Society Review*, 109(3), pp. 339-361.
- HEROLD, T.; STEHR, C. (2009), "Developing a Code of Ethics for the Globalization of Companies", *Journal of Knowledge Globalization*, 2(2), pp. 69-83.
- HESS, D.; ROGOVSKY, N.; DUNFEE, T. W. (2002), "The Next Wave of Corporate Community Involvement: Corporate Social Initiatives", *California Management Review*, 44(2), pp. 110-125.
- HILLMAN, A. J.; KEIM, G. D. (2001), "Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line?", *Strategic Management Journal*, 22, pp. 125-139.
- HOSMER, L.T. (1995), "Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Theory Ethics", *Academy of Management Review*, 20(2), pp. 379-403.
- HOWELL, M. C. (1986), *Women, Production, and Patriarchy in the Late Medieval Cities*, Chicago/London, University of Chicago Press.

- HUMBERT, M. (2005), "With John Kenneth Galbraith: A 'Political and Moral Philosophy' Conception to Study Economic Activities", *Journal of Post Keynesian Economics*, 28(1), pp. 47-64.
- JAHLY, S. (s/d), *Os Códigos da Publicidade*, Porto, Edições ASA.
- JAMALI, D.; MIRSHAK, R. (2007), "Corporate Social Responsibility (CSR): Theory and Practice in a Developing Country Context", *Journal of Business Ethics*, 72, pp. 243-262.
- JONES, T. M. (1995), "Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics", *The Academy of Management Review*, 20(2), pp. 404-437.
- JUSTI, J. H. G. (1766), *System des Finanzwesens*, Halle.
- KELLY, J. E. (2004), "Solidarity and Subsidiarity: 'Organizing Principles' for Corporate Moral Leadership in the New Global Economy", *Journal of Business Ethics*, 52, pp. 283-295.
- KETOLA, T. (2008), "A Holistic Corporate Responsibility Model: Integrating Values, Discourses and Actions", *Journal of Business Ethics*, 80, pp. 419-435.
- KEYNES, J. M. (1972), *The Collected Writings of John Maynard Keynes, Volume IX: Essays in Persuasion* (1931), London, Macmillan.
- KOTLER, P.; LEE, N. (2005), *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*, New Jersey, John Wiley & Sons.
- LEARS, T. J. J. (1983), From salvation to Self-Realization, in Fox, Richard W.; Lears, T.J. (Eds.), *The Culture of Consumption: Critical Essays in American History (1880-1980)*, New York, Pantheon.
- LUX, K. (1990), *Adam Smith's Mistake*, Boston, Shambala Press.
- MAFFESOLI, M. (2002), *La Part du diable: précis de subversion postmoderne*, Paris, Flammarion.
- MAIGNAN, I.; FERRELL, O. C.; HULT, G. T. (1999), "Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, pp. 455-469.
- MANNE, H.; WALLICH, H. C. (1972), *The Modern Corporation and Social Responsibility*, Washington, D.C., American Enterprise Institute for Public Policy Research.
- MARX, K. (1951), *Theories of Surplus Value: A Selection from the Volumes Published between 1905 and 1910 as Theorien über den Mehrwert*, Lawrence & Wishart.
- MARX, K. (1976), *Capital: A Critique of Political Economy*, Volume 1, Harmondsworth, Penguin Books.
- MARX, K.; ENGELS, F. (1848/sd), *The Communist Manifesto*, Tribeca Books.
- MATTEN, D.; CRANE, A.; CHAPPLE, W. (2003), "Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship", *Journal of Business Ethics*, 45, pp. 109-120.
- MATTEN, D.; CRANE, A.; CHAPPLE, W. (2003), "Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship", *Journal of Business Ethics*, 45(1), pp. 109-120.
- McGUIRE, J. W. (1963), *Business and Society*, New York, McGraw-Hill.
- McWILLIAMS, A.; SIEGEL, D.; WRIGHT, P.M. (2006), "Corporate Social Responsibility: Strategic Implications", *Journal of Management Studies*, 43(1), pp. 1-18.
- McWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. (2001), "Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective", *Academy of Management Review*, 26(1), pp. 117-127.

- MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. (1983), *Centralization and the Legitimacy Problems of Local Government*, in John W. Meyer; W. Richard Scott (eds.), *Organizational Environments: Ritual and Rationality*, Beverly Hills, CA, Sage, pp. 199-215.
- MEYER, J. W.; SCOTT, W. (1983), *Organizational Environments: Ritual and Rationality*, Beverly Hills, CA, Sage.
- MILL, J. S. (1861/1998), *Utilitarianism*, Oxford, Oxford University Press.
- NEILSEN, E. H.; RAO, M. V. H. (1987), "The Strategy-Legitimacy Nexus: A Thick Description", *Academy of Management Review*, 12(3), pp. 523-533.
- ORLITZKY, M.; SCHMIDT, F. L.; RYNES, S. L. (2003), "Corporate Social and Financial Performance: A Meta analysis", *Organization Studies*, 24(3), pp. 403-441.
- PARSONS, T. (1949/1968), *Social Theory and Social Structure*, New York, The Free Press.
- PASSET, R. (1999), *L'Illusion néo-libérale*, Paris, Fayard.
- PERRET, B.; ROUSTANG, G. (1993), *L'Économie contre la société*, Paris, Seuil.
- ROCHA, M. (1992), *Trabalho e Salário na Escolástica*, Lisboa, Ed. Rei dos Livros.
- RUF, B. M.; MURALIDHAR, K.; BROWN, R. M.; JANNEY, J. J.; PAUL, K. (2001), "An Empirical Investigation of the Relationship between Change in Corporate Social Performance and Financial Performance: A Stakeholder Theory Perspective", *Journal of Business Ethics*, 32, pp. 143-156.
- SAMSON, D.; DAFT, R. L. (2003), *Management*, Thomson/Southbank/Victoria, Pacific Rim Edition.
- SAY, J. B. (2007), *A Treatise on Political Economy*, Volume 1, New York, Cosimo Classics.
- SCHERER, A. G.; SMID, M. (2000), "The Downward Spiral and the US Model Business Principles – Why MNEs Should Take Responsibility for the Improvement of World-Wide Social and Environmental Conditions", *Management International Review (MIR)*, 40(4), pp. 351-371.
- SEN, A. (2001), *Éthique et économie*, Paris, PUF.
- SETHI, S. P. (1975), "Dimensions of corporate social responsibility", *California Management Review*, 17(3), pp. 58-64.
- SMITH, A. (1759/2007), *The Theory of Moral Sentiments*, New York, Cosimo.
- SMITH, A. (1776/1993), *An Inquiry into the Nature and Causes of the Nations*, New York, Oxford University Press.
- SMITH, A. (1830), *Théorie des sentiments moraux*, Paris.
- SMITH, A. (1995), *Enquête sur la nature et les causes de la richesse des nations*, Paris (1.<sup>a</sup> ed. inglesa é de 1776).
- SMITH, A. (1976), *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, Oxford, Clarendon Press.
- SPENCER, H. (1851), *Social Statics*, London, John Chapman.
- SPENCER, H. (1886), *The Factors of Organic Evolution*, Reprinted in the *Essays*. I: 389-466.
- SUCHMAN, M. C. (1995), "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches", *The Academy of Management Review*, 20(3), pp. 571-610.
- THUROW, L. (1996), *The Future of Capitalism: How Today's Forces Will Shape Tomorrow's World*, Nova Iorque, William Morrow.

- TODD, E. (1999), *L'Illusion économique*, Paris, Gallimard.
- ULRICH, D. (1997), *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, Boston, Harvard Business School Press.
- ULRICH, D.; SMALLWOOD, N. (2003), *How Leaders Build Value: Using People, Organization, and Other Intangibles to Get Bottom-Line Results*, New Jersey, John Wiley & Sons.
- VALOR, C. (2005), "Corporate Social Responsibility and Corporate Citizenship: Towards Corporate Accountability", *Business and Society Review*, 110(2), pp. 191-212.
- VILLEMEUR, A.; WILLIAME, D. (1999), *Reencantamento do Mundo: Novas escolhas políticas contra o todo económico*, Lisboa, Instituto Piaget.
- WEAVER, G. R.; TREVIÑO, L. K.; COCHRAN, P. L. (1999), "Corporate Ethics Programs as Control Systems: Influences of Executive Commitment and Environmental Factors", *Academy of Management*, 42(1), pp. 41-57.
- WEBER, M. (1969), *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon.
- WERHANE, P. H. (2000), "Business Ethics and the Origins of Contemporary Capitalism: Economics and Ethics in the Work of Adam Smith and Herbert Spencer", *Journal of Business Ethics*, 24(3): pp. 185-198
- WICKS, A. C.; FREEMAN, R. E. (1998) "Organization Studies and the New Pragmatism: Positivism, Anti-Positivism, and the Search for Ethics", *Organization Science*, 9(2), pp. 123-140.
- WILSON, J. Q. (1989), "Adam Smith on Business Ethics", *California Management Review*, 32(1), pp. 99-117.
- YOUNDT, M.; Snell, S. A.; DEAN Jr, J. W.; LEPAK, D. P. (1996), "Human Resources Management, Manufacturing Strategy and Firm Performance", *Academy of Management Journal*, 39(4), pp. 836-866.



## Capítulo 3

### Responsabilidade social e desempenho organizacional: uma abordagem holística aos conflitos entre *stakeholders*

Lúcia Lima Rodrigues\*

#### Introdução

A noção de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) está relacionada com a ética e a moral das decisões e comportamentos empresariais. É importante saber se a empresa deverá levar a cabo ou evitar certas actividades porque são benéficas ou prejudiciais para a sociedade. A questão central prende-se com as responsabilidades que as empresas devem ter em relação aos impactos sociais das suas actividades. Questiona-se se as empresas devem levar a cabo acções com vista a reparar os eventuais efeitos negativos das suas operações com a sociedade ou, ainda, se devem contribuir para melhorar essa mesma sociedade. A RSC está relacionada com questões complexas como as da protecção do ambiente, saúde e segurança no trabalho e relações com as comunidades locais, fornecedores e consumidores. A concepção actual dominante de RSC leva a que as empresas considerem as preocupações ambientais e as suas relações com os principais *stakeholders* (Branco e Rodrigues, 2006).

É possível considerar dois tipos de explicações para a RSC: uma explicação normativa, em que a empresa procura fazer o bem; e uma explicação baseada nos negócios, em que a empresa age no seu próprio interesse. No primeiro caso, a empresa comporta-se de forma socialmente responsável porque os gestores consideram que moralmente o devem fazer. No segundo caso, tenta-se perceber como um comportamento socialmente responsável pode promover o sucesso económico. Embora os dois casos possam parecer claramente diferentes, nem sempre é fácil distingui-los, e as actividades de RSC podem reflectir uma mistura dos dois (Smith, 2003: 53).

Levar a cabo actividades de RSC envolve custos, uma vez que pode exigir, por exemplo, a compra de equipamentos limpos e medidas de segurança e protecção ambiental. Divulgar a informação de RSC envolve também custos relacionados com a recolha dos dados, com a comunicação e com a auditoria deste tipo de informação.

Se os custos financeiros relacionados têm uma natureza de curto prazo, os benefícios financeiros relacionados com uma imagem de empresa social-

\* Professora Associada, com Agregação, da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho

mente responsável podem só ocorrer a médio-longo prazo. Estes benefícios resultam de se acreditar que as actividades de RSC irão trazer melhor desempenho financeiro em consequência da geração de activos intangíveis ligados à reputação, ao conhecimento e à moral dos trabalhadores (Branco e Rodrigues, 2006). McWilliams *et al.* (2006: 3) argumentam que as empresas geram vantagens competitivas sustentáveis mediante o controle pela empresa da capacidade de gerar activos raros, que não podem ser perfeitamente imitados e que, por isso, não têm substitutos perfeitos (como é o caso dos activos intangíveis relacionados com a imagem). Contudo, outros argumentam que, se as actividades de RSC podem gerar benefícios financeiros, é normalmente o bom desempenho financeiro que permite às empresas terem práticas socialmente responsáveis (Orlitzky, 2005; Orlitzky *et al.*, 2003).

Neste capítulo, começa-se por definir o conceito de responsabilidade social. Em seguida, para capturar o processo de responsabilidade social das empresas, os principais elementos da dialéctica materialista de Marx são apresentados para promover a compreensão da macrodinâmica associada às actividades de RSC. A seguir, no sentido de se construir um modelo holístico, são explicadas as várias formas relevantes de isomorfismo e o conceito *power-knowledge* de Foucault. Posteriormente, são apresentadas as várias sínteses que podem emergir a partir do modelo holístico aqui desenhado. Finalmente, oferecem-se algumas conjecturas sobre a evolução futura das práticas de responsabilidade social.

## **1. Conceito de responsabilidade social corporativa**

Crescentemente a RSC tem sido analisada como uma fonte de vantagens competitivas (Branco e Rodrigues, 2006). O conceito evoluiu de uma situação em que era considerado como prejudicial à rentabilidade da empresa para ser considerado como algo que a pode beneficiar, pelo menos a longo prazo (Hess *et al.*, 2002; Porter e Kramer, 2002; Smith, 2003).

A Comissão Europeia define a RSC como *um conceito através do qual as empresas decidem contribuir de uma forma voluntária para uma sociedade melhor e um ambiente mais limpo* (Comissão Europeia, 2001: 5). A definição mais conhecida de RSC tem subjacente o compromisso da empresa de contribuir para o desenvolvimento económico sustentável (Holme e Watts, 2000: 10). Embora originalmente este último conceito apenas incluísse as matérias ambientais, mais recentemente temos vindo a assistir à sua ampliação para incluir também o crescimento económico e a igualdade social. Estes conceitos podem ser considerados como *intrinsecamente ligados* (Comissão Europeia, 2002: 7). Dyllick e Hockerts (2002: 131) definem a sustentabili-

dade empresarial como a satisfação actual e futura dos *stakeholders* directos e indirectos (empregados, clientes, grupos de pressão, comunidades, etc.).

De acordo com Frederick (1994), o conceito de responsabilidade social passou por duas etapas. Na primeira, o conceito de RSC focava o exame das obrigações da empresa no sentido de trabalhar para uma sociedade melhor. A segunda, que apareceu por volta de 1970, trata a capacidade de uma empresa para responder às pressões sociais. Frederick (1986: 135) acrescentou uma terceira etapa: o conceito inclui a noção de correcção moral nas acções tomadas e nas políticas formuladas. Num trabalho mais recente, Frederick (1998: 41) refere uma nova etapa em que o conceito de RSC foi *enriquecido pelas percepções das ciências naturais*.

Carroll (1991) argumenta que a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) engloba quatro categorias de responsabilidades sociais: económicas, legais, éticas e filantrópicas. As responsabilidades económicas resultam de se acreditar que as empresas têm a obrigação de produzir bens e serviços que os consumidores precisam. As responsabilidades legais indicam que as empresas devem prosseguir as responsabilidades económicas dentro dos limites da lei. As responsabilidades éticas relacionam-se com uma preocupação que as empresas devem ter de atender às expectativas sociais de conduta de negócios que não estão codificadas na lei, mas que reflectem normas e valores implicitamente derivados da sociedade. As responsabilidades filantrópicas representam acções voluntárias assumidas pelas empresas para as quais as expectativas da sociedade não são tão claras como as relacionadas com as responsabilidades éticas.

Estas quatro categorias de responsabilidade social corporativa de Carroll (1991) podem ser apresentadas sob a forma de uma pirâmide, em que as responsabilidades económicas são consideradas o alicerce sobre o qual todas as outras responsabilidades devem ser alcançadas. As responsabilidades filantrópicas estão no vértice. No entanto, espera-se que as empresas consigam cumprir, simultaneamente, estes quatro tipos de responsabilidade social.

Carroll (1999: 284) chama a atenção de que, ao contrário da crença comum de que a responsabilidade económica está relacionada com o que as empresas fazem para si e os outros tipos de responsabilidade estão relacionados com o que as empresas fazem pelos outros, a viabilidade económica dos negócios é também um bem que as empresas fazem à sociedade. Empresas saudáveis em termos económico-financeiros geram emprego que apoia o bem-estar social. Desta forma, é considerado que uma característica importante do modelo de Carroll é chamar a atenção para a importância das responsabilidades económicas como devendo ser uma preocupação fundamental dos gestores (Branco e Rodrigues, 2006).

É também claro que o cumprimento das responsabilidades legais, éticas e filantrópicas por parte das empresas depende também da verificação das responsabilidades económicas, no sentido de que só a sobrevivência da empresa e a disponibilidade de recursos suficientes permitem aos gestores dedicarem-se a outro tipo de responsabilidades sociais. Outro aspecto importante a considerar é que a sobrevivência e a rentabilidade de uma empresa dependem também do cumprimento das responsabilidades legais. Se uma empresa não cumprir a lei, ou está sujeita a sanções, como multas e outras penalidades, que irão prejudicar a sua rentabilidade, ou pode ser encerrada. Daqui que o debate sobre a RSC tenha incidido sobre responsabilidades éticas e filantrópicas, dando pouca atenção às responsabilidades económicas e legais (Branco e Rodrigues, 2006).

Um contributo importante para a discussão do modelo de Carroll foi dado por Schwartz e Carroll (2003). Estes autores desenvolvem uma abordagem em três domínios, na qual se propõe a inclusão da componente filantrópica ou discricionária no âmbito das componentes ética e/ou económica. As razões para esta proposta relacionam-se, por um lado, com a dificuldade em distinguir entre “actividades filantrópicas” e “actividades de ética”, quer ao nível teórico, quer prático; e, por outro lado, com a observação de que actividades filantrópicas são muitas vezes explicadas por interesses económicos subjacentes. Como os autores explicam, uma empresa pode envolver-se em actividades filantrópicas por razões éticas ou económicas ou uma combinação das duas. Nos últimos anos temos assistido a uma mudança no debate sobre actividades de RSC que questiona desde os compromissos assumidos pelas empresas com as actividades de responsabilidade social até às questões de como estes compromissos devem ser levados a cabo (Smith, 2003: 55). Nas secções seguintes tenta-se teorizar como as empresas lidam com a macrodinâmica das actividades de RSC, criando um modelo holístico teórico de análise.

## **2. Perspectivas teóricas**

O modelo holístico utilizado para entender os conflitos entre os *stakeholders* relativamente às actividades de RSC incorpora o materialismo dialéctico de Marx, a nova teoria institucional (particularmente os conceiros de isomorfismo, *decoupling* e *loosely coupled*) e o conceito de poder-conhecimento de Foucault.

### **2.1 Materialismo dialéctico de Marx**

Marx revolucionou o pensamento alemão ao transformar as contribuições de Hegel (dialéctica idealista: a realidade só existe devido às ideias e con-

ceitos que fazemos dela) e Feuerbach (materialismo: a realidade material determina o nosso pensamento, as nossas ideias e a nossa vida) numa forma radicalmente nova de analisar a história e a realidade existente: a dialéctica materialista (Palmer, 2006).

A lógica hegeliana baseia-se no método dialéctico e considera que a contradição é a raiz de toda a mudança (Hegel, 1969). Defende que um facto (tese) trabalha contra outro (antítese), para produzir um facto totalmente novo (síntese); e que a mudança é um elemento inevitável e inerente à existência humana (Hegel, 1975). A tese contém uma incompletude que dá origem à sua oposição – uma antítese, ou uma ideia em conflito. Como resultado do conflito, surge um terceiro ponto de vista, uma síntese, que supera o conflito, conciliando a verdade contida na tese e na antítese. Esta síntese, mais tarde, torna-se numa nova tese. Por sua vez, gera outra antítese que, então, dá origem a uma nova síntese.

O método dialéctico desenvolvido por Hegel foi estendido por Marx, que toma o método de Hegel, mas leva-o do abstracto para o concreto (Tinker, 2005). Marx concorda que o pensamento e o universo estão em perpétua mudança, mas discorda que as mudanças no campo das ideias sejam determinantes para a definição da realidade. Ao contrário, são as mudanças ocorridas no nível da realidade material que determinam as mudanças nas nossas ideias (Palmer, 2006).

A ideia básica do materialismo dialéctico de Marx é que o sistema económico cresce até um máximo de eficiência, e ao mesmo tempo desenvolve contradições internas ou fraquezas que contribuem para a sua decadência. Os conceitos de “unidade na diferença” e “interpenetração dos opostos” são fundamentais. A dialéctica para Marx consiste em ver a realidade do ponto de vista do processo e da mudança que são gerados internamente através da dinâmica constante da sociedade (Peet e Lyons, 1981). A mudança é resultante de contradições que impedem os sistemas de produção e os sistemas sociais de estarem em equilíbrio. Qualquer reajustamento ou solução parcial que tenta mitigar os efeitos das contradições sociais induz novas variações que abrem o caminho a novas contradições. Como consequência, a sociedade está sempre num constante estado de fluxo (Peet e Lyons, 1981).

Para Marx, as crises resultam das contradições inerentes ao processo de produção capitalista. Uma das contradições da sociedade capitalista é a sobreprodução, ou seja, a contradição entre produção para satisfazer necessidades e produção para obter lucros (Marx, 1967). O excesso de produção estimula um excesso de consumo que, por sua vez, leva à delapidação de recursos que produz novos conflitos (Peet e Lyons, 1981). Ou seja, o método dialéctico de Hegel foi adaptado e aplicado por Marx aos processos económicos e

sociais observáveis, baseado no princípio de que um processo económico ou social (tese) gera o seu oposto (antítese), levando à reconciliação de opostos. Marx acreditava que o mecanismo de mercado deveria ser suplantado por formas não capitalistas de organizações sociais, dizendo que isso era não só desejável mas um resultado que a história traria. Contudo, na actualidade o mundo parece estar no “meio terreno” entre o fundamentalismo de mercado e o socialismo, nomeadamente através da aceitação das práticas de responsabilidade social (Saw, 2009).

A maior contradição estudada por Marx foi o conflito de classes, trabalhadores e accionistas (Palmer, 2006). O conflito que se aborda neste capítulo é o conflito entre *stakeholders* (nomeadamente entre os accionistas e os restantes elementos da empresa). Existe uma contradição constante entre a tese (o apoio às actividades de RSC) e a antítese (a oposição às actividades de RSC, dado que, pelos custos que a empresa tem de suportar, reduzem os lucros e reduzem a satisfação dos accionistas). Embora Marx acreditasse que as empresas capitalistas visam o lucro de uma forma egoísta, viveu num período de liberalismo em que a intervenção do Estado era considerada não desejável. Shaw (2009) argumenta que, nos tempos actuais, a regulamentação legal e a regulação sectorial podem forçar empresas egoístas a actuar de uma forma mais social e, desta forma, a mão firme do governo guia a mão invisível de Adam Smith.

Este processo dialéctico evolutivo depende, de acordo com o modelo holístico aqui proposto, de processos institucionais de isomorfismo que, por sua vez, resultam de discursos *power-knowledge*, que poderão tornar a síntese mais próxima de um grande apoio aos gestores que adoptem actividades de RSC ou mais próxima da crítica ao uso de actividades de RSC por parte dos gestores. Nas secções seguintes aborda-se como a dialéctica materialista e as diferentes sínteses se vão construindo na sociedade através de processos de isomorfismo (coercivos, miméticos e normativos) que são reforçados por discursos *power-knowledge*.

## **2.2 Isomorfismo**

O isomorfismo ocorre quando uma organização se torna semelhante a outra, adoptando as características dessa organização. Os defensores da “nova teoria institucional” são cépticos sobre o uso de apenas razões de eficiência técnica para justificar a adopção de práticas e procedimentos. Pode-se considerar que as práticas de RSC não são quase nunca adoptadas por razões de eficiência, mas a maior parte das vezes servem para melhorar a reputação da organização enquanto racional, moderna e responsável (Carruthers, 1995: 316).

A premissa básica da teoria institucional é que as organizações tendem a conformar-se com as normas predominantes e as influências sociais. Se não o fizerem, perdem legitimidade (Carruthers, 1995). Este facto estimula a convergência para a homogeneidade das estruturas e práticas organizacionais. A teoria institucional propõe um isomorfismo estrutural no qual as organizações se tornam estruturas semelhantes entre si (Meyer e Rowan, 1977; DiMaggio e Powell, 1983). Deephouse (1996) concluiu que o isomorfismo ocorrido nos bancos comerciais relaciona-se com a legitimidade conferida pelos reguladores do sector bancário e os *media*, sendo estes os actores sociais que mais legitimidade lhes conferem.

Assim, as organizações tendem a adoptar as mesmas práticas ao longo do tempo em resposta a pressões institucionais comuns exercidas por organizações similares e indústrias. Slack e Hinings (1994) concluem que o nível de isomorfismo atingido pode não ser o mesmo entre organizações, havendo certos elementos da estrutura que não mudam tão rapidamente como outros. Como Oliver (1988) salientou, a mudança em algumas características organizacionais é relativamente fácil de se efectuar, enquanto as classificadas por Slack e Hinings (1994) como sistemas de elevado impacto (por serem centrais à organização) mudam muito devagar.

DiMaggio e Powell (1983) identificaram três formas principais de isomorfismo institucional: coercivo, mimético e normativo. No isomorfismo coercivo, as organizações tornam-se semelhantes por estarem sujeitas a pressões externas (particularmente por parte do Estado), ou de organizações de que dependem. Orientações normativas por parte do Estado ou por parte da empresa-mãe para adoptar práticas de RSC podem levar a um alargamento das actividades de RSC. Deephouse (1996) considera que o Estado, os reguladores do sector económico e o público em geral são os actores sociais que mais legitimidade conferem. Como veremos à frente, em Portugal, o Conselho de Ministros português emitiu a Resolução 49/2007, que destaca a importância de as empresas de capitais públicos terem modelos de governo que contribuam para a adopção de estratégias de sustentabilidade nos domínios económico, social e ambiental.

No isomorfismo mimético, as organizações emulam as acções de organizações similares que são consideradas mais legítimas ou bem sucedidas no ambiente institucional. Se uma empresa com boa imagem e reputação adopta práticas de RSC, é natural que empresas que tenham como objectivo melhorar a sua própria imagem as imitem de forma a serem percebidas pela sociedade como detentoras de idêntico nível de legitimidade. Se, pelo contrário, empresas bem sucedidas rejeitam práticas de RSC, criarão uma tendência de reforço da antítese. O desenvolvimento a nível internacional de

organismos como o *Global Reporting Initiative* (GRI) ou, a nível nacional, o *Business Council for Sustainable Development* (BCSD)-Portugal, que difundem a importância do relato das práticas de RSC por parte das empresas, provocam isomorfismo mimético.

O isomorfismo normativo reconhece que as profissões difundem orientações e práticas organizacionais. Isso decorre principalmente do processo de profissionalização, onde os indivíduos recebem uma base cognitiva comum para legitimar as suas actividades. O isomorfismo normativo é derivado de dois aspectos fundamentais da profissionalização: primeiro, a educação formal nas universidades e instituições de ensino superior; e segundo, a elaboração de redes profissionais que facilitam a rápida difusão de novos modelos e práticas (DiMaggio e Powell, 1983: 152). Se as Universidades e instituições de ensino superior difundirem as práticas de responsabilidade social junto dos alunos, acredita-se que nos anos seguintes irá verificar-se um incremento deste tipo de actividades. Por outro lado, profissões como os auditores estimulam a preparação do Relatório de Sustentabilidade, tendo a Ordem dos Revisores Oficiais de Contas alterado recentemente os seus Estatutos para incorporar dentro das suas actividades a auditoria a estes relatórios (Decreto-lei 224/2008).

Estudos recentes argumentam que o poder e os interesses dos actores organizacionais na transposição e no uso das expectativas sociais influenciam a forma como as regras e as estruturas são institucionalizadas (*e.g.*, Covaleski e Dirsmith, 1988; Powell, 1991; Scott, 1991; Carpenter e Feroz, 2001).

### **2.3 O conceito de Foucault de “conhecimento-poder”**

Foucault (1991) afirma que os sistemas de crenças (como a crença nas práticas de RSC) ganham força ou poder, quando mais pessoas são levadas a aceitar, como conhecimento comum, as visões particulares associadas a esse sistema de crenças. Poder não é uma questão de imposição mas de disposição, ou seja, o poder está associado à aceitação por parte das pessoas de que certas ideias são “verdades inegáveis” e, por isso, começam a cristalizar sobre o que é certo, errado, normal e desviante. Ou seja, o conhecimento transforma-se em poder através de discursos, quando os actores organizacionais (sendo de destacar o papel do Estado e das profissões), as empresas e outras partes reproduzem esse sistema de crenças e estão dispostas a aceitá-lo como desejável porque com ele o mundo será melhor. Esse sistema de crenças será construído pelos actores organizacionais que apoiam, rejeitam ou se esforçam por influenciar o nível das actividades de RSC. Os órgãos internacionais e regionais, o Estado e as profissões, que foram *os grandes racionalizadores da segunda metade do século XX* (DiMaggio e Powell,

1983: 147), permanecerão, assim, nas primeiras décadas do século XXI. Eles irão exercer o poder através da imposição de restrições, articulando lógicas e formulando exigências relativas às actividades de RSE.

## **2.4 Decoupling e loose coupling**

Porque os discursos *power-knowledge* criam expectativas de que as empresas devem levar a cabo actividades de RSC, muitas vezes as práticas de responsabilidade social não correspondem ao que é anunciado. Brunsson (1989) adopta o conceito de “hipocrisia organizacional”, sugerindo que, em muitas organizações, quanto mais estas mudam, mais as coisas ficam iguais.

O desfasamento entre a prática formal e informal é denominado na literatura da teoria institucional como *decoupling* (Meyer e Rowan, 1977) e ocorre sempre que há contradições entre as regras institucionais (ambiente institucional) e a eficiência organizacional interna (ambiente técnico) (Zucker, 1987). Nesta situação, ocorre uma separação entre os sistemas utilizados para garantir a legitimidade externa e os utilizados para gerir as actividades da organização (Orton e Weick, 1990). O *decoupling* pode ser visto como uma reacção natural por organizações que estão sujeitas a contextos de racionalidade e procuram legitimidade social (Meyer e Rowan, 1977). As empresas têm uma “fachada” sobre a qual fazem acreditar que tudo funciona como é divulgado publicamente. Isto permite-lhes inconsistências: embora digam que têm um conjunto de actividades de RSC, na realidade tudo não passa de uma tentativa de impressionar os *stakeholders* externos. Quando as empresas estão sobre pressão no sentido de adoptarem práticas de RSC, muitas vezes divulgam um nível de actividades superior ao que se verificou. Algumas organizações declaram-se como socialmente responsáveis, mas não se comportam de uma forma responsável relativamente a matérias relacionadas com a sustentabilidade (Moneva *et al.*, 2006).

Orton e Weick (1990: 205) adoptaram uma interpretação multidimensional e dialéctica de *loose coupling* e distinguiram este conceito de sistemas *tight coupling* e *decoupling*. Os primeiros destes dois sistemas respondem de forma idêntica ao nível técnico e institucional; os segundos respondem de forma distinta. Já os sistemas *loosely coupled* têm alguma capacidade de resposta, mas nem sempre respondem de forma idêntica ao nível técnico e institucional. De acordo com estes autores, esta situação pode ser durável porque permite à empresa explicar a existência simultânea de racionalidade e indeterminação. Nestes sistemas, algumas componentes respondem de forma idêntica e outras de forma diferente (Fusarelli, 2002), capturando as complexidades das actividades de RSC. Pode assim considerar-se que uma empresa está em *tight coupling* quando as actividades de RSC que pratica

estão ao nível do que divulga; *loose coupling*, quando a empresa tem algumas actividades mas divulga mais; e *decoupling*, quando a empresa se diz como socialmente responsável mas não tem práticas de RSC.

### **3. Tese**

Os argumentos a favor das actividades de responsabilidade social podem ser éticos e instrumentais. Os argumentos éticos derivam de princípios religiosos ou normas sociais. Têm um carácter normativo e levam a que a empresa se comporte de forma responsável por ser moralmente correcto. Já os argumentos instrumentais derivam de se acreditar que a empresa a longo prazo terá benefícios económicos.

Os argumentos que se apresentam a seguir têm ajudado a construir uma crença, ou uma tese, segundo a qual as actividades de RSC devem ser desenvolvidas pelas empresas e pelos países. Os argumentos inerentes são declarações que se tornarão “poder” e se expandirão de forma isomórfica se as pessoas estiverem dispostas a aceitá-las como verdadeiras.

#### **3.1 O conceito de gestão das partes interessadas**

As partes interessadas (*stakeholders*) incluem clientes, fornecedores, trabalhadores, Governo, instituições financeiras e accionistas (Clarkson, 1995; Phillips e Reichart, 2000; Capron, 2003). A teoria dos *stakeholders* postula que todas as pessoas ou grupos com interesses legítimos numa empresa procuram obter benefícios e que não há prioridade de um dos *stakeholders* em detrimento de outro (Donaldson e Preston, 1995). Esta teoria amplia o foco da gestão: para além da utilização dos recursos das empresas em benefício dos accionistas, a gestão deve considerar ainda o uso desses recursos em benefício de todos os *stakeholders* (Freeman, 1984).

#### **3.2 A teoria do *enlightened stakeholder***

Esta teoria foi proposta por Jensen (2001). Reconhece que uma abordagem que tenha apenas em consideração a maximização do lucro para os accionistas (sem considerar os vários grupos de interessados) é improvável que tenha sucesso. Neste contexto, os defensores desta teoria acreditam que é muito possível que o investimento em algumas actividades de RSC tenha um impacto positivo no valor da empresa, resultando daqui um benefício quer para os accionistas, quer para todos os *stakeholders*:

- Actividades que resultam numa economia de custo imediato e, supostamente, um aumento no valor de mercado da empresa. Um exemplo

- disto é uma empresa que decide tornar-se mais eficiente em termos energéticos: esta decisão terá um impacto positivo sobre o meio ambiente e também reduzirá os custos, aumentando a rendibilidade.
- Outras actividades trazem benefícios de reputação (*goodwill*) que aumentam o valor de mercado a longo prazo. Exemplos disto podem incluir decisões para melhorar a qualidade do produto ou doar para a pesquisa médica, actividades que podem ter um impacto inicial negativo sobre a rendibilidade, mas contribuir para uma melhoria das vendas futuras e da imagem da empresa no mercado.
  - Outras actividades podem dissuadir a acção futura por parte do Governo e outros órgãos reguladores. Um exemplo disto pode ser tomar medidas para controlar voluntariamente as emissões de poluição. Apesar do custo inicial, pode dissuadir o governo de introduzir regulamentos e/ou impostos sobre a empresa que podem ter custos ainda maiores e provocar a erosão da reputação da empresa.
  - Sternberg (1997: 9) considera que as empresas não podem ignorar as preocupações dos *stakeholders* que possam afectar a sua capacidade para gerar valor a longo prazo. As interações da empresa com os seus *stakeholders* afectam a rendibilidade e os gestores deviam considerá-las como parte dos seus deveres (Coelho *et al.*, 2003: 18). Estes autores defendem a designada teoria da *enlightened shareholder maximization*, de acordo com a qual a empresa não pode maximizar o seu valor se os *stakeholders* importantes forem ignorados ou maltratados.

### **3.3 A economia para os *stakeholders***

A noção de uma economia para os *stakeholders* foi amplamente divulgada na Grã-Bretanha por Tony Blair. Alega-se que todos os grupos sociais têm uma participação no bem-estar das sociedades e que o bem-estar pode ser aumentado com a inclusão de todos os *stakeholders*. Neste sentido, ao considerá-los como beneficiários que trabalham em harmonia, e não como concorrentes reclamantes do excedente produzido pela empresa, o conflito torna-se invisível. A noção de economia para os *stakeholders* foi muito usada na época das privatizações. Os discursos produzidos nos processos de privatização de empresas defendem que todos vão ganhar com as privatizações: a empresa será mais bem gerida, os trabalhadores e os accionistas ganharão mais, a empresa será mais eficiente em termos económicos, daqui resultando benefícios para a sociedade. Com este tipo de discurso, ignoram-se conflitos de interesses que possam existir entre, por exemplo, trabalhadores e accionistas.

Assim, a noção de economia para os *stakeholders* difere da noção de capitalismo do accionista, na medida em que ignora o conflito e inclui líderes sindicais e trabalhadores na gestão das empresas, assim como considera os interesses dos consumidores e da sociedade em geral (Shaoul, 1998). Inclui ainda os trabalhadores na elaboração das leis do trabalho, de forma a reenfocar a legitimidade da responsabilidade social e garantir a adesão das partes interessadas, ainda que esta participação não seja efectiva dado que os trabalhadores não têm qualquer possibilidade de modificar o texto que é produzido, tratando-se apenas de procedimentos de informação e consulta (Sobczak, 2004).

#### **4. Antítese**

De acordo com Jones (1999), os argumentos contra a RSC baseiam-se na função institucional ou na perspectiva dos direitos de propriedade. Os argumentos da função institucional resultam de três perspectivas: primeiro, são organizações como o Estado que têm funções de responsabilidade social; segundo, os gestores não têm capacidade ou tempo para implementar actividades de responsabilidade social; e terceiro, os gestores não são políticos eleitos pelos cidadãos e, por isso, não são responsáveis por actividades de responsabilidade social. Os argumentos baseados na perspectiva dos direitos de propriedade têm as suas origens na análise neoclássica que defende que a única obrigação dos gestores é maximizar o valor para o accionista. Para além dos argumentos relacionados com a função institucional e direitos de propriedade (que se sintetizam nos argumentos usados pelos economistas neoclássicos), a antítese resulta também de argumentos relacionados com a crítica ao conceito de economia dos *stakeholders*.

##### **4.1 O ponto de vista crítico dos economistas neoclássicos em relação à RSC**

Ao contrário do que acontecia no tempo de Marx, actualmente a gestão e a propriedade do capital estão separadas na maior parte das empresas, daqui resultando um novo conflito – entre gestores e accionistas – e custos de agência (Shaw, 2009). A perspectiva dos economistas neoclássicos é que o papel do gestor dentro de uma empresa é tomar decisões com o único objectivo de maximizar o valor de mercado das sociedades a longo prazo e assim a riqueza dos proprietários da empresa.

Lantos (2001) identificou duas perspectivas na economia neoclássica: a perspectiva da *pura produção de lucros* e a perspectiva da *produção de lucros com restrições*. A primeira é exemplificada pela opinião de Carr (1968). Este autor comparava a ética dos negócios com a do jogo do póquer e acreditava

que alguma desonestidade devia ser aceite porque as pessoas do mundo dos negócios têm normas morais mais baixas do que o resto da sociedade. Estas regras morais mais baixas permitem aos gestores fazer *bluff*, o que inclui fazer distorções de forma consciente, ocultar factos pertinentes ou exagerar. Para Carr, o engodo é uma componente necessária de uma estratégia para se ser bem sucedido nos negócios e, assim, os empresários não se podem dar ao luxo de ser guiados pela ética. Assim, para Carr, uma empresa tem o direito legal de estabelecer a sua estratégia apenas tomando como referência os seus lucros, desde que permaneça dentro das regras do jogo legalmente estabelecidas.

O maior proponente da perspectiva *produção de lucros com restrições* é Friedman (1998), que acreditava que as empresas se devem comportar honestamente, ou seja, não devem enganar nem praticar a fraude. Assim, de acordo com Friedman (1970), as empresas têm apenas uma responsabilidade social – usar os seus recursos e participar em actividades destinadas a aumentar os lucros, num ambiente de concorrência livre, sem fraudes. Isto sugere que a administração das empresas não tem o direito de expropriar a riqueza dos accionistas para benefício dos *stakeholders*. Embora Friedman seja mais conhecido, as suas ideias foram fortemente influenciadas por Levitt (1958).

Henderson (2005) é outro crítico da RSC. Enquanto Friedman enfatiza a sua preocupação em que os gestores adoptem objectivos errados, Henderson preocupa-se com as interferências externas na afectação eficiente dos recursos, considerando que as actividades de RSC afectam negativamente o desempenho da empresa. É um forte oponente da sobre-regulação e considera a crescente legislação nesta matéria como prejudicial, levando a mercados ineficientes, à redução da riqueza e à pobreza.

Esta perspectiva sugere que todas as despesas em actividades de RSC vão colocar a empresa em desvantagem competitiva, resultando assim numa relação negativa entre essas actividades e o seu desempenho (Aupperle *et al.*, 1985). Outros consideram que não há uma relação positiva observável entre a extensão das actividades de RSC e o desempenho da empresa (Ullman, 1985). Contudo, Wood e Jones (1995: 261), na sua revisão de literatura empírica sobre a relação entre desempenho financeiro e desempenho social, concluíram que os resultados são ainda ambíguos. As razões que apresentam para os resultados ambíguos são: falta de uma teoria no tema, problemas com as medidas de desempenho social, falta de rigor metodológico em muitos estudos e confusão sobre as *proxies* a usar para cada *stakeholder*. Contudo, para eles há uma conclusão clara: se não se pode provar que o bom desempenho social afecta positivamente o desempenho financeiro, a verdade é que o mau desempenho social afecta negativamente o desempenho financeiro.

## 4.2 A crítica à economia dos *stakeholders*

Cooper e Sherer (1984) desafiaram o pressuposto de que todas as partes cooperam na geração e distribuição de lucro, demonstrando que o conflito entre as partes interessadas é inerente às relações de produção e distribuição e é inevitável.

A economia dos *stakeholders*, ao considerar como beneficiárias as partes que trabalham em conjunto, e não como concorrentes do excedente produzido pela empresa, torna invisível o conflito. Ou seja, quando a economia dos *stakeholders* se foca na criação da riqueza por todos os membros da sociedade, em vez de focar na sua distribuição, elimina o conflito. Os Governos justificam a privatização dos serviços na base de que todos beneficiariam: consumidores, empregados e a nação. Como os *stakeholders* são apresentados como co-beneficiários que trabalham em conjunto e não como concorrentes na distribuição do excedente, o conflito torna-se invisível. Ora, diversas situações mostram que esse conflito existe. O *stakeholding*, no contexto da globalização económica e financeira, da produção e da distribuição, difere apenas do capitalismo do accionista porque agora os sindicatos, os trabalhadores e os consumidores incorporam a gestão da empresa. Quando os *stakeholders* são incorporados, a redução de custos pode ser muito mais eficiente e sem muita dissidência (Shaoul, 1998). O *stakeholding* e a concertação social dão uma aparência de compaixão e reduzem os conflitos. Contudo, os conflitos ficam apenas latentes, sendo inevitáveis (Cooper e Sherer, 1984).

## 5. Síntese

Quando as despesas com as actividades de RSC têm um impacto neutro ou positivo na avaliação de mercado da empresa, geralmente há uma reconciliação ou um consenso. Por conseguinte, a extensão dos conflitos é susceptível de ser limitada. Quando tal acontece, a gestão pode automaticamente tomar em conta os interesses das outras partes sem entrar em conflito com os interesses dos accionistas.

Quando as actividades de RSC têm um impacto negativo sobre os lucros, é mais provável que exista um conflito. Neste caso, as actividades de RSC podem variar a partir das sínteses que se forem observando resultantes de discursos *power-knowledge* que provocarão isomorfismo. De seguida são destacados os diversos níveis de actividades de RSC que podem surgir a partir de uma síntese da tese e da antítese acima descritas.

## 5.1 Nenhuma ou poucas actividades de RSC

Neste caso, o gestor acredita que o envolvimento em actividades de RSC é sintomático de um problema de agência entre os interesses dos gestores e os interesses dos accionistas (Friedman, 1970). Algumas leis das sociedades comerciais preconizam a protecção legal dos accionistas, não considerando os interesses de outros *stakeholders*.

Contudo, as disposições legais em relação às actividades de RSC estão a evoluir em muitos sítios para incorporar o conceito de *stakeholder*. Em Portugal, por exemplo, o artigo n.º 64 do Código das Sociedades Comerciais (CSC) mudou recentemente no que respeita às responsabilidades dos administradores, tendo sido alterado consideravelmente entre 1986 e 2006. Em 1986, o CSC estabelecia que os gestores e administradores deveriam agir no interesse das sociedades comerciais, tomando em consideração os interesses dos accionistas e dos trabalhadores. Em 2006, o art. n.º 64 foi expandido. O agora art. n.º 64(1b) estabelece que os gestores e administradores das empresas devem actuar nos interesses das sociedades, tendo em atenção os interesses de longo prazo dos accionistas e ponderando os interesses de todos os *stakeholders* relevantes para a sustentabilidade da empresa, tais como empregados, clientes e credores. As alterações em curso a nível mundial na legislação comercial proporcionam protecção legal aos gestores para levarem a cabo actividades de RSC. A nível mundial são conhecidos os casos de gestores que foram julgados em tribunal por terem tido actividades de filantropia que foram consideradas como prejudiciais para os accionistas (ver, por exemplo, Sharfman, 1994).

## 5.2 As actividades de RSC existem se houver um impacto neutro ou positivo sobre o desempenho financeiro da empresa

Não há conflito quando os gastos com actividades de RSC têm um impacto neutro ou positivo na valorização da empresa no mercado. Quando não há conflito, é provável que seja encontrada uma solução de mercado, que garanta que os interesses dos *stakeholders* estão protegidos. McWilliams e Siegel (2001) concluem que existe um “nível ideal” de RSC, que os gestores podem verificar através da análise custo-benefício, e que leva a que exista uma relação neutra entre a RSC e o desempenho financeiro. Concluem que o nível de responsabilidade social das empresas depende do seu tamanho, nível de diversificação, pesquisa e desenvolvimento, publicidade, vendas ao governo, rendimento do consumidor, condições do mercado de trabalho e ciclo de vida da indústria.

Um adoptante português da perspectiva da teoria do *enlightened stakeholder* foi reconhecido recentemente a nível internacional. Os resultados dos índices SAM e Dow Jones relativos ao *Dow Jones Sustainability Indexes Review*

2010 reconheceram a empresa portuguesa *Energias de Portugal* (EDP) como a “top European Dow Jones Sustainability utility company”, ou seja, a melhor empresa no índice a que pertence (“utilities”). Esta classificação foi influenciada fortemente por um projecto piloto que a EDP está a desenvolver no Kakuma, Quênia, cujo objectivo é fornecer energia renovável aos refugiados. Importa não esquecer que os “Dow Jones Sustainability Indexes” foram lançados em 1999 e são os primeiros a identificar a *performance* financeira das empresas que lideram a sustentabilidade a nível mundial.

### **5.3 As actividades de RSC existem, mas os interesses dos diferentes stakeholders não foram suficientes acautelados, havendo conflitos**

Quando as actividades de RSC atingem valores que levam a um impacto negativo nos resultados, existe um conflito. Pode haver uma tentativa de *decoupling* ou *loose coupling*: o nível de actividades de RSC baixa, mas divulga-se que tudo está na mesma. No entanto, quando há um conflito público, então a gestão pode ter de comprometer os interesses dos accionistas, tendo em conta os de outras partes interessadas a fim de evitar conflitos e riscos de reputação.

De acordo com Frankental (2001), um ponto de viragem na evolução da RSC foi o caso da Shell, na sequência do choque com a sociedade civil em 1994-1995. Primeiro teve problemas com a Greenpeace relacionados com a plataforma de petróleo Brent Spar no mar; depois foi criticada internacionalmente pelas suas operações de petróleo na Nigéria e pelas relações aparentemente confortáveis com a junta militar. A Shell foi forçada a repensar a sua estratégia e desviou enormes recursos para responder às preocupações das organizações não-governamentais.

O caso recente da BP é outro exemplo. O comportamento da empresa petrolífera BP parece que irá provocar de novo um ponto de viragem nas práticas de RSC. A BP foi retirada do *Dow Jones Sustainability Indexes* (DJSI), a partir de 31 de Maio de 2010, como consequência ... *do extenso derrame de petróleo no Golfo do México e dos previsíveis efeitos que terá no ambiente local e nas populações – para além dos efeitos económicos e na reputação a longo prazo da empresa que também foram incluídos na análise que levou à retirada da BP do índice*<sup>1</sup>.

Durante muitos anos, a BP foi considerada por muitos como tendo práticas de responsabilidade social exemplares. Esteve no top dos *ratings* de RSC da revista *Fortune* em 2004, 2005 e 2007; e as filiais da BP na Rússia e na

<sup>1</sup> BP removed from the Dow Jones Sustainability Indexes”, [http://www.sustainability-indexes.com/djsi\\_pdf/news/PressReleases/20100531\\_Statement%20BP%20Exclusion\\_Final.pdf](http://www.sustainability-indexes.com/djsi_pdf/news/PressReleases/20100531_Statement%20BP%20Exclusion_Final.pdf), acesso em 10 de Setembro de 2010

Malásia ganharam os prémios de RSC em 2007 (Aiyar, 2010). Nos últimos anos a BP estava a reduzir os seus investimentos em energias renováveis para uma percentagem das vendas muito baixa. A empresa estava também a tentar cortar os custos, reduzindo as despesas com a segurança. Por isso se considera que a BP ajudou as empresas com problemas ambientais a perceber que reduzir as despesas em segurança e protecção ambiental pode ter custos substanciais para a sociedade e para a companhia. Isto reforça a tese de adopção de actividades de responsabilidade social e enfraquece a antítese de cortar os custos para melhorar nos lucros para os accionistas.

## **6. Notas conclusivas**

À luz do quadro teórico apresentado e do modelo holístico construído, baseado na dialéctica materialista de Marx, da nova teoria institucional (particularmente, os conceitos de isomorfismo, *decoupling* e *loose coupling*) e do conceito *power-knowledge* apresentado por Foucault, perspectiva-se a seguir a evolução das práticas de RSC.

### **6.1 A tese de que as actividades de RSC seriam vantajosas foi gerada e alimentada nos últimos anos**

A síntese actual é que as actividades de RSC devem ser adoptadas, apenas não está determinado o grau de adopção. A tese da RSC é apoiada, por exemplo, por organizações *multi-stakeholder*, governos e grandes empresas internacionais de contabilidade. O Global Reporting Initiative promove e desenvolve uma abordagem padronizada para a comunicação de actividades de RSC, a fim de estimular a procura de informações sobre sustentabilidade. As empresas de auditoria estão no momento a auditar os relatórios de sustentabilidade. Os governos alteram a legislação comercial e a legislação sobre práticas governativas das empresas públicas que promovem as actividades de RSC. Dentro deste contexto teórico de tese, antítese e síntese, a extensão das actividades de RSC de cada empresa ao longo do tempo será uma consequência de um processo de isomorfismo e depende de o conhecimento sobre o discurso da responsabilidade social das empresas se tornar poder.

### **6.2 As actividades de RSC são um processo de isomorfismo**

#### **6.2.1 Isomorfismo coercivo**

Os governos podem impor actividades de RSC às empresas estatais. Por exemplo, a Resolução n.º 49/2007 do Conselho de Ministros português destaca a importância de as empresas de capitais públicos terem modelos de governo que contribuam para a adopção de estratégias de sustentabilidade

nos domínios económico, social e ambiental. A *golden share* do Governo português nas duas maiores empresas portuguesas (EDP e PT – Portugal Telecom) permitiu-lhe exercer uma boa influência nas práticas de RSC destas empresas. A EDP é a líder do *Dow Jones Sustainability Indíce – utility* e a PT passou a ser integrada pela primeira vez em 2010 neste índice que analisa o desempenho em termos de sustentabilidade das empresas cotadas na Bolsa de Nova Iorque.

O isomorfismo coercivo tende a ser imposto pelo Estado, mas pode também ser exercido através de pressões da empresa-mãe sobre as suas subsidiárias no sentido de terem práticas de RSC, com a conseqüente divulgação junto da sociedade. Por exemplo, empresas como a EDP e a PT, que pertencem a este *ranking*, acabarão por repercutir nas suas filiais e subsidiárias o mesmo nível de práticas de responsabilidade social.

### **6.2.2 Isomorfismo normativo**

O isomorfismo normativo pode ocorrer por efeito da profissionalização ou do ensino de práticas empresariais ética e socialmente responsáveis. Pode ser observado em muitos países através da retórica das grandes empresas internacionais de contabilidade e auditoria (chamando a atenção para a necessidade de preparar um relatório de sustentabilidade); no ensino da sustentabilidade nos cursos superiores de contabilidade e gestão; e na retórica dos organismos profissionais (que apelam à divulgação de informações sobre as actividades de RSC). As associações nacionais e internacionais de auditoria (como a Portuguesa *Ordem dos Revisores Oficiais de Contas*, OROC) estão a incluir nos últimos anos, no âmbito das suas responsabilidades, a auditoria aos relatórios de sustentabilidade.

Frankental (2001) argumenta que a melhor maneira de garantir que os mercados vão premiar as empresas com práticas de sustentabilidade é assegurar que os sistemas contabilísticos vão mudar, de forma que as empresas são auditadas não apenas de acordo com o seu desempenho financeiro, mas também de acordo com um amplo conjunto de indicadores, não só de curto mas também de médio e longo prazo. Se as empresas forem auditadas de acordo com a sua sustentabilidade e os sistemas contabilísticos começarem a considerar o impacto total da empresa na sociedade, as empresas já poderão considerar de forma mais favorável as práticas de RSC e os gestores serão estimulados a aumentar este tipo de práticas.

Da mesma forma, Shaw (2009) considera importante o ensino de práticas empresariais éticas e socialmente responsáveis nas Universidades. Nomeadamente, pela chamada de atenção aos gestores de que devem gerir

de forma responsável as empresas, considerando o interesse não só dos accionistas mas de todos os seus constituintes (empregados, outras empresas, consumidores e sociedade em geral).

### **6.2.3 Isomorfismo mimético**

As actividades de RSC e os relatórios de sustentabilidade podem ser considerados como tendo natureza voluntária, pelo menos em regra. Por isso, as práticas de RSC e a divulgação de relatórios de sustentabilidade são provavelmente feitas para as empresas estabelecerem a reputação de serem bons cidadãos e para se legitimarem na sociedade. Trata-se de isomorfismo mimético: as empresas modelam-se em organizações que consideram ser mais legítimas ou bem sucedidas.

O isomorfismo mimético tem sido encorajado em Portugal pelo Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável (*Business Council for Sustainable Development*). Este Conselho foi criada em Outubro de 2001 por três empresas que são consideradas líderes em sustentabilidade: Sonae, Cimpor e Soporcel, já que todas estão associadas ao *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD). Nos termos da sua apresentação no seu *website*, o BCSD Portugal pretende ser um catalisador para o desenvolvimento sustentável, promovendo a eco-eficiência nos negócios, a inovação e a responsabilidade social e aprendendo “com as boas práticas dos parceiros e, até, dos concorrentes, [a] procurar o desejável e necessário em vez do inevitável”<sup>2</sup>. O número de membros tem vindo a crescer, situando-se em 2010 em mais de 130 organizações.

Espera-se que este tipo de isomorfismo se torne mais proeminente nos próximos anos se as instituições acreditarem que ele oferece o melhor caminho para melhorar a imagem, e estas práticas forem concebidas como sendo “certas”, “normais”, esperadas pela sociedade (ver Matten e Moon, 2008, que abordam o crescimento recente das actividades de RSC na Europa).

### **6.3 A extensão das actividades de RSC e do isomorfismo vai depender do discurso sobre a responsabilidade social das empresas se tornar poder**

Diferentes sínteses podem vir a ser observadas como consequência de um discurso *power-knowledge* que acabarão por influenciar o nível de isomorfismo ao nível das práticas de RSC.

<sup>2</sup> <http://www.bcsdportugal.org/apresentacao/82.htm>, acesso em Março de 2011.

Fusarelli (2002) acredita que um sistema mais *tightly coupled* é fortemente influenciado por pressões externas, pelo surgimento de novos actores institucionais poderosos e pela emergência de capacidades institucionais que encorajem uma maior coincidência entre o ambiente técnico e o ambiente institucional.

Akreml *et al.* (2008) enfatizam o interesse da abordagem foucaultiana para a compreensão completa dos efeitos de poder nos discursos sobre as práticas de RSC. Se as instituições acreditarem, após repetitivos discursos *power-knowledge*, que é certo, normal e desejável que adoptem actividades de RSC, então o nível pode aumentar muito nos próximos anos. Durante a última década, um número crescente de estudiosos e praticantes adoptou o discurso da RSC (Pederson, 2006). Desastres como o da BP reforçam este tipo de discurso.

Se, pelo contrário, políticas liberais e neoliberais reforçarem a ideia de que as empresas existem para dar lucro aos accionistas, que compete apenas ao governo tratar do bom funcionamento da sociedade, não devendo as empresas intrometer-se em áreas que não são da sua responsabilidade, as práticas de responsabilidade social decrescem. Este tipo de discurso tende a surgir, nomeadamente em períodos de lucros baixos. Contudo, na área da RSC, também o apoio, ou não, de actores-chave (como o Estado, as profissões e as organizações não-governamentais sem fins lucrativos) acaba por ser importante nas actividades de RSC.

Assim, qualquer que seja a síntese observada nos próximos anos será o resultado de uma dialéctica sustentada num sistema de crenças que vai ganhar força e poder e que vai influenciar o nível de isomorfismo estrutural e institucional observado. Este sistema de crenças será importante na determinação da adopção futura de actividades de RSC pelas empresas, e será construído pelos actores organizacionais que suportam, se opõem ou se esforçam para influenciar as actividades de RSC. Organismos internacionais e regionais, o Estado e as profissões irão exercer o poder através da imposição de restrições, articulando a fundamentação e a formulação de exigências relativas às actividades de RSC.

## Referências bibliográficas

- AKREMI, A. *et al.* (2008), “La responsabilité sociale de l’entreprise sous l’éclairage des critical management studies : vers un nouveau cadre d’analyse de la relation entreprise-société,” *Finance Contrôle Stratégie*, 11(3), pp. 65-94.
- AIYAR, S. (2010), “Corporate Social Responsibility Can Cloak Irresponsibility,” *The Economic Times*, 25 Julho de 2010. Acesso em: <http://economictimes.indiatimes.com/news/news->

-by-company/corporate-trends/corporate-social-responsibility-can-cloak-irresponsibility/articleshow/6212519.cms.

- AUPPERLE, K. *et al.* (1985), “An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability”, *Academy of Management Journal* 28(2), pp. 446-463.
- BRANCO, M. C.; RODRIGUES, L. L. (2006), “Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives”, *Journal of Business Ethics*, 69(2), pp. 111-132.
- BRUNSSON, N. (1989), *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions, and Action in Organizations*, Chichester, England, Wiley.
- CAPRON, M. (2003), *Économie éthique privée: La responsabilité des entreprises à l'épreuve de l'humanisation de la mondialisation*, Paris, United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.
- CARPENTER, V. L.; FERROZ, E. H. (1992), “GAAP as a Symbol of Legitimacy: New York State’s decision to Adopt Generally Accepted Accounting Principles”, *Accounting, Organizations and Society*, 17, pp. 613-643.
- CARR, A. Z. (1968), “Is Business Bluffing Ethical”, *Harvard Business Review*, 46 (1), pp. 143-153.
- CARROLL, A. B. (1999), “Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct”, *Business and Society* 38(3), pp. 268-295.
- CARROLL, A. B. (1991), “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders”, *Business Horizons*, Julho-Agosto, pp. 39-48.
- CARRUTHERS, B. G. (1995), “Accounting, Ambiguity and the New Institutionalism”, *Accounting, Organizations and Society*, 20(4), pp. 313-328.
- CLARKSON, M. B. (1995), “A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance”, *Academy of Management Review*, 20(1), pp. 92-117.
- COELHO, P. *et al.* (2003), “The Social Responsibility of Corporate Management: A Classical Critique”, *Mid-American Journal of Business*, 18(1), pp. 15-24.
- COMISSÃO EUROPEIA (2001), *Promoting an European Framework for Corporate Social Responsibility – Green Paper*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxemburg.
- COMISSÃO EUROPEIA (2002), *Corporate Social Responsibility – A Business Contribution to Sustainable Development*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxemburg.
- COVALESKI, M.; DIRSMITH, M. (1988), “An Institutional Perspective on the Rise, Social Transformation, and Fall of a University Budget Category”, *Administrative Science Quarterly*, 33, pp. 562-587.
- COOPER, D.; SHERER, M. (1984), “The Value of Corporate Accounting Reports: Arguments for a Political Economy of Accounting”, *Accounting, Organizations and Society*, 9(3/4), pp. 207-232.
- DEEHOUSE, D. (1996), “Does Isomorphism Legitimate?” *Academy of Management Journal*, 39(4), pp. 1024-1039.
- DIMAGGIO, P.; POWELL, W. (1983), “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”, *American Sociological Review*, 48(2), pp. 147-160.

- DONALDSON, T.; PRESTON, L. (1995), "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications", *Academy of Management Review*, 20(1), pp. 65-91.
- DYLLICK, T.; HOCKERTS, K. (2002), "Beyond the Business Case for Corporate Sustainability", *Business Strategy and the Environment*, 11, pp. 130-141.
- FOUCAULT, M. (1991), "Governmentally", capítulo do livro intitulado *The Foucault Effect*, por G. Burchell *et al.* (eds.), Chicago, University of Chicago Press, pp. 87-104.
- FRANKENTAL, P. (2001), "Corporate Social Responsibility: A Pr Invention?", *Corporate Communications*, 6(1), pp. 18-23.
- FREDERICK, W. C. (1998), "Moving to CSR4: What to Pack for the Trip", *Business and Society*, 37(1), pp. 40-59.
- FREDERICK, W. C. (1994), "From CSR1 to CSR2: The Maturing of Business-and-Society Thought", *Business and Society*, 33(2), pp. 150-164.
- FREDERICK, W. C. (1986), "Toward CSR3: Why Ethical Analysis is Indispensable and Unavoidable in Corporate Affairs", *California Management Review*, 28(2), pp. 126-141.
- FREEMAN, R. (1984), *Strategic Management: A stakeholder approach*, Boston, Pitman.
- FRIEDMAN, M. (1998), "The social responsibility of business is to increase its profits", in Pincus, L.B. (Ed.), *Perspectives in business ethics*, McGraw-Hill, Singapore, pp. 246-251.
- FRIEDMAN, M. (1970), "A Friedman doctrine — The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits." *The New York Times Magazine*, Setembro, 13, pp. 32-33, 123-125.
- FUSARELLI, L. (2002), "Tightly Coupled Policy in Loosely Coupled Systems: Institutional Capacity and Organizational Change", *Journal of Educational Administration*, 40(6), pp. 561-575.
- HEGEL, G. (1969), (trans. A. V. Miller), *Science of Logic*, New York, Humanities Press.
- HEGEL, G. (1975), *Hegel's Logic*, Oxford, Oxford University Press.
- HENDERSON, D. (2005), "The Role of Business in the World of Today", *Journal of Corporate Citizenship*, 17, pp. 30-32.
- HESS, D. *et al.* (2002), "The Next Wave of Corporate Community Involvement: Corporate Social Initiatives", *California Management Review*, 44 (2), pp. 110-125.
- HOLME, R.; WATTS, P. (2000), *Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense*, Geneva, World Business Council for Sustainable Development.
- JENSEN, M. (2001), "Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function", *Journal of Applied Corporate Finance*, 14(3), pp. 8-21.
- JONES, M. T. (1999), "The Institutional Determinants of Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, 20(2), pp. 163-169.
- LANTOS, G. P. (2002), "The Ethicality of Altruistic Corporate Social Responsibility", *Journal of Consumer Marketing*, 19(3), pp. 205-230.
- LEVITT, T. (1958), "The Dangers of Social Responsibility", *Harvard Business Review*, 33(5), pp. 41-50.
- MARX, K. (1967), *El capital*, Livro 2 e Livro 3. Barcelona, Ediciones Orbis, S.A.
- MATTEN, D.; MOON, J. (2008), "'Implicit' and 'Explicit' CSR: A Conceptual framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility", *Academy of Management Review*, 33(2), pp. 404-424.

- MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. (2001), "Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective", *Academy of Management Review*, 26, pp. 117-27.
- McWILLIAMS, A. *et al.* (2006), "Corporate Social Responsibility: Strategic Implications", *Journal of Management Studies*, 43(1), pp. 1-18.
- MEYER, J.; ROWAN B. (1977), "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", *The American Journal of Sociology*, 83(2), pp. 340-363.
- MONEVA, J. M. *et al.* (2006), "GRI and the Camouflaging of Corporate Unsustainability", *Accounting Forum*, 30, pp. 121-137.
- OLIVER, C. (1988), "The Collective Strategy Framework: An Application to Competing Predictions of Isomorphism", *Administrative Science Quarterly*, 33, pp. 543-561.
- ORLITZKY, M. (2005), "Social Responsibility and Financial Performance: Trade-off or Virtuous Circle?", *University of Auckland Business Review*, 7, pp. 37-43.
- ORLITZKY, M. *et al.* (2003), "Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis", *Organization Studies*, 24(3), pp. 403-441.
- ORTON, J. D.; WEICK, K. E. (1990), "Loosely coupled systems: A reconceptualization." *Academy of Management Review*, 15, pp. 203-223.
- PALMER, B. (2006), "Historical Materialism and the Writing of Canadian History: A Dialectical View", *Journal of the Canadian Historical Association*, 17(2), pp. 33-60.
- PEDERSON, E. (2006), "Making Corporate Social Responsibility (CSR) Operable: How Companies Translate Stakeholder Dialogue into Practice", *Business and Society Review*, 111(2), pp. 137-163.
- PEET, R.; LYONS, J. (1981), Marxism: Dialectical Materialism, Social Formation and Geographic Relations, in Harvey, M. e Holly, B. (eds.), *Themes in Geographic Thought*, London, Professional Books, pp. 187-205.
- PHILLIPS, R. A.; REICHAERT, J. (2000), "The Environment as a Stakeholder? A Fairness-Based Approach", *Journal of Business Ethics*, 23(2), pp. 185-197.
- PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. (2002), "The competitive Advantage of Corporate Philanthropy", *Harvard Business Review*, 80(12), pp. 56-68.
- POWELL, W. W. (1991), "Expanding the scope of institutional analysis". In W. W. Powell e P. J. DiMaggio (eds.), *The New Institutionalism in Organisational Analysis* (pp. 183-203). Chicago, IL, University of Chicago Press.
- SCHWARTZ, M. S.; CARROLL, A. B. (2003), "Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach", *Business Ethics Quarterly*, 13(4), pp. 503-530.
- SCOTT, W. R. (1991), "Unpacking Institutional Arguments". In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (eds.), *The New Institutionalism in Organisational Analysis* Chicago, IL, University of Chicago Press, pp. 164-182.
- SHAW, W. (2009), "Marxism, Business Ethics, and Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, 84, pp. 565-576.
- SLACK, T.; HININGS, B. (1994), "Institutional Pressures and Isomorphic Change in Empirical Test", *Organization Studies*, 15(6), pp. 803-827.
- SHAOL, D., (1998), "Critical Financial Analysis and Accounting for Stakeholders," *Critical Perspectives on Accounting*, 9(2), pp. 235-249.

- SHARFMAN, M. (1994), "Changing Institutional Rules: The Evolution of Corporate Philanthropy, 1883-1953", *Business and Society*, 33, pp. 236-269.
- SMITH, N. C. (2003), "Corporate Social Responsibility: Whether or How?", *California Management Review*, 45(4), pp. 52-76.
- SOBACK, A. (2004), "La responsabilité sociale de l'entreprise: menace ou opportunité pour le droit du travail?", *Relations Industrielles*, 59(1), pp. 26-51.
- STERNBERG, E. (1997), "The Defects of Stakeholder Theory", *Corporate Governance*, 5(1), pp. 3-10.
- TINKER, T. (2005), "The Withering of Criticism: A Review of Professional, Foucauldian, Ethnographic, and Epistemic Studies in Accounting", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 18(1), pp. 100-135.
- ULLMAN, A. (1985), "Data in Search of a Theory: A Critical Examination of the Relationships among Social Performance, Social Disclosure and Economic Performance of U.S. Firms", *Academy of Management Review*, 10(3), pp. 540-557.
- WOOD, D. J.; JONES, R. E. (1995), "Stakeholder Mismatching: A Theoretical Problem in Empirical Research on Corporate Social Performance", *The International Journal of Organizational Analysis* 3(3), pp. 229-267.
- ZUCKER, L. G. (1987), "Institutional theories of organization", *Annual Review of Sociology*, 13, pp. 443-464.

## Capítulo 4

### Responsabilidade social e capital social. O caso das pequenas e médias empresas

Rogério Rodrigues da Silva\*

Maria João Nicolau Santos\*\*

#### Introdução

As transformações verificadas sobretudo nas duas últimas décadas favoreceram o questionamento acerca da relação entre o Estado, as empresas e a sociedade (Castells, 1999). Neste novo contexto as empresas, em grande medida pressionadas pela própria sociedade civil, passam a assumir uma responsabilidade maior pelo bem-estar da sociedade e são solicitadas a oferecer garantias que anteriormente estavam associadas ao governo, integrando muitas das iniciativas apelidadas de responsabilidade social empresarial ou corporativa (RSC). Neste novo cenário, os critérios para a avaliação da eficiência e do sucesso das organizações passam a considerar, não apenas o desempenho económico, mas também o contributo ao nível das dimensões social, cultural e ambiental.

Embora a Responsabilidade Social (RS) seja observada em empresas diversificadas, poucos estudos têm analisado o caso das pequenas e médias empresas (PME). Estas empresas encerram uma especificidade própria que as distingue das empresas de grande dimensão. Frequentemente sujeitas a uma complexa rede de forças, de interesses e de convicções, a RS das PME decorre, por um lado, da afirmação de um “espírito empresarial responsável” assumido geralmente pelo empresário e, por outro lado, da existência de um não menos influente conjunto de pressões externas onde, frequentemente pela via da subcontratação, são “obrigadas” ao cumprimento de *standards* previamente definidos pelas multinacionais como condição para operarem. A pressão das instituições reguladoras e dos concorrentes, bem como dos governos, é igualmente um factor de estímulo e/ou de pressão para uma maior actuação a este nível (Santos *et al.*, 2006).

Perante um contexto globalizado e dominado por multinacionais, alguns autores referem-se à necessidade de as PME se integrarem em redes de cooperação, como via de superação de limitações decorrentes fundamentalmente

\* Doutorando em Sociologia Económica e das Organizações pelo Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa.

\*\* Professora Auxiliar no Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa.

da sua reduzida dimensão (Castells, 1999; Lastres, Cassiolato, Maciel, 2003; Delbem, 2009). Independentemente do tipo de associação escolhido (redes interempresariais ou relacionamentos de parceria, por exemplo), tende a ser privilegiada uma argumentação que valoriza a inserção das PME em redes como factor acrescido de competitividade.

Para tanto é importante compreender que aspectos dessa integração interempresarial podem maximizar o potencial competitivo dessas empresas, mas sob um viés da Responsabilidade Social Corporativa. Tal observação ratifica-se ainda mais quando se sabe que poucas abordagens desenvolvem suficientemente essa mesma temática do potencial das redes de capital social no entendimento das mudanças globais, no reforço competitivo das PME e no papel da RS na potenciação do capital social.

Neste âmbito, o objectivo deste capítulo é relacionar a teoria do capital social com as questões da RS. Procura-se discutir a relação entre responsabilidade social e capital social das empresas como mutuamente reforçadores por via de uma articulação mais estreita com os *stakeholders* externos, bem como das dinâmicas positivas que se podem gerar ao nível dos *stakeholders* internos, sobretudo com os trabalhadores/colaboradores. Com base nas investigações efectuadas, algumas questões de partida suportam o presente texto. Até que ponto maiores níveis de confiança, de partilha de normas, de valores e de crenças podem trazer algum tipo de vantagem para as empresas? Complementarmente, será que as acções socialmente responsáveis podem, de alguma forma, afectar os níveis de cooperação e confiança estabelecidos com os *stakeholders* ou será o contrário? Ou seja, é o capital social responsável pelo desenvolvimento da RS ou essa relação é a inversa? Qual é o papel da RS na dinamização e no fortalecimento do capital social das PME? Estas são algumas das questões que o presente capítulo propõe discutir.

## **1. Responsabilidade social nas pequenas e médias empresas**

A RS pode ser definida como o modo formal ou informal através do qual as actividades de negócio dão a sua contribuição para melhorar a governação, as condições sociais e éticas do trabalho e também ambientais nos países em que operam, enquanto são sensíveis e tomam em consideração os seus contextos religiosos, históricos e culturais (Visser, 2008). Nessa mesma direcção, Perrini (2006) advoga que as questões económicas, sociais e ambientais devem estar integradas nas estratégias de negócios e em todas as actividades das empresas, o que se torna num grande desafio para a gestão empresarial das PME.

A RS refere-se fundamentalmente à incorporação de um modelo diferenciado de gestão da actividade de negócio, o qual pressupõe que a sustentabilidade da sociedade e a preservação dos recursos naturais e culturais estejam incorporadas no planeamento estratégico da empresa. Sob essa mudança na forma de gerir o negócio, pressupõe a assunção de um compromisso no qual a implementação de processos produtivos e comerciais passa a estar baseado no estabelecimento de relações éticas, transparentes e solidárias da empresa para com todos os seus *stakeholders* (UNIDO, 2002; Garriga e Melé, 2004). Contudo, essas relações não se mostram fáceis de serem alcançadas nas PME, já que estão envolvidos *expertise*, planeamento de longo prazo e ainda um grande leque de actores cujas necessidades diferenciadas podem tornar inviável qualquer iniciativa mais consistente. Além disso, a incapacidade para negociar as iniciativas de RS com clientes e fornecedores e, principalmente, a ausência quase que completa de ferramentas de mensuração e quantificação dos benefícios dificultam a incorporação de iniciativas por parte das PME no que se refere à sua responsabilidade social corporativa (Teixeira, 1996; Spence e Schmidpeter, 2003; Perrini, 2006; Santos *et al.*, 2006; Jenkins, 2006).

Alguns estudos apontam também algumas especificidades que podem configurar-se como facilitadoras da integração da RS na gestão destas empresas, são elas: a estratégia informal de relacionamento com os *stakeholders*, pautada principalmente por um diálogo mais permanente; a reduzida burocracia e um grande potencial de assimilação e adaptação a novos processos (Castells, 1999; Balestrin e Vargas, 2004; Graafland; Vem e Stoffele, 2003; Spence e Schmidpeter, 2003; Perrini, 2006; Jenkins, 2006).

As acções socialmente responsáveis das PME são em muitos casos orientadas para a melhoria da imagem institucional, para a manutenção de uma política de boa vizinhança e para o aumento da produtividade (Teixeira, 1996; Peliano, 2002; Santos *et al.*, 2006). Isso pode ser explicado pela falta de integração interempresarial, pela excessiva burocratização e pela ausência de redes (sociais ou empresariais) efectivas que proporcionem uma maior cooperação entre as várias empresas (Fukuyama, 1995; Melo Neto e Froes, 2001) e entre estas e a sociedade civil. Segundo Peliano (2002), caso fossem superadas tais limitações, as actividades sociais das empresas teriam um alcance muito maior e, principalmente, os níveis de confiança entre empresas e seus *stakeholders* seriam aumentados com implicações no próprio exercício da RS.

No contexto europeu, as pesquisas apontam, para além do envolvimento na comunidade, para o predomínio de uma forte preocupação com os empregados (desenvolvimento de pessoal, responsabilidade pelo bem-estar e saúde

dos funcionários) e com as actividades de carácter ambiental (redução de impacto ambiental, reciclagem e redução de resíduos) (Graafland *et al.*, 2003; Southwell, 2004; Santos *et al.*, 2006). Estudos realizados em países europeus apontam ainda para o aumento de RS entre as PME europeias, o qual se deve à procura de maiores níveis de satisfação dos colaboradores, mas também à possibilidade de estabelecerem novas parcerias, sobretudo com empresas de grande dimensão, dado que nos contratos com multinacionais há com maior frequência exigências que se referem ao cumprimento de padrões sociais e ambientais (Southwell, 2004; Fuller e Tian, 2006; Santos *et al.*, 2006). Além disso, essas práticas estão igualmente associadas à redução de custos, à melhoria do serviço prestado ao cliente, aos incrementos na qualidade do produto e à procura de maior eficácia da gestão ambiental (UNIDO, 2002; Santos *et al.*, 2006).

Embora pareçam bastante distintas, as motivações europeias e brasileiras encontram um ponto de intersecção no que se refere à RS no contexto das PME. De modo geral, as pesquisas indicam que, para além dessas questões decorrentes das pressões do mercado, as motivações giram ainda em torno de questões de ordem moral, ética e até religiosa, reflectidas nas expressões “fazer a coisa certa”, “sentir-se bem” ou “devolver algo para a comunidade” (Teixeira, 1996; Jenkins, 2006; Worthington, Ram e Jones, 2006).

No que se refere às vantagens de uma gestão socialmente responsável, estudos com empresas inglesas apontam não haver indícios de uma relação significativa entre benefícios sociais e benefícios económicos; contudo, os autores ratificam evidências no que se refere à motivação dos empregados e à melhoria da imagem da empresa (Smith *et al.*, 2000). Estudos portugueses reiteram também que a RS em PME está directamente associada ao aumento da satisfação dos trabalhadores, à fidelização de clientes e, principalmente, à redução de custos (Jenkins, 2006; Rego, 2003; Santos *et al.*, 2006). Outros estudos apontam ainda para o facto de que a RS nas PME pode funcionar como uma estratégia que potencia o acesso a novos mercados de consumidores e reforça as relações comerciais já estabelecidas com outras empresas, clientes e fornecedores (UNIDO, 2002; Habisch, 2004).

Isso posto, pode-se afirmar que o desenvolvimento de uma gestão socialmente responsável em PME está confinado a uma dicotomia situada entre a limitação e a potencialidade. Acresce, ainda, que o desenvolvimento dessa gestão sustentável não passa simplesmente pela adaptação do conhecimento gerado em grandes empresas, mas pela assunção da diversidade, da especificidade da natureza das PME e pelo desenvolvimento de instrumentos de acção especificamente orientados para a sua realidade.

Neste debate, uma das estratégias de potenciação apontada por alguns autores (Spence e Schmidpeter, 2003; Verschoore, 2004) tem a ver com a necessidade de se reforçar a troca constante e o acréscimo da interação com outros actores sociais e económicos, como é o caso da integração dessas empresas em redes de cooperação. Nessa perspectiva, o conceito de redes em responsabilidade social (Zadek, 2001) ganha actualmente maior visibilidade, surgindo como um instrumento de actuação para alavancar a RS a níveis meso e macro, ultrapassando a visão restritiva de impactes limitados e permitindo, por essa via, atingir até mesmo benefícios competitivos de carácter nacional.

O estabelecimento de ligações entre o nível empresarial e as organizações da sociedade civil (empresas, governos, universidades, ONG, entre outras instituições), onde cada qual na sua esfera de actuação e com as suas competências específicas colabora em conjunto no âmbito do reforço da sustentabilidade, permite intervir de forma estruturante na resolução de problemas sociais, advindo daí também vantagens ao nível da dinamização das redes sociais e, não raras vezes, o reforço do capital social das próprias PME. A RS corporativa não se opera num vácuo desconectado do mundo, antes se apresenta inteiramente ligada e conectada à necessidade dos seus *stakeholders* com implicações inevitáveis no domínio do capital social das próprias empresas.

A criação destas redes de parceria social ganha, no actual contexto de crise económica, uma importância acrescida. Ao potenciarem o diálogo e a integração do conhecimento dos *stakeholders*, numa óptica de desenvolvimento sustentável, aumentam igualmente a possibilidade de gerarem mudanças na forma de operar, bem como nos produtos e serviços providenciados, constituindo, desta forma, um instrumento de acção fundamental para a inovação e reforço competitivo.

## **2. Capital social e redes de cooperação**

No caso específico das PME, as interações estabelecidas com outros actores sociais e económicos têm sido referidas como cada vez mais necessárias para a sua sobrevivência no mercado. Para tal, o conceito de capital social ajusta-se bem a tal contexto, visto que remete para a possibilidade de maximização dos recursos disponíveis, decorrente da participação em redes de suporte, cujas relações estão estruturadas em torno de obrigações mútuas que tornam possível acções colectivas entre os seus participantes (Araújo, 2003).

Embora tenha sido Lyda Hanifan, no seu livro *The Community Center*, publicado em 1920, cujos princípios remetem para o sucesso das escolas

rurais em razão da boa relação entre os actores sociais de uma localidade e o engajamento na comunicação, há um consenso maior na literatura de que foi Pierre Bourdieu (1980) quem utilizou esse conceito de capital social de maneira mais sistematizada. Para o autor, capital social é o conjunto de recursos existentes ou potenciais, que estão relacionados com a posse de uma rede durável de inter-reconhecimento mais ou menos institucionalizado e de convivência. Nesse sentido, o volume de capital depende do grau de conexões de rede que o actor pode efectivamente mobilizar e do volume de capital (económico, cultural ou simbólico) possuído por cada um aos quais se está ligado.

Mark Granovetter (1973) afirma que as relações flexíveis de interação ajudam os indivíduos conectados, mas que tal benefício depende de variáveis como o tempo de relação, a intensidade emocional e a intimidade das trocas entre os actores. Para James Coleman (1988), existe uma correlação entre capital social e o próprio desenvolvimento do capital humano. Robert Putnam (2000), nos seus estudos sobre a industrialização na terceira Itália, aponta também para a importância do envolvimento social no desenvolvimento regional ou nacional. Já Ronald Burt (2000) advoga que as pessoas podem beneficiar em termos da informação e do controlo das vantagens obtidas nas redes pessoais. Assim, a ideia de capital social remete, de maneira geral, para as mais-valias resultantes da participação em redes de relações de conhecimento e reconhecimento, institucionalizadas ou não, a fim de satisfazer as necessidades dos intervenientes.

No tocante à aplicação do conceito de capital social à realidade das PME, pode-se dizer que estas empresas já estão fortemente imbricadas em redes locais, comunidades e em outras relações pessoais, facilitando o desenvolvimento de relacionamentos muito próximos (fornecedores, clientes e empregados). Além disso, as relações individuais e organizacionais desenvolvidas pelas PME podem ser mutuamente reforçadas (Spence e Schmidpeter, 2003; Worthington; Ram e Jones, 2006), ou seja, quanto mais uma empresa se envolver com outros atores, mais esses atores se envolvem com essa empresa.

Quanto à sua mensuração e análise, o carácter eminentemente social desse conceito traz algumas dificuldades. Desta forma, é necessário compreender os principais constituintes desse conceito, identificar os diferentes tipos de envolvimento que a integração do conhecimento dos *stakeholders* pode trazer e, ainda, mensurar o grau de envolvimento das pessoas ou das empresas nas relações sociais ou redes sociais. Adler e Kwon (2000) apresentam uma proposta neste sentido. Para esses autores o capital social é constituído necessariamente por: a) redes sociais; b) normas partilhadas; e c) crenças partilhadas entre pessoas, grupos ou organizações.

Adler e Kwon (2000) advogam, ainda, que as redes (de pessoas, grupos ou organizações) maximizam a possibilidade de acesso ao suporte estabelecido entre os actores e ainda aos recursos mobilizados pela rede. As normas partilhadas trazem significado ao contexto do relacionamento, facilitando a acção colectiva ou individual. As crenças permitem aos participantes comunicarem as suas ideias e fazer com que as experiências partilhadas tenham sentido, acarretando visões e expectativas comuns.

Merece destaque também, nesta perspectiva, o papel que a confiança tem nas redes estabelecidas. A confiança pode ser definida como a expectativa de que o parceiro de negócio se comportará de maneira aceitável (Sako, 1998). É essa confiança que permite o cumprimento das obrigações e das normas estabelecidas nos relacionamentos interorganizacionais (Coleman, 1988; Werner e Spence, 2004). Adler e Kwon (2000) afirmam ainda que, quanto mais as pessoas participam em comunidades, grupos ou redes, mais elas aprendem a confiar e, quanto maior é essa confiança, mais abertas estão para participarem.

Aplicados os pressupostos da teoria do capital social às redes de cooperação estabelecidas entre as PME, os estudos apontam para três benefícios do desenvolvimento do capital social (Fukuyama, 1995; Adler e Kwon, 2000; Burt, 2000; Verschoore, 2004):

- a. facilidade no acesso a maiores fontes de informações com menor custo: no caso das PME, essas fontes podem significar maiores oportunidades de negócios, redução de custos com fornecedores, aquisição de novas competências e conhecimentos, formação de parcerias com outras empresas, entre outros;
- b. poder e influência: os detentores de informações privilegiados têm poder de controle. Adler e Kwon (2000) apontam que ter poder e influência possibilita que as pessoas liderem outras por meio de objetivos comuns, o que facilita a acção colectiva. Além disso, Verschoore (2004) aponta, por exemplo, para o facto de que empresas integradas em redes têm maior confiança no mercado e, por isso, têm maior poder no acesso a mercados e financiamentos;
- c. unidade: perante o contacto constante estabelecido entre os actores, a partilha de normas e crenças, há uma maior facilidade na resolução de problemas, de queixas de actividade e no envolvimento cívico. Além disso, segundo Adler e Kwon (2000), normas e crenças fortes, associadas a um alto grau de unidade, encorajam a submissão às regras e costumes e reduzem ainda a necessidade de controlos formais. Aliás, o excesso desses controlos formais diminui consideravelmente a possi-

bilidade de sucesso no estabelecimento de boas relações de confiança ou pessoais (Ring e Van de Ven, 1994; Sako, 1998).

Diante da polissemia do conceito e da dificuldade de avaliação, outros aspectos devem ser investigados a fim de se mensurar o efectivo impacto do capital social das empresas. Sydow (1998) descreve alguns pontos importantes que podem servir como balizadores desta variável nas relações interorganizacionais. São eles: a) frequência e abertura à comunicação interorganizacional; b) multiplicidade das trocas nas relações da rede, como por exemplo, troca de produtos, de informações, de emoções; c) expectativa de continuidade da relação; e d) balanceamento entre autonomia e dependência. Isso significa que numa relação há uma maior propensão para a confiança em redes de menor dimensão e em redes de empresas com maiores similaridades. Por exemplo, a pertença aos mesmos subsistemas sociais.

Nesse sentido, Verschoore (2004) apresenta o caso do projecto de redes de cooperação desenvolvido em 2000 no Rio Grande do Sul, Brasil. Esse projecto tem conseguido resultados expressivos em termos do desenvolvimento e fortalecimento de pequenas e médias empresas naquela região, contando hoje com mais de 160 redes de cooperação, e mais de quatro mil empresas associadas. Segundo o autor, o sucesso dessas redes deve-se principalmente às vantagens económicas, como a diminuição de custos, cuja média foi de 36% depois da associação à rede, e ainda o aumento das receitas como, por exemplo, a Associação dos Fabricantes de Estofados e Móveis Complementares, uma das redes associadas, aumentou a sua receita de R\$ 37 milhões para R\$ 76 milhões depois de cinco anos de participação na rede.

Os resultados observados por Verschoore (2004) não decorrem apenas do estabelecimento de redes em si, mas do tipo de relacionamento desenvolvido. Contratos de associação com regras, obrigações e direitos bastante claros facilitam uma crescente integração dos participantes nas redes. Ring e Van de Ven (1994) advogam, nesse sentido, que deve haver um balanceamento entre a formalização contratual e os contactos pessoais, dado que, se a relação na rede for muito formal, tenderá a ocorrer uma cristalização da rede, e ao contrário, se a rede se pautar exclusivamente por relações informais entre os participantes, ocorrerá o seu rápido declínio.

Outro exemplo é o caso das redes da região de San Joaquin Valley, na Califórnia, que contribuíram fortemente para a criação de mais empregos na região do que o verificado na média regional e nacional dos Estados Unidos (Montana e Nenide, 2008). Os autores afirmam que as empresas que compõem os dez *clusters* da região cresceram em média mais de 10% num período de cinco anos, enquanto a média regional foi de 8%. Além disso, o

*cluster* ligado ao sector de energia daquela região cresceu mais do dobro do que os outros sectores industriais entre 1997 e 2002 e ofereceu um salário 80% superior às demais empresas daquele mesmo sector.

Assim, os dados empíricos apontam para o facto de a associação em redes ser relevante no desenvolvimento socioeconómico das PME, ajudando a minimizar as limitações técnicas e, em especial, financeiras colocadas como factor de resistência a uma maior integração das PME nos mercados globais (Nahapiet e Ghoshal, 1998; Sydow, 1998; Burt, 2000; Marteleto e Silva, 2004). Parece, portanto, que a teoria do capital social está mais próxima da realidade das PME, sobretudo pela facilidade de acesso às vantagens e aos meios para a sua obtenção, o que exige baixo investimento financeiro.

### **3. A responsabilidade social enquanto elemento potenciador do capital social**

Actualmente é crescente a exigência no sentido de as organizações contribuírem para o desenvolvimento da sociedade na qual fazem negócios. Tal exigência parte do princípio de que as organizações influenciam e são influenciadas pela sociedade em que operam e pelos problemas sociais que as rodeiam (Spence e Schmidpeter, 2003). Dessa forma, a discussão sobre o papel da empresa como facilitadora de desenvolvimento de uma sociedade equilibrada ganha cada vez maior importância, sobretudo porque inserida em redes de cooperação que incluem os seus *stakeholders*.

No que se refere à relação entre capital social e RS em PME, Perrini (2006) salienta que essa ligação pode ser relevante dada a forte influência que exercem nas comunidades e a grande flexibilidade e adaptabilidade dessas empresas. Nesse contexto, a pergunta que se impõe é a seguinte: é o capital social responsável pelo desenvolvimento de RS ou essa relação é a inversa? Não há um consenso entre os investigadores sobre essa relação, embora haja uma tendência maior para a segunda premissa: a RS contribui para a criação do capital social (Santos *et al.*, 2006). Caso se verifique essa premissa, uma segunda pergunta ocorre: de que modo o aumento das práticas de RS contribuem para o aumento do capital social da empresa e, em última instância, para o reforço da sua capacidade competitiva?

Para Perrini (2006), as PME europeias mais envolvidas em RS estão integradas em redes de bons relacionamentos e, por isso, estão mais habilitadas a retirarem proveitos (não necessariamente económicos) dessas relações. O autor aponta ainda o facto de que, com as acções de RS, há uma melhoria da imagem e da reputação da empresa, ocorrendo a partir daí um aumento dos níveis de confiança e de crenças partilhadas entre os actores, empresa

e comunidade e/ou clientes. Moon (2001) aponta nessa mesma direção, afirmando que programas de RS, como, por exemplo, os de voluntariado empresarial, são importantes geradores de cooperação social, de reciprocidade, de aumento de confiança social, de troca de recursos e, portanto, de reforço do capital social.

No âmbito de uma responsabilidade corporativa mais alargada e de intensificação das relações com os *stakeholders*, as redes sociais criadas funcionam frequentemente como um recurso importante para consolidar as relações de confiança no contexto da actividade do negócio e, não menos frequente, como uma oportunidade para criar parcerias e aceder a competências complementares, ou ainda como fonte de informação relevante para a melhoria do processo de negócio. Spence e Schmidpeter (2003) salientam, também, que o envolvimento com a comunidade local, por meio, por exemplo, da doação de dinheiro, de serviço comunitário ou de outras actividades voluntárias, constitui uma forma de manter e desenvolver o capital social das empresas.

As vantagens desses programas, como refere Moon (2001), não são apenas visíveis internamente. A sinergia desencadeada por elas extravasa o espaço da empresa e das pessoas neles envolvidas, reflectindo-se na comunidade de intervenção e nos seus destinatários finais. Nesse domínio, é visível o aumento da importância das redes de cooperação, em especial para cimentar as normas sociais e condutas de actuação partilhadas, bem como dar uma sustentabilidade técnica e financeira para este escopo de actividades.

Em contrapartida, outros autores (Fuller e Tian, 2006; Newman, 2007), defendem a premissa inversa: o capital social e as relações utilizadas desenvolvem a responsabilidade social corporativa. Segundo esses autores, acções como ajudar clientes, trabalhar com outros empresários para encontrar as suas necessidades (nas redes), motivar o equilíbrio entre vida e trabalho dos empregados, criar valor para os clientes e atender às suas expectativas, ou seja, facilitam uma aproximação com os *stakeholders* e a satisfação das suas expectativas, premissa básica de RSC. Putnam (2000) salienta ainda que as pessoas que, geralmente, mais confiam nos seus parceiros e, portanto, teriam maior capital social, contribuem mais para a convergência e participam mais em acções comunitárias e colectivas. Para Balestro (2002), níveis maiores de interdependência, confiança e colaboração estabelecidos podem ser oportunidades de expansão de contactos horizontais e de negócios para as empresas, o que facilitaria a transmissão e a incorporação de valores socialmente responsáveis.

Diante do exposto, os dados apontam para uma relação forte e, de certa forma, complementar entre RSC e capital social. Importa por isso compreen-

der quais são os ganhos da aproximação das PME com os seus *stakeholders*, em especial, com a comunidade, os fornecedores e os empregados, fundamentais para a sobrevivência e a manutenção no mercado de qualquer empresa. Além disso, o facto de ter baixos custos, já que num primeiro momento não se exige uma formalização técnica (mensuração, instrumentos específicos, consultoria, etc.), nem mesmo grandes investimentos financeiros, favorece em muito o desenvolvimento de relacionamentos de PME em redes sociais e, a partir disso, uma participação maior em acções socialmente responsáveis.

#### **4. Considerações finais**

As empresas não agem num vácuo, nem mesmo podem agir sozinhas no mercado. Necessitam de clientes, parceiros, fornecedores, empregados e outros actores que permitam o seu progresso financeiro e a sua existência. Assim, a proposta deste texto foi mostrar como a teoria da gestão socialmente responsável e a teoria do capital social possibilitam essa aproximação e ainda a aplicação desses conceitos às pequenas e médias empresas.

Esses conceitos não representam uma solução mágica e pronta para o desenvolvimento das PME nem para que a integração de práticas de RS na gestão destas empresas seja efectivada e de implementação rápida. Muito há ainda a fazer para encorajar e divulgar junto do empresariado, nomeadamente a existência de evidências de sucesso e garantias de que a potenciação de redes de empresas e a integração de RS na gestão empresarial é possível. Este processo enfrenta ainda diversas barreiras, como as tipificadas por Verschoore (2004), que se prendem fundamentalmente com a mentalidade individualista dos empresários, a heterogeneidade de expectativas dos participantes das redes e, em especial, a reduzida acumulação de capital social, sobretudo no que se refere à partilha de normas e valores entre os empresários. Para esse autor, esses obstáculos afastam os agentes participantes, dificultam o empreendimento de acções conjuntas e entram a disseminação de ideias de cooperação em toda a sociedade e, em particular, nos agrupamentos produtivos.

Pesquisas futuras devem procurar analisar e compreender como o capital social pode ser desenvolvido nas PME e, mais especificamente, como os níveis de confiança entre empresa/empresa, empresa/empregado e empresa/sociedade podem ser potenciados e (re)activados, partindo-se da premissa de que toda a sociedade já tem o seu capital social. Para tal, as variáveis indicadas por Sydow (1998) podem constituir elementos de investigação importantes. Também é premente analisar as posições e papéis dos atores no relacionamento com a empresa, a frequência e abertura à comunicação entre os parceiros da empresa e a densidade das ligações da empresa com outras

empresas, clientes, comunidades e fornecedores. Acresce que os aspectos intraorganizacionais, e a existência de estruturas flexíveis, pouco hierárquicas e disponíveis para a mudança, podem ser elementos facilitadores na integração do conhecimento dos *stakeholders* ao nível das PME.

Isso feito, as pesquisas que envolvam redes, PME e RS podem acrescentar importantes contributos. O primeiro refere-se ao facto de que diante da escassez, apontada na literatura, poderão ser desenvolvidos instrumentos específicos de avaliação de RS de e para as redes de pequenas e médias empresas. Esses instrumentos poderão ser bem mais simples e adaptáveis do que os que são propostos na teoria dos *stakeholders*. Outra contribuição aponta para a criação de conhecimento que subsidie parcerias mais eficientes e efectivas entre as empresas (Castells, 1999; Perrini, 2006). Alguns estudos (Zadek, 2001; Ayuso *et al.*, 2006) têm demonstrado que o estabelecimento de um diálogo interactivo e uma maior integração do conhecimento dos *stakeholders* numa óptica da responsabilidade social que incorpore os desafios ambientais e sociais nas necessidades da comunidade potenciam o processo de inovação através da integração de novas ideias na gestão do negócio, reforçando a capacidade competitiva das empresas. Além disso, a compreensão dos efeitos das redes de cooperação pode favorecer o desenvolvimento regional, a formulação de políticas públicas para o desenvolvimento de micro, pequenas e médias empresas e ainda o fortalecimento da gestão de RS em PME. Por fim, estudos futuros sobre essa mesma temática podem ainda contribuir para o desenvolvimento de agrupamentos de responsabilidade corporativa, com benefícios competitivos ao nível macro, ultrapassando-se uma visão restritiva da responsabilidade social centrada no *business case*.

Há ainda muito que caminhar para tornar a RS nas PME uma realidade, sobretudo quando considerada em redes de cooperação, estruturalmente organizadas em agrupamentos de responsabilidade corporativa.

## Referências bibliográficas

- ADLER, Paul; KWON, S.-W. (2000), Social Capital: The Good, the Bad, and the Ugly. *In*: Lesser, Eric L., *Knowledge and Social Capital: Foundations and Applications*, Woburn: Butterworth-Heinemann, pp. 89-115.
- ARAÚJO, M. (2003), *Capital Social*, Rio de Janeiro, Jorge Zahar.
- AYUSO, S.; RODRÍGUEZ, M.; RICART, J. (2006), "Responsible Competitiveness at the 'Micro' Level of the Firm. Using Stakeholder Dialogue as a Source for New Ideas: A Dynamic Capability Underlying Sustainable Innovation", *Corporate Governance*, 6( 4), pp. 475-490.

- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. (2004), “A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências”, *RAC, edição especial*, pp. 203-227.
- BALESTRO, M. (2002), *Confiança em Rede: A experiência da Rede de Estofadores do Pólo Moveleir*, Dissertação de Mestrado, Porto Alegre, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- BOURDIEU, P. (1986), “The Forms of Capital”. In: Richardson, J. G. *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, New York, Greenwood, pp. 241-258.
- BURT, R. (2000), “The Network Structure of Social Capital”. In: Sutton, R. I.; Staw, B. M. *Research in Organizational Behavior*, Greenwich: JAI Press, pp. 345-423.
- CASTELLS, M. (1999), *A Sociedade em Rede*, São Paulo, Paz e Terra.
- COLEMAN, J. (1988), “Social Capital in the Creation of Human Capital”, *American Journal of Sociology*, 95, pp. 95-120,
- DELBEM, A. (2009), *Análise dos fatores de Desempenho de Aglomerados de Pequenas e Médias Empresas de Base Tecnológica: Um estudo de casos múltiplos no Estado de São Paulo*, Tese de doutorado, Universidade de São Paulo.
- FUKUYAMA, F. (1995), *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, New York, Free Press.
- FULLER, T.; TIAN, Y. (2006), “Social and Symbolic Capital and Responsible Entrepreneurship: An Empirical Investigation of SME Narratives”, *Journal of Business Ethics*, 67, pp. 287-304.
- GARRIGA, E.; MELÉ, D. (2004), “Corporate Social Responsibility. Theories: Mapping the Territory”, *Journal of Business Ethics*, 53, pp. 51-71.
- GRAAFLAND, J.; VAN DE VEN, B.; STOFFELE, N. (2003), “Strategies and Instruments for Organising CSR by Small and Large Business in the Netherlands”, *Journal of Business Ethics*, 47,(1), pp. 45-60.
- GRANOVETTER, M. (1973), “The Strength Of Weak Ties”, *American Journal of Sociology*, 78(6), pp. 1360-1380.
- HABISCH, A. (2004), “Social Responsibility, Social Capital and SMEs”. In: Spence, L.; Habisch, A.; Schmidpeter, R. *Responsibility and Social Capital: The World of Small and Medium Sized Enterprises*. Hampshire: Palgrave Macmillan, pp. 25-34.
- JENKINS, H. (2006), “Small Business Champions for Corporate Social Responsibility”, *Journal of Business Ethics*, 67, pp. 241-256.
- LASTRES, H.; CASSIOLATO, J.; MACIEL, M. (2003), *Pequena Empresa. Cooperação e desenvolvimento Local*, Rio de Janeiro, Relume-Dumará.
- MARTELETO, R.; SILVA, A. (2004), “Redes e capital social: o enfoque da informação para o desenvolvimento local”, *Ciência e Informação Brasília*, 33(3), pp. 41-49.
- MELO, N.; FRANCISCO; FROES, C. (2001), *Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: O caso brasileiro. Da filantropia tradicional à filantropia de alto rendimento ao empreendedorismo social*, Rio de Janeiro, Qualitymark.
- MONTANA, J.; NENIDE, B. (2008), “The Evolution of Regional Industry Clusters and Their Implications for Sustainable Economic Development. Two Cases Illustrations”, *Economic Development Quaterly*, 22(4), pp. 290-302.
- MOON, J. (2001), “Business Social Responsibility: A Source of Social Capital?”, *Reason in Practice*, 1(3), pp. 35-45.

- NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. (1998), "Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage", *The Academy of Management Review*, 23(2), pp. 242-266.
- NEWMAN, L. (2007), "The Virtuous Cycle: Incremental Changes and a Process-Based Sustainable Development", *Sustainable Development*, 15, pp. 267-274.
- PELIANO, A.M. (2002), *A Iniciativa Privada e o Espírito Público. Um retrato da ação social das empresas no Brasil*, Brasília, Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas.
- PERRINI, F. (2006), "SMEs and CSR Theory: Evidence and Implications from an Italian Perspective", *Journal of Business Ethics*, 67, pp. 305-316.
- PUTNAM, R. (2000), *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, New York, Simon and Shuster.
- REGO, A. (2003), *Gestão Ética e Responsabilidade Social das Empresas*, Cascais, Principia.
- RING, P. S.; VAN DE VEN, A. (1994), "Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships", *Academy of Management Review*, 19(1), pp. 90-118.
- SAKO, M. (1998), "Does Trust Improve Business Performance?" In: Lane, C. e Bachmann, R. *Trust Within and between Organizations. Conceptual Issues and Empirical Applications*, Oxford, Oxford University Press.
- SANTOS, M. J.; SANTOS, A. M.; PEREIRA, E. N.; ALMEIDA, J. L. (2006), *Responsabilidade Social nas PME*, Lisboa, Editora RH.
- SOUTHWELL, C. (2004), "Engaging SMEs in Community and Social Issues". In: Spence L. J., Habisch, A. & Schmidpeter, R. *Responsibility and Social Capital: The World of Small and Medium Sized Enterprises*. Hampshire: Palgrave Macmillan, pp. 96-111.
- SYDOW, J. (1998), "Understanding the Constitution of Interorganizational Trust". In: Lane, C. & Bachman, R. *Trust within and between Organizations*, New York, Oxford University Press, pp. 31-63.
- SMITH, A.; KEMP, R.; DUFF, C. (2000), "Small Firms and the Environment. Factors that influence Small and Medium Sized Enterprises Environmental Behavior". In R., Hillary. *Small and Medium-Sized Enterprises and the Environment. Business imperatives*. Sheffield (UK): Greenleaf, pp. 24-34.
- SPENCE, L.J.; SCHMIDPETER, R. (2003), "SMEs, Social Capital and Commom Good", *Journal of Business Ethics*, 45, pp. 93-108.
- TEIXEIRA, R. M. (1996), *Small Business and Social Responsibility in Brazil*. Cranfield. 341 f., Tese de doutorado da Cranfield University, Cranfield, Cranfield University.
- UNITED NATIONS INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION (UNIDO) (2002), *Corporate Social Responsibility: Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries*, Vienna, UNIDO.
- VERSCHOORE, J. R. (2004), *Redes de Cooperação: Uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul*, Porto Alegre, FEE.
- VISSER, W. (2008), "Corporate Social Responsibility in Developing Countries". In: A. Grane, a. McWilliams, D. Matten, J. Moon & Siegel. (2008). *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford, Oxford University Press, pp. 473-499.
- WERNER, A.; SPENCE, L. J. (2004), "Literature Review: Social Capital and SMEs". In: Spence, L. J.; Habisch, A. & Schmidpeter, R. *Responsibility and SociAl Capital: The World of Small and Medium Sized Enterprises*, Hampshire, Palgrave Macmillan, pp. 7-24.

- WORTHINGTON, I.; RAM, M.; JONES, T. (2006), "Exploring Corporate Social Responsibility in the UK, Asian Small Business", *Journal of Business Ethics*, 67, pp. 201-217.
- ZADEK, S. (2001), *The Civil Corporation. The Economy of Corporate Citizenship*, London, Earthscan Publications..



## Capítulo 5

### Responsabilidade social, desenvolvimento sustentável e território: que relação?

Domingos Santos\*

#### Introdução

A responsabilidade social é ainda um conceito difícil de delimitar porque é essencialmente dinâmico e variável. Por um lado, as responsabilidades sociais e as realidades empresariais evoluem com o tempo. Por outro lado, a sua intrínseca relação com o conceito de sustentabilidade torna o seu *corpus* teórico mais rico, mas, paralelamente, levanta questões de natureza operacional que estão ainda por ultrapassar.

Num primeiro momento, aborda-se, de forma sucinta, a noção de responsabilidade social corporativa, apontando as principais dimensões que estruturam o conceito e enquadram o debate. Analisa-se, de seguida, um tema que lhe está intimamente associado, como é o do desenvolvimento sustentável, sublinhando quer as ambiguidades conceptuais que lhe subjazem, quer as pontes de intersecção entre ambos os conceitos. Finalmente, depois de enquadrar a problemática do desenvolvimento de base territorialista ou endógeno, argumenta-se que a responsabilidade empresarial sustentável compagina um instrumento por excelência de dinamização dos processos de desenvolvimento local e, por isso, um novo campo de acção para a formulação e implementação de políticas públicas.

#### 1. Responsabilidade social empresarial

A problemática da responsabilidade social tornou-se um tema recorrente no mundo económico. Há, actualmente, uma crescente preocupação por parte das empresas portuguesas em compreender o seu conceito e dimensões e incorporá-los nas suas actividades. Muitas empresas já se mobilizaram para a questão e elaboraram projectos voltados para uma gestão socialmente responsável, investindo numa relação ética, transparente e de qualidade com as diferentes partes interessadas ou *stakeholders*.

\* Professor Adjunto do Instituto Politécnico de Castelo Branco. Investigador do Centro de Investigação em Ciências Sociais da Universidade do Minho.

Em termos definitórios, é, normalmente, referenciada a proposta sugerida pela Comissão Europeia (2001): “a integração voluntária, por parte das empresas, das preocupações sociais e ambientais nas suas operações comerciais e nas suas relações com os seus interlocutores”. Trata-se, portanto, de um comportamento voluntariamente assumido que pressupõe uma estreita articulação entre as preocupações sócio-ambientais e a estratégia mercantil prosseguida pela empresa, indo além das estritas obrigações legais plasmadas nos respectivos quadros jurídicos nacionais e internacionais. As empresas esforçam-se por procurar compromissos equilibrados e aceitáveis com o objectivo de satisfazer de maneira considerada óptima as exigências e as necessidades de todos os *stakeholders*.

Outra proposta recorrente na literatura, no que toca à circunscrição das responsabilidades, é a de Carroll (1991; 1999), que divide o conceito de responsabilidade social empresarial em quatro vertentes: responsabilidade económica, responsabilidade legal, responsabilidade ética e responsabilidade voluntária. O somatório de todas elas corporiza, assim, a noção de responsabilidade social corporativa. Em todo o caso, autores como Capron e Quarel-Lanoizelée (2004) salientam que a noção de responsabilidade social empresarial está ainda longe de poder ser considerada um conceito acabado, dependendo a sua evolução futura da capacidade política e institucional que seja possível mobilizar em seu torno.

Por seu turno, a Comissão Europeia, no Livro Verde, estabelece dois grandes patamares de responsabilidades: um, de natureza interna, ligado às práticas responsáveis das empresas que condicionam e impactam os trabalhadores; outro, de natureza externa, está mais associado ao contexto territorial, quer local quer global – a cadeia de fornecimento e de clientes, os consumidores, os impactes ao nível ambiental, a participação da comunidade, a promoção do desenvolvimento local, os direitos humanos, etc. (Comissão Europeia, 2001). Abre-se, portanto, um vasto leque de implicações operatórias e práticas que cabem neste conceito *guarda-chuva*, como é o de responsabilidade social. Nesse sentido, uma fórmula que tem auxiliado a delimitação dessas áreas é a adopção do termo *triple bottom line* (Elkington, 1997). Este conceito, que surgiu associado à triangulação suporte da noção de sustentabilidade, indica que, nesta matéria, a empresa deve contrair não só responsabilidades económicas e financeiras que lhe marcam o seu ADN, mas também sociais e ambientais, ou seja, o objectivo de assunção de um posicionamento socialmente responsável leva as empresas a internalizarem algumas externalidades, nomeadamente nas dimensões sociais e ambientais. Nesse sentido, a responsabilidade social consiste numa limitação efectiva do direito de propriedade dos proprietários ou dos accionistas em favor do universo de *stakeholders*, o

que tem implicações ao nível do contrato social que funda e alicerça a sociedade e a economia contemporâneas (Ernult e Ashta, 2007).

Commenne (2006) sublinha que existem vários tipos de motivação dos dirigentes das empresas que enveredam por estratégias de responsabilidade social. Desde logo, os motivos cujas causas primeiras filiam nas pressões dos clientes, tratando-se, neste caso, de um mero mecanismo de acesso aos mercados. Em segundo lugar, as motivações de natureza defensiva ou reactiva, que têm subjacente a tentativa de melhoria da imagem da empresa ou a tentativa de restauro da confiança perdida. Por último, as empresas que encetam estratégias proactivas, corporizando, na prática, motivações que visam limitar a intervenção pública, fazendo prova de que têm capacidade para, elas próprias, pautarem o seu código de conduta e produzirem o seu quadro de regras de funcionamento para além do exigível pelo Estado.

São conhecidos alguns casos em que as empresas acabaram por coligar responsabilidade social com acção social, numa perspectiva mais clássica e tradicional, seja por via do investimento social privado, seja por via do estímulo ao voluntariado. Na nossa perspectiva, essa abordagem coloca o âmago da acção exógeno à empresa, não permitindo influenciar o universo empresarial para optar por escolhas alternativas e enveredar por um outro tipo de contributo, extremamente importante para as comunidades, e que tem a ver com a gestão dos impactos ambientais, económicos e sociais associados às decisões estratégicas, práticas de negócio e processos produtivos. Essas iniciativas, apesar de apresentarem resultados positivos, representam, na maioria das vezes, acções pontuais e desconectadas da missão, visão, planeamento estratégico e posicionamento da empresa e, conseqüentemente, não expressam um compromisso efectivo para com os valores que tipificam a noção de responsabilidade social. Trata-se de um comportamento casuístico que não é internalizado pela empresa e, por esse motivo, não é incorporado na sua estratégia global de acção. Naturalmente, extravasando em muito a actividade de natureza filantrópica, a responsabilidade social está além do mero cumprimento de padrões formais, económicos e jurídicos básicos.

O conceito de responsabilidade agrega um imperativo ético ao fazer coisas que melhoram a sociedade, e não fazer aquelas que poderiam piorá-la. Esta espécie de obediência ao não obrigatório faz, portanto, parte dos esforços das empresas, além dos exigidos pela lei e pelas regras de mercado, levando-as a perseguir essas metas que elevam a fasquia do ser e fazer empresarial (Leipziger, 2003).

Neste contexto, não é de admirar que possam coexistir duas tipologias contrastantes: uma acentuando uma forma mais liberal de concorrência, com o desenvolvimento de uma abordagem de responsabilidade social empresa-

rial mais caritativa e compensatória; outra que, integrando as dimensões de democracia e de solidariedade nas relações económico-financeiras, dá azo ao surgimento de um conceito de responsabilidade social mais participativo e *engagé* (Capron e Quairel-Lanoizelée, 2004).

Creio que vale a pena, também, trazer aqui à colação a tipificação definida por Barroso, citado por Melo Neto e Froes (2001), que estabelece uma periodização contínua assente numa dinâmica de crescente envolvimento das empresas em termos de gestão empresarial. Assim, numa primeira etapa, a gestão é voltada para as necessidades atinentes ao funcionamento interno da empresa, nas suas múltiplas dimensões (gestão da responsabilidade social interna); numa segunda etapa, o enfoque ultrapassa a esfera empresarial, *strictu sensu*, e a empresa passa a também escutar e acompanhar as necessidades da comunidade local, nas diversas esferas de actividade, seja ao nível social, económico, cultural ou outro (gestão da responsabilidade social externa); numa etapa terceira, a empresa ultrapassa o âmbito das actividades para fomentar o desenvolvimento social local e regional, o que beneficia as populações que não são influenciadas directamente pelas actividades da organização (gestão social cidadã).

Este é um tipo de envolvimento que assegura uma fortíssima ancoragem das empresas ao seu território e que permite, igualmente, a optimização dos resultados sociais e ambientais da empresa. A empresa torna-se, ela própria, fatora de desenvolvimento territorial, em contextos que já não são apenas meros locais hospedeiros de inscrição de projectos empresariais, mas, antes, territórios protagonistas de criação de activos sociais e económicos. Dessa forma, as suas acções adquirem um estatuto de sustentabilidade, permitindo que as empresas se considerem socialmente sustentáveis.

Para Martinelli (1997), Salomon (2000) e Rodic (2007), a empresa cidadã surge do reconhecimento de que o Estado não pode, sozinho, assumir a responsabilidade da condução dos grandes problemas da sociedade. O conceito de cidadania empresarial ganha importância e desperta responsabilidades aumentadas na comunidade empresarial. A responsabilidade social da empresa é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com os públicos com que se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais conciliáveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (OCDE, 2004).

A responsabilidade social da empresa corporiza, assim, uma nova visão da empresa e do seu papel na sociedade. A empresa passa a ser encarada como um cidadão, um membro fundamental da sociedade, uma entidade social que se relaciona com todos os outros agentes socioeconómicos e, conse-

quentemente, tem um conjunto de direitos e de deveres que vão além das obrigações legais estabelecidas no campo jurídico formal.

## **2. Desenvolvimento sustentável**

A articulação entre objectivos de conservação e qualificação ambiental, objectivos de promoção de natureza económica e objectivos de reforço da coesão social e identitária encontrou no paradigma do desenvolvimento sustentável uma âncora com limites conceptuais relativamente ambíguos e cujo valor prático e operativo, não raramente, é questionável. No entanto, o conceito de desenvolvimento sustentável chegou para ficar, tendo entrado, irreversivelmente, nas agendas de diferentes áreas sociais, como a política, a académica ou a mediática.

O desenvolvimento sustentável corresponde à vontade de dotar a sociedade de um novo projecto de futuro para tentar colmatar os excessos de um modelo de desenvolvimento cujos limites são cada vez mais perceptíveis. Historicamente, pode dizer-se que o conceito de desenvolvimento sustentável corresponde ao encontro de duas correntes de reflexão:

- primeiro, a tomada de consciência ecológica. A ideia da necessidade de protecção do ambiente e de uma utilização não depredatória dos recursos naturais começou a impor-se a partir da década de 70 do século passado. Era preciso pôr um travão às crescentes disfunções ambientais locais que começam a ameaçar o mundo muito rapidamente no pós-Segunda Guerra Mundial. Esta tomada de consciência dos riscos que ameaçavam os nossos ecossistemas, num primeiro momento, conduziu à elaboração de políticas e à implementação de acções defensivas, protectoras e reparadoras. Percebe-se, todavia, que as políticas meramente curativas e reparadoras têm limites e é preciso uma nova abordagem para lidar com estes problemas;
- segundo, a abordagem que foi opondo a noção de desenvolvimento ao conceito de crescimento. Esta foi uma problemática que teve o seu epicentro no seio das Ciências Económicas, sobretudo relacionando-a com a questão da pobreza (Gardberg e Fombrun, 2006). O conceito de desenvolvimento envolve uma semântica muito mais lata, incluindo valores sociais e culturais (por exemplo, a saúde, a educação, a formação), bem como dados não contabilizados pelo cálculo económico clássico (por exemplo, autoprodução). Percebe-se, nessa discussão, que o crescimento do PIB acompanhado de exclusão social, de perda de valores culturais e patrimoniais e de degradação do meio natu-

ral não é, de todo, desenvolvimento. Paralelamente, os trabalhos de investigação sobre o desenvolvimento local e regional vieram chamar a atenção para a necessidade de o desenvolvimento ter que assentar na mobilização alargada dos recursos do território a favor, em primeira instância, da qualificação da comunidade local.

Foi do encontro entre estes dois movimentos que a ideia de desenvolvimento sustentável nasceu (Gallopín, 2003). O desenvolvimento sustentável tem por base o princípio de que o Homem deveria gastar os recursos naturais de acordo com a capacidade de renovação desses recursos, de modo a evitar o seu esgotamento. O desenvolvimento sustentável argumenta que o imperativo económico tradicional, de maximização da produção e do lucro, deve ser restringido a favor de imperativos sociais (minimização do sofrimento actual e futuro) e ecológicos (de protecção da biodiversidade e dos recursos naturais). O conceito prosaico que se pode antecipar para desenvolvimento sustentável é que “não se devem comer os grãos que devem servir de sementes para a próxima colheita”.

Desenvolvimento sustentável é, assim, um conceito integrado e sistémico que se traduz num modelo de desenvolvimento global que incorpora os aspectos de desenvolvimento ambiental ao modelo de desenvolvimento socioeconómico (Fidélis, 2001). Traduz a procura de um equilíbrio complexo, na estrita medida em que a adequação varia consoante a vertente que privilegiamos, articulando, simultaneamente, o global com o local e princípios de equidade inter-geracionais e intrageracionais. Foi usado pela primeira vez em 1987, no *Relatório Brundtland*, um estudo elaborado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, criada em 1983 pela Assembleia das Nações Unidas. A definição mais usada para o desenvolvimento sustentável é a que foi proposta primeiro no *Relatório Brundtland*: *o desenvolvimento que procura satisfazer as necessidades da geração actual, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades, significa possibilitar que as pessoas, agora e no futuro, atinjam um nível satisfatório de desenvolvimento social e económico e de realização humana e cultural, fazendo, ao mesmo tempo, um uso razoável dos recursos da terra e preservando as espécies e os habitats naturais* (Brundtland, 1987).

Uma das traves-mestras que pretende dar corpo à noção de desenvolvimento sustentável é o princípio da responsabilidade que defende que esse conceito assenta numa ética de responsabilidade perante aquela parte da humanidade que não tem acesso a condições de vida decentes, perante as gerações vindouras a quem devemos deixar um património digno e aceitável, nos domínios do ambiente ou da cultura (Gardberg e Fombrun, 2006). Esta res-

responsabilidade é, portanto, global, universal, intemporal, mas remete, em paralelo, para a responsabilidade individual e local. É esta articulação entre estes dois níveis, entre o local e o global, entre o individual e o colectivo, que precisa de ser trabalhada e conseguida. O princípio do poluidor-pagador enquadra-se nesta perspectiva. É em nome do princípio da responsabilidade que devem ser modificados os modos de produção e de consumo não viáveis, já que assentam no esgotamento de recursos naturais não renováveis, na poluição dos factores ambientais, nas alterações climáticas, nas ameaças à biodiversidade, mas também no desemprego, na desqualificação do trabalho, na precariedade ou na pobreza e na exclusão social.

O desenvolvimento sustentável é, também, na nossa perspectiva, indissociável do fomento de uma democracia local participativa orientada para e pelos cidadãos. O desenvolvimento sustentável está, assim, imbricado numa abordagem *bottom-up*, endógena, de desenvolvimento local. Percebe-se, deste modo, que o conceito de desenvolvimento sustentável possa constituir, na verdade, a pedra angular de todo o processo de transformação, organização e estratégia empresarial tendo em vista uma actuação socialmente responsável. A responsabilidade social tem como objectivo o desenvolvimento sustentável, integrando factores como tecnologia, recursos, processos, produtos, pessoas e sistemas de gestão (Ashley, 2001; Laville, 2006; Bürgenmeier, 2009).

Conceitos interdependentes, em constante relação dialógica – desenvolvimento sustentável, enquanto contexto, meta e, de algum modo, utopia, e responsabilidade social, enquanto instrumento de política ao serviço do desenvolvimento sustentável –, acabam, no fundo, como em diversos outros casos, por configurar um exemplo de geminação, já que um não pode existir sem o outro, pelo menos de forma continuada e coerente.

Ora, dada a imbricação das dimensões económica, social e ambiental num todo indissolúvel que designamos por desenvolvimento sustentável, podemos, naturalmente, inferir que não existem empresas responsáveis socialmente que não sejam, simultaneamente, empresas sustentáveis, nem empresas sustentáveis que não sejam socialmente responsáveis.

Alguns autores, contudo, numa análise mais fina, falam de empresas socialmente sustentáveis (Melo Neto e Brennand, 2004; Commenne, 2006), afirmando que se trata daquelas que procuram soluções para problemas de índole social, como o combate à fome, à pobreza e ao desemprego. O seu principal foco é a exclusão social. As acções envolvem estratégias de inclusão social (educação, *empowerment*, cooperativismo, empregabilidade). Agem enquanto actores de desenvolvimento sustentável em parceria com o Estado, outras empresas e entidades do sector social. O seu compromisso e a sua missão incluem a modificação da sociedade por meio das suas acções,

visando caminhar em direcção a uma sociedade sustentável com intervenções projectadas a curto, médio e longo prazo que implicam alterações de natureza estrutural.

No fundo, trata-se, aqui, de uma declinação da noção de empresa socialmente responsável, já que nos parece evidente que serão tendencialmente inexistentes estratégias e comportamentos empresariais socialmente responsáveis sem uma actuação com uma dimensão de sustentabilidade. Neste sentido, uma empresa socialmente responsável e sustentável é um extraordinário activo na criação de territórios mais dinâmicos e qualificados.

As empresas na economia global acabam, no fundo, por assumir papéis que extravasam largamente a geração de riqueza e a criação de emprego; pede-se-lhes que sejam, também, criadoras de valor social e ambiental. Nesse sentido, a responsabilidade social corporativa configura a contribuição das empresas para o desenvolvimento sustentável. Actualmente, percebe-se que o universo empresarial e claramente, desde logo, as grandes empresas, cada vez mais, consideram a via do desenvolvimento sustentável não como um custo mas como um investimento, não como um constrangimento mas como uma oportunidade e como um desafio estratégico no quadro da procura de vantagens competitivas e de factores de diferenciação face à concorrência. Não admira, nestas circunstâncias, que as grandes empresas tenham já internalizado o conceito de sustentabilidade que passou a fazer parte do respectivo leque de valores corporativos.

Os conceitos de responsabilidade social empresarial e de desenvolvimento sustentável são, contudo, frequentemente alvos de controvérsia. Para os seus críticos, estas noções escondem uma forma sofisticada e encapotada de manipulação, nomeadamente por parte das corporações multinacionais, enquanto para os seus defensores, constituem as premissas de uma redefinição da empresa e das suas relações com a sociedade civil e com o poder político.

### **3. Responsabilidade social, desenvolvimento sustentável e território**

Perspectivando o desenvolvimento como um processo cada vez mais negociado e participado, emerge o papel reforçado dos actores na condução do processo de desenvolvimento e a inscrição das suas acções numa lógica partilhada de exercício do poder decisional e negocial – situação que plasma um contexto de mais governância e menos governo, pela criação de hábitos e práticas de parceria e de fomento de lógicas de cooperação. Esta (re)valorização do papel dos actores locais na prossecução de objectivos de desenvolvimento local inscreve-se, claramente, numa abordagem territorial-

lista de desenvolvimento que faz da aposta nos recursos e nas potencialidades locais o seu eixo estratégico de actuação.

Com a crescente dificuldade em distribuir espacialmente o crescimento, uma vez que é quase inexistente ou insuficiente, dada a sua inexistência ou insuficiência, a questão fundamental para o desenvolvimento local e regional deixou de ser a capacidade desses espaços para atrair novos projectos, para ser a das capacidades para gerar internamente as condições de transformação das suas estruturas produtivas, económicas e sociais (Reis, 1992).

A questão central passou, portanto, a ser a do desenvolvimento regional endógeno, que pressupõe o controlo territorial das economias regionais visando o aumento da eficiência de todos os factores produtivos, com estratégias que se baseiam na utilização de pequenas e médias empresas, as quais devem surgir, preferencialmente, por iniciativa de agentes locais, de modo a possibilitar a retenção dos valores acrescentados no contexto da própria matriz económica e territorial.

Como argumenta Santos (2009), a teoria do desenvolvimento de base territorial e endógena procurou responder ao paradigma funcional até então dominante, cujos pressupostos eram:

- a subalternização dos aspectos estruturais do desenvolvimento, como os políticos, sociais e ambientais;
- uma visão economicista do desenvolvimento, baseada em processos de acumulação concentrada de capital;
- a prioridade à mobilidade espacial de capitais;
- a preferência por investimentos em infra-estruturas pesadas, sem atender aos aspectos qualitativos dos mercados locais de emprego;
- uma grande aposta nos sistemas de grande escala e altamente consumidores de energia;
- o recurso a estratégias exógenas às economias locais para definição dos recursos a explorar;
- a imposição de mecanismos de decisão centralizados, com a consequente desvalorização dos mecanismos locais de participação e tomada de decisão.

Já o novo paradigma do desenvolvimento regional, de base territorialista e endógena, sustenta que o desenvolvimento só será alcançado pela mobilização integral dos recursos das diferentes regiões para a satisfação prioritária das necessidades das respectivas populações. A lógica do desenvolvimento territorialista implica garantir que os processos de participação e de decisão política são veículos de afirmação identitária e de construção de um destino

comum. O seu fundamento nuclear é que o poder económico funcional, sem um controlo de uma entidade territorial, tende a incrementar as assimetrias sociais e económicas, bem como as disfuncionalidades ambientais, que pontificam no modelo de desenvolvimento polarizado. É um modelo de desenvolvimento que, sendo autocentrado, não é, contudo, autárquico. Pelo contrário, trata-se de uma abordagem que pretende inserir o local nos grandes circuitos internacionais, mas exercendo, activamente, um controlo e uma regulação sobre os seus processos e efeitos nas dinâmicas de desenvolvimento locais e regionais. A questão-chave colocada no centro do novo modelo de desenvolvimento regional é saber se a função económico-empresarial deve prevalecer sobre o território ou, ao contrário, o território sobre a função económico-empresarial (Dallabrida, 2000; Santos, 2009a).

O nosso argumento vai, portanto, no sentido de defender a ideia de que o surgimento de empresas socialmente responsáveis é uma condição *sine qua non* de afirmação de um modelo de desenvolvimento endógeno, já que pressupõe uma crescente imbricação territorial (*embeddedness*) das iniciativas empresariais que são agentes activos de fertilização das dinâmicas de desenvolvimento local e regional (Benko e Pecqueur, 2001; Scott e Garofoli, 2006). Com efeito, uma empresa socialmente responsável, actuando numa lógica de sustentabilidade, é um criador de activos na tríade economia-sociedade-ambiente. Nessa perspectiva, implicada e crescentemente imbricada no seu território, uma empresa socialmente responsável é um instrumento por excelência de criação de redes de cooperação e de aprofundamento das relações não-mercantis, à escala local, mas também, às escalas nacional e internacional, um instrumento de fomento do *networking*. Constitui, no quadro da abordagem associacionista, um produtor de capital relacional e social, aprofundando as diferentes dimensões de proximidade (por exemplo, institucionais, sociais, culturais) entre os diferentes actores. Ora, territórios vertebrados e irrigados por um crescente número de empresas e instituições socialmente responsáveis são, pelas razões aduzidas, espaços com um acrescido potencial de reajustamento estrutural e competitivo face aos desafios da economia do conhecimento e da globalização (Lopes, 2001; Santos, 2009b).

O ponto seguinte da argumentação vai no sentido de defender que as políticas que visem a estimulação e o surgimento de uma função empresarial socialmente responsável e sustentável serão, tendencialmente, políticas que visam, igualmente, a promoção de processos qualificantes de desenvolvimento local e regional. Se bem enquadrada conceptual e instrumentalmente, a responsabilidade social pode ser um extraordinário mecanismo activo de geração de solidariedades territoriais. A responsabilidade social empresarial deve, assim, ser entendida como um instrumento privilegiado de desenvol-

vimento local sustentável, ou seja, competitivo, coeso e amigo do ambiente, promovendo o surgimento de territórios socialmente responsáveis.

## Conclusão

Responsabilidade social empresarial é o modo de gestão que se traduz pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

Embora haja já diversos exemplos de práticas de gestão socialmente responsáveis, a agregação da sustentabilidade e responsabilidade social às práticas diárias de gestão ainda representa um grande desafio para grande parte do universo empresarial. A associação desses conceitos à gestão dos negócios tem, necessariamente, efectivas implicações sobre as lógicas e as dinâmicas de desenvolvimento local, abrindo uma nova janela de possibilidades para o lançamento de políticas públicas nestes domínios.

A responsabilidade social sustentável parece, efectivamente, encerrar um conjunto de atributos que lhe podem permitir posicionar-se como instrumento privilegiado de desenvolvimento local, sobretudo se perspectivada no quadro de uma abordagem territorialista ou endógena de dinamização, de qualificação e de reforço da competitividade das comunidades locais.

## Bibliografia

- ASHLEY, P. (2001), *Ética e Responsabilidade Social nos Negócios*, São Paulo, Saraiva.
- BENKO, G.; PECQUEUR, B. (2001), “Os recursos do território e os territórios dos recursos”, *Geosul*, 16(32), pp. 31-50.
- BRUNDTLAND, G. (1987), *Our Common Future*, Oxford, Oxford University Press.
- BÜRGENMEIER, B. (2009), *A Economia do Desenvolvimento Sustentável*, Lisboa, Instituto Piaget.
- CAPRON, M.; QUAIREL-LANOIZELÉE, F. (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, Paris, La Découverte.
- CARROLL, A. B. (1991), “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders”, *Business Horizons*, 34, pp. 39-48.
- CARROLL, A. B. (1999), “Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct”, *Business & Society*, 38(3), pp. 268-295.
- COMISSÃO EUROPEIA (2001), *Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social*, Bruxelas, Comissão Europeia.

- COMMENNE, V. (2006), *Responsabilidade social e ambiental: o engajamento dos atores económicos: Mode d'emploi pour plus d'éthique et de développement durable*, Paris, Editions Charles Léopold Meyer.
- DALLABRIDA, V. (2000), *O Desenvolvimento Regional: A necessidade de novos paradigmas*, Santa Cruz do Sul, Edunisc.
- ELKINGTON, J. (1997), *Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Gabriola, New Society Publishers.
- ERNULT, J.; ASHTA, A. (2007), “Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes: évolution et perspectives”, *Cahiers du CEREN*, 21, pp. 4-31.
- FIDÉLIS, T. (2001), *Planeamento Territorial e Ambiente – o caso da envolvente da Ria de Aveiro*, Cascais, Principia.
- GALLOPIN, G. (2003), *Sostenibilidad y Desarrollo Sostenible: Un enfoque sistémico*, Santiago do Chile, CEPAL-ECLAC.
- GARDBERG, N. A.; FOMBRUN, C.J. (2006), “Corporate Citizenship: Creating Intangible Assets across Institutional Environments”, *Academy of Management Review*, 31(2), pp. 329-346.
- LAVILLE, E. (2006), *L'Entreprise verte*, Paris, Pearson Education.
- LEIPZIGER, D. (2003), *The Corporate Responsibility Codebook*, Greenleaf Publishing.
- LOPES, R. (2001), *Competitividade, Inovação e Território*, Oeiras, Celta.
- MARTINELLI, A. C. (1997), “Empresa cidadã: uma visão inovadora para uma acção transformadora”, Ioschpe, E. B. (Org), *Terceiro Setor – Desenvolvimento social sustentado*, Rio de Janeiro, Paz e Terra.
- MELO NETO, F. P.; BRENNAND, J. M. (2004), *Empresas Socialmente Responsáveis: O novo desafio da gestão moderna*, Rio de Janeiro, Qualymark.
- MELO NETO, F. P.; FROES, C. (2001), *Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: O caso brasileiro*, Rio de Janeiro, Qualitymark.
- OCDE (2004), *Principles of Corporate Governance*, Paris, OCDE.
- REIS, J. (1992), *Os Espaços da Indústria. A regulação económica e o desenvolvimento local em Portugal*, Porto, Afrontamento.
- RODIC, I. (2007), *Responsabilité sociale des entreprises – le développement d'un cadre européen*, Genève, Institut Européen de l'Université de Genève.
- SALOMON, R. (2000), *A Melhor Maneira de Fazer Negócios: Como a integridade pessoal leva ao sucesso corporativo*, São Paulo, Negócio Editora.
- SANTOS, D. (2009a), “A perspectiva territorialista”, Costa, J.S. e Nijkamp, P. (coord.), *Compêndio de Economia Regional – Teoria, Temáticas e Políticas*, Cascais, Principia, pp. 218-229.
- SANTOS, D. (2009b), “Teorias de inovação de base territorial”, Costa, J. S. e Nijkamp, P. (coord.), *Compêndio de Economia Regional – Teoria, temáticas e políticas*, Cascais, Principia, pp. 319-346.
- SCOTT, A.; GAROFOLI, G. (eds.) (2006), *The Regional Question in Economic Development*, London, Routledge.

## Capítulo 6

### Administração pública: responsabilidade social e corrupção

Ivo Domingues\*

António Cardoso\*\*

#### Introdução

A relação entre as organizações e as entidades interessadas é tensa e ambígua, pois a capacidade de satisfação das suas necessidades é limitada e pode haver expectativas opostas e paradoxais ou mesmo expectativas que sejam contrárias à boa governança da ‘coisa’ pública. Por isso, e apesar da elevada regulação, a relação entre Responsabilidade Social Organizacional (RSO) e administração pública pode ser ambígua e incerta. A corrupção é um fenómeno passível de ser actualizado sob diversas formas, causado por factores directos, geralmente associados, mas não em exclusivo, às funções do Estado, e indirectos, associados à gestão dos serviços públicos. Em qualquer dos casos, a corrupção inibe a RSO, estimula a destruição de riqueza, favorece o desaproveitamento de factores de produção, penaliza os interesses públicos, afecta negativamente o desempenho das instituições democráticas e do sistema policial e judicial da democracia e compromete o desenvolvimento económico e social.

A RSO pouco pode fazer pela melhoria do desempenho dos sistemas democráticos que operam em ambientes culturais favoráveis à corrupção porque as práticas socialmente responsáveis são indesejadas por importantes entidades interessadas, sejam investidores, sejam políticos ou funcionários públicos. A adopção de políticas liberais geradoras de livre concorrência esbarra onde a sua actuação depende da decisão pública, ou seja, a corrupção pode ser indiferente aos modelos de regulação da actividade económica. A corrupção é, simultaneamente, favorecida pela ambiguidade e pelos processos das anarquias organizadas e favorece a sua reprodução enquanto contexto normativo e institucional de práticas corruptas.

Muitos são os escândalos de corrupção e várias são as razões que têm levado ao seu debate público, desde a insustentabilidade do endividamento e o financiamento ilícito de partidos políticos, passando por práticas de clientelismo e favorecimentos políticos, enriquecimento ilícito, branqueamento de

\* Professor Auxiliar do Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho.

\*\* Professor Adjunto do Instituto Politécnico de Viana do Castelo.

capitais, fraude fiscal, até aos casos de condenações por crimes no desempenho de funções públicas, sendo as câmaras municipais o principal alvo de investigação de suspeitas de corrupção. Contudo, as causas que a animam e as condições que a permitem são complexas e sistémicas, o que torna mais difícil o seu combate, seja preventivo seja correctivo.

A análise da corrupção na administração pública aqui proposta assenta nas seguintes ideias: a corrupção é endémica e é estruturante para as burocracias existentes, pois, simultaneamente, permite reduzir a rigidez de procedimentos administrativos longos ou processos intencionalmente alongados, compensar salários de burocratas especializados integrados em carreiras profissionais insuficientemente atractivas e sustentar o modelo democrático de escolha das elites políticas para governar. A corrupção tornou-se, desta forma, funcional para o sistema.

## **1. A RSO na administração pública: âmbito e ambiguidade**

A RSO é, na literatura especializada, perspectivada segundo diferentes critérios. Nesta reflexão, convocamos a sua conformidade com requisitos legais (Carroll, 1991; Davidson e Griffin, 2000; Matten *et al.*, 2003: 110; Jamali, 2008: 213) e com expectativas de entidades interessadas na actividade das organizações (Marrewijk e Were, 2003: 107; Branco e Rodrigues, 2006: 111; Gil Estallo *et al.*, 2007: 385; Visser *et al.*, 2007: 8). Estes critérios permitem analisar as práticas das organizações da administração local segundo a orientação para a reprodução normativa e a orientação para a satisfação das necessidades e expectativas das entidades interessadas.

Importa ressaltar que a RSO tem diversas amplitudes conceptuais que implicam diferentes âmbitos de actuação. Existe uma enorme diversidade de definições propostas para a RSO na literatura académica (Carroll, 1999), a qual envolve as expectativas económicas, legais e éticas da sociedade sobre o desempenho das organizações (Carroll, 1979: 500) e se desenvolve num contínuo que vai do cumprimento da obrigação legal e ética à promoção do bem-estar da sociedade (Davidson e Griffin, 2000). Assim, ela assume também carácter voluntário que está para além daqueles imperativos (Boatright, 2000: 340; Hess *et al.*, 2002: 112-116; Marrewijk, 2003; Marrewijk e Were, 2003: 107; Matten *et al.*, 2003: 110; Bansal e Clelland, 2004: 95-96; Albareda *et al.*, 2007: 391). A RSO consiste na assunção dos direitos e deveres nos domínios da actividade económica, política e social, incluindo protecção, sustentabilidade, compromisso e responsabilidade, no curto e no longo prazo, local e globalmente, de modo a melhorar o bem-estar da humanidade (Gil Estallo *et al.*, 2006) e, independentemente da sua orientação, maximiza os efeitos posi-

tivos e minimiza os efeitos negativos que a actuação da organização exerce sobre a sociedade (Ferrell *et al.*, 2000: 50). Esta condição tem profundos efeitos epistemológicos para a perspectivação da RSO. Por um lado, a sua realização mínima é vista como imperativo legal e económico, como condição de existência que é independente da sua estratégia. Por outro lado, é vista como resultado da decisão estratégica que está para além do cumprimento do dever ou da obrigação. Por fim, a sua orientação visa garantir benefícios para a sociedade. Contudo, a realidade pode ser mais complexa do que a teoria prevê: o requisito da voluntariedade não é pacífico porque a conformidade com as leis nem sempre é voluntária, tendo de ser imposta e protegida por sanções; a conformidade com as leis pode ser um requisito mais aparentemente realizado do que materialmente realizado, sem que o desvio às normas legais seja sancionado; a não conformidade legal pode não ser voluntária, quando resulta de constrangimento estrutural do campo de acção; definir o que é vantajoso para a sociedade pode não ser consensual. A corrupção pode exemplificar a dificuldade da teoria sobre RSO.

A literatura estabelece uma firme relação entre RSO e satisfação de expectativas e necessidades de *stakeholders*. Nas definições de RSO, o conceito de *stakeholders* tem enorme importância (Carroll, 1991: 43) e *stakeholders* são “aqueles grupos ou indivíduos que podem afectar ou ser afectados pela realização dos objectivos da organização ou são aqueles actores com interesses directos ou indirectos na organização” (Verdeyen *et al.*, 2004: 326-327). A sustentabilidade e a longevidade das organizações dependem da relação com *stakeholders* (Perrini e Tencati, 2006), assumida como o mais importante objectivo da organização (Marrewijk, 2003: 101). As entidades interessadas são fundamentais para a gestão da organização porque exercem o triplo papel de influenciadores das suas políticas, de experienciadores dos efeitos das suas práticas e de avaliadores das suas práticas (Wood e Jones, 1995: 231). A adopção da perspectiva da gestão para *stakeholders* procura equilibrar os seus diversos e diferentes interesses de modo a proteger a sobrevivência da organização (Carroll, 1991: 43), e a sustentabilidade organizacional permite o encontro entre as necessidades da organização e as das entidades interessadas, actuais e futuras (Dyllick e Hockerts, 2002: 131). Segundo aquela perspectiva, a gestão das organizações orientada para as entidades interessadas é vista como condição de sobrevivência e sucesso organizacional. No caso da administração pública, esta associação é mais indirecta e menos intensa, o que se deve a diversas razões. Por um lado, a natureza pública da organização implica que o seu ambiente de actuação seja pouco concorrencial e a sua sobrevivência esteja mais garantida. Por outro lado, embora as suas receitas possam ser afectadas pela satisfação das

entidades interessadas –, empresas, associações e famílias – o essencial dos seus rendimentos está garantido por meio do orçamento geral do Estado e, ao contrário das despesas, dependem pouco da sua actuação. Por fim, as organizações autárquicas lidam com diversas entidades interessadas, as quais são portadoras de agendas distintas e conflituosas.

A teoria da focalização da estratégia organizacional nas suas entidades interessadas tem merecido algumas críticas. Admitir que todas as entidades interessadas são igualmente importantes para a organização leva a confundir o negócio com a governação e a desvalorizar o objectivo máximo face à avaliação da acção organizacional (Sternberg 2000: 50-51). É impossível às organizações satisfazer continuamente as necessidades das entidades interessadas (Wulfson, 2001: 144), pois as suas exigências podem ser simultaneamente egoístas e destrutivas e este é um dos maiores problemas que se colocam à gestão (Godfrey e Hatch, 2007: 94). A percepção da RSO varia segundo as entidades interessadas, fazendo com que a gestão se esforce para gerir as políticas e práticas da responsabilidade social e as percepções das entidades interessadas na responsabilidade social (Harrison e Freeman, 1999). A satisfação de uns *stakeholders* depende da satisfação de outros *stakeholders* (Foster e Jonker, 2005; Hawkins, 2006), ou seja, as necessidades e expectativas de *stakeholders*, convertidas em preferências, podem não ser compatíveis. Nestes casos, a opção das organizações tanto pode reflectir as suas políticas de desenvolvimento sufragadas e legitimadas nas eleições pelas populações, como pode revelar a sujeição das políticas a interesses específicos de *stakeholders* ou grupos de *stakeholders*. A corrupção na administração pública resulta da desigualdade de condições de acesso de *stakeholders* específicos aos bens públicos permitida por favorecimento, segundo critérios não democráticos e por meio de práticas ilegítimas.

## **2. A corrupção inibe a RSO**

A corrupção ocorre de modo informal e oculto no interior das burocracias. É um comportamento institucionalizado de indivíduos ou grupos no seio da burocracia (Leff, 1964: 8), corresponde ao uso do poder público para obter ganhos privados de modo ilegítimo, ou seja, consiste no exercício de poderes públicos contra o interesse público (Shah, 2006: 2) ou o abuso do poder público para benefícios privados (Tanzi, 2002: 25; Svensson, 2005: 20; Shah, 2006: 2); geralmente assume pagamentos de “luvas” ou desvio de verbas para os “sacos azuis” (Costa e Santos, 2006: 19) e pressupõe uma transacção ou troca sob um “pacto oculto”, resultando daí um privilégio ou favorecimento entre as partes “pactantes” (Sousa, 2011: 17). Assim, a

corrupção consiste na agência burocrática que contorna ou quebra as regras formais da organização do Estado para obter condições excepcionais de acesso a bens públicos ou privados.

A corrupção tem causas diversas, associadas ao exercício do poder dos burocratas na administração pública. Ela é reflexo das instituições económicas, culturais e políticas da sociedade e está associada ao modelo e administração pública e ao poder dos burocratas para extorquir subornos, variáveis consoante a capacidade financeira das empresas (Svensson, 2005: 20; 32). É causada por factores directos (monopólio do poder do Estado para licenciar e fiscalizar, para cobrar taxas, aprovar projectos de investimento, prover bens e serviços, decidir sobre acesso e usos de recursos que são fonte de corrupção e para financiar os partidos políticos) (Tanzi, 2002: 26-31) e por factores indirectos (qualidade da burocracia, nível dos salários dos burocratas, sistema de penalidades, controlos institucionais, transparência da lei, regras e processos, práticas da liderança) (Tanzi, 2002: 31-38). Assim, a corrupção está associada às funções do Estado e ao modelo da administração pública. A corrupção é indiferente aos sistemas políticos, tanto aparecendo em sistemas políticos autoritários como em democracias. Os Estados democráticos de sociedades dotadas de história política assente no autoritarismo e no totalitarismo são menos eficazes no controlo da corrupção (Moran, 2001), podem sofrer uma escalada de corrupção (Batton e Van de Walle, 1997; Rose-Ackerman, 1999) e desenvolver no seu seio uma cleptocracia (Sung, 2004: 188).

No caso português, a imaturidade das instituições democráticas, o surgimento de uma classe política que medrou em tempo de grandes investimentos públicos e a fragilidade da cultura de responsabilidade social das organizações da administração pública e das empresas privadas favoreceram o desenvolvimento da corrupção no seio do Estado democrático. A sua intensidade e extensividade é tamanha, que, em círculos mais críticos, a nossa democracia é designada de cleptocracia.

A corrupção tem efeitos negativos na qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos. Ela perturba a eficácia de serviços públicos (Bardhan, 1997), como acontece na saúde (Mauro, 1998; Treisman, 2000; Gupta *et al.*, 2001: 111-141;), na educação (Mauro, 1998; Gupta *et al.*, 2001: 111-141; Delavallade, 2006), nos serviços militares (Gupta *et al.*, 2001: 749-777) e nas infra-estruturas públicas (Tanzi e Davoodi, 1998), como as de fornecimento de águas e saneamento (Anbarci *et al.*, 2009). Deste modo, ao diminuir a eficácia e a eficiência dos serviços públicos, a corrupção destrói a riqueza social, reduz a satisfação dos cidadãos enquanto consumidores dos serviços e institucionaliza um padrão de desempenho desadequado ao desenvolvimento de correctas práticas de cidadania.

A corrupção compromete o desenvolvimento económico. É genericamente reconhecido que a governação predadora e a corrupção são obstáculos ao desenvolvimento (Treisman, 2006: 231). Estudos transversais a diversos países identificam uma associação positiva entre corrupção, desigualdade de rendimentos e pobreza, dificultando o desenvolvimento económico que favorece a democracia, que, por sua vez, promove a redução da corrupção (Lipset e Lenz, 2000: 115). Assim, os custos sociais da corrupção podem ser elevados quando ela penaliza o mérito e prejudica os interesses globais da sociedade (Klitgaard, 1991: 47). A reconhecida corrupção na administração pública implica subaproveitamento de riqueza social, a qual é destruída por duvidosa utilidade dos investimentos ou por cuidada negligência de controlo, ou por diversas formas subtraída por canalização para propriedade privada.

A corrupção exerce, ainda, efeito multiplicador: revela que a prática ilícita pode gerar sucesso pessoal e promover a desvalorização de valores morais associados à cidadania pessoal e organizacional; desvaloriza a confiança na democracia como sistema capaz de gerar e garantir justiça social; impede as organizações públicas de funcionarem como burocracias; conjuntamente com a complexidade da legislação, estimula a procura de formação em Direito e retira potencial humano de formações directamente associadas à produção de riqueza. Deste modo, a corrupção na administração pública promove desperdício e destruição de riqueza e compromete a produção futura de riqueza.

Nas sociedades permissivas à corrupção, as práticas de RSO são desvalorizáveis porque as regras do mercado concorrencial são ambíguas e incertas, não existindo relação clara entre excelência do desempenho organizacional e sobrevivência organizacional. As empresas garantem a sua subsistência não pela excelência das suas práticas, mas pela sua adaptação a ambientes institucionais; o seu sucesso pode depender menos da legitimidade reconhecida do que de práticas ilegítimas bem sucedidas. Na literatura da teoria institucionalista, a legitimidade das organizações é perspectivada como fundamental à sua sobrevivência e sucesso (Costa e Domingues, 2012), mas, como vemos, as acções ilegítimas podem igualmente permitir o mesmo efeito (sobrevivência e sucesso organizacional) através de idêntico processo (adaptação ao meio institucional em que operam). Esta aparente ambiguidade reside na definição conceptual de legitimidade (Domingues e Remoaldo, 2012) e na diversidade de códigos adoptáveis como referencial para definir o que são acções organizacionais legítimas e ilegítimas.

### **3. Alguns elementos jurídico-políticos**

A corrupção é um fenómeno social e político que requer formas de intervenção social e política na prevenção e no combate. Tal como vários estudos o

vêm demonstrando, nomeadamente em Portugal, mesmo considerando os avanços que se têm feito no quadro normativo ou jurídico-penal, a corrupção apresenta-se como sendo uma patologia social e política, e uma questão relevante de cidadania, o que implica a necessidade de (continuar a) ser investigada, nas dimensões política e criminológica (Faria, 2007), económica e sociológica (Triães, 2004; Sousa e Triães, 2008; Poeschl e Ribeiro, 2010; Lopes, 2011).

A corrupção está relacionada com a legislação. Por um lado, a corrupção é exercício do poder através da manipulação das leis (Bliss e Di Tella, 1997: 1002), por outro lado, a legislação confusa e contraditória promove a corrupção (Karklins, 2002: 29) e, por fim, a classificação do comportamento corrupto é dificultada pela falta de clareza das leis e pela dificuldade em carrear evidências criminais aceitáveis pelos tribunais (Argandoña, 2003: 266). Deste modo, a excessiva legislação, a ineficiência da burocracia e a corrupção estão associadas (Golden, 2003). Os fenómenos de corrupção, sobretudo quando impunes, minam a confiança dos cidadãos no Estado e no sistema democrático (Bingre *et al.*, 2009) e, em Portugal, são poucos os casos de condenação em tribunal por práticas de corrupção. Assim, o sistema jurídico, as múltiplas fissuras normativas que oferece o sistema judicial e a densa ambiguidade processual que permite favorecem ou mesmo estimulam a corrupção.

A corrupção está intimamente associada à produção e manipulação das leis que regulamentam as sociedades. Este fenómeno tem estimulado, a nível global, a preocupação com a sua regulação, e a legislação produzida entre nós deve ser analisada como reflexo, também, das convenções ou orientações normativas a nível internacional. Em Portugal, a legislação reguladora de actos administrativos é complexa, profusa e facilitadora da corrupção. A produção legislativa, começando pela Constituição da República Portuguesa (CRP)<sup>1</sup>, criou instrumentos orgânicos de regulação anticorrupção<sup>2</sup>. Para além disso, o Código de Processo Penal (CPP) sofreu, em 2007, uma reforma, introduzida pela Lei n.º 48/2007 de 29 de Agosto, pela qual se estabelece que os crimes de “corrupção” e de “tráfico de influências” serão

<sup>1</sup> Nomeadamente, no seu artigo 117.º, n.º 3, “(...) determina os crimes de responsabilidade dos titulares de cargos políticos, bem como as sanções aplicáveis e os respectivos efeitos, que podem incluir a destituição de cargo ou a perda de mandato”, estando a categorização de crimes estabelecida na Lei n.º 34/87, de 16 de Julho.

<sup>2</sup> É, sobretudo, com o diploma designado “Medidas de combate à corrupção e criminalidade económica e financeira” (Lei n.º 36/94, de 29 de Setembro, alterada pela Lei n.º 90/99, de 10 de Julho, Lei n.º 101/2001, de 25 de Agosto e Lei n.º 5/2002, de 11 de Janeiro) que se definem os primeiros mecanismos específicos do combate à corrupção (Costa e Santos, 2006).

práticas criminais “altamente organizadas”<sup>3</sup>. Acresce aqui salientar também que a Lei n.º 54/2008 de 4 de Setembro, criou o Conselho de Prevenção da Corrupção (CPC), entidade administrativa independente, a funcionar junto do Tribunal de Contas, que actua como instrumento anticorrupção, tendo-lhe sido atribuídas determinadas competências para combater os crimes de corrupção. A referida lei, no seu artigo 7.º, enuncia várias “actividades de risco agravado”, nomeadamente as que abrangem aquisições de bens e serviços, empreitadas de obras públicas e concessões sem concurso, as permutas de imóveis do Estado com imóveis particulares, as decisões de gestão e ordenamento territorial, bem como quaisquer outras susceptíveis de propiciar informação privilegiada para aquisições pelos agentes que nelas participem ou seus familiares (art. 7.º, n.º 2), o que exige uma atenção redobrada por parte das autoridades fiscalizadoras, na prevenção do crime de corrupção.

Tal como foi referido, o ordenamento do território apresenta-se como uma das actividades de risco agravado. Segundo Morgado (2009: 27), é precisamente na própria legislação, muito complexa e ineficiente, que a corrupção é favorecida<sup>4</sup>; e é em processos fundadores da gestão, como o planeamento municipal, que as práticas corruptas ocorrem, como abusos de poder, tráfico de influências, participação em negócio e financiamento ilegal de partidos políticos que controlam as autarquias. Nestes casos, aquelas práticas, apesar de serem puníveis<sup>5</sup>, são realizadas porque respeitam orientações normativas informais, onde a corrupção encontra justificação e legitimidade.

As organizações autárquicas integram o aparelho administrativo do Estado, são dotadas de autonomia administrativa e financeira e da possibilidade de criarem empresas municipais e metropolitanas<sup>6</sup>. Na defesa dos interesses

<sup>3</sup> De referir que o CPP sofre nova alteração, introduzida pela Lei n.º 32/2010 de 2 de Setembro, que acaba com os dois tipos de crime designados por corrupção e tráfico de influências e cria um novo tipo de crime, nomeadamente “Recebimento indevido de vantagens”.

<sup>4</sup> Por exemplo, o licenciamento de imóvel pode obrigar a conformidade com três mil requisitos, favorecendo a prática de favores ilegítimos.

<sup>5</sup> Todos estes casos são puníveis pelo Código Penal e pela Lei 34/87 de 16 de Julho.

<sup>6</sup> De forma a garantir a satisfação das necessidades das populações nas respectivas áreas geográficas (CRP, art.º 235, n.ºs 1 e 2), foram aprovados e publicados vários instrumentos jurídicos, nomeadamente a Lei n.º 1/79 de 2 de Janeiro; a Lei n.º 1/87 de 6 de Janeiro, que traz algumas alterações à anterior lei; a Lei n.º 42/98 de 6 de Agosto e, mais recentemente, a Lei das Finanças Locais; a Lei n.º 2/2007 de 15 de Janeiro, a qual estabelece o regime financeiro dos municípios e das freguesias, institui a autonomia administrativa e reforça substancialmente a autonomia financeira, tendo por base, nomeadamente, a Lei n.º 159/99 de 14 de Setembro; a Lei n.º 169/99 de 18 de Setembro, com as alterações introduzidas pela Lei n.º 5-A/2002 de 11 de Janeiro, que estabelece o regime jurídico do funcionamento dos órgãos dos municípios e das freguesias, assim como as respectivas competências; a Lei n.º 53-F/2006 de 29 de Dezembro, que aprova o regime jurídico do sector empresarial local (as empresas municipais, intermunicipais e metropolitanas); e, por último, de referir a Lei n.º 2/2007 de 15 de Janeiro, a Lei das Finanças Locais, que estabelece o regime financeiro dos municípios e das freguesias.

colectivos locais e das populações que representam, as câmaras municipais assumiram as responsabilidades que lhes eram confiadas, através da realização de muitas obras públicas, propiciadoras de melhoria das condições de vida e de reforço das condições de competitividade concelhia na região onde se integram, e de estimulação do desenvolvimento urbanístico, capaz de alojar novos residentes e alimentar as finanças municipais.

Os direitos políticos e a participação política reduzem a corrupção (Emerson, 2006) e as sociedades democráticas têm investido na aparência da regulação da corrupção, materializadas por leis e códigos e realizada por tribunais e organizações governamentais segundo padrões de aparência (Warren, 2006). Contudo, o actual modelo de democracia representativa tem favorecido formas passivas de participação de eleitores e mesmo de representantes eleitos, as quais facilitam as práticas corruptivas.

O Estado tem dificultado a institucionalização do modelo de democracia participativa. Esta é ainda vista como incómoda por muitos responsáveis governamentais que preferem jogar nos “canais labirínticos do poder” (Ruivo, 1993: 47), na sua relação com autarcas e outros “mediadores locais” (Silva, 1998: 384ss), o que favorece a corrupção, o compadrio e o patrocínio. Este é um sistema estruturador de relações assimétricas e instrumentais de domínio e dependência (Silva, 1993), assentes no controlo de recursos e na sua cedência e partilha em troca de reconhecimento, lealdade e prestação de serviços (Silva, 1998; Cardoso e Silva, 2011). Assim, o patrocínio é um processo de estruturação das relações sociais de corrupção, produto e factor da reprodução do sistema social onde a corrupção é padrão de comportamento reflexivo e recursivo.

A corrupção é generalizada, praticada por diversos agentes e extensiva a diversos campos, mas é no campo da urbanização e das obras públicas e privadas que ela adquire maior relevo. A perda de eficácia na fiscalização de obras, públicas e privadas, propiciadora de práticas de não conformidades bem sucedidas (Morgado, 2009: 27); as frequentes queixas de munícipes contra vicissitudes corruptivas em processos de licenciamento (Cardoso, 2008: 276ss); a urbanização que oferece oportunidades excepcionais a corruptos e corruptores (Lopes, 2011), permitida pela pressão dos usos urbanos de terrenos rústicos (Guinote, 2008), muitas vezes animada por empresários e líderes de associações e materializada por autarcas comprometidos com elites locais ou interessados na especulação imobiliária (Cardoso, 2008) – ilustram a importância das práticas corruptas na gestão autárquica, geradoras de ganhos ilícitos para corruptores e para corrompidos. Assim, a agência corruptiva envolve diversos agentes que controlam diferentes capacidades de afectarem a acção administrativa das autarquias e que, muitas vezes, constituem redes sociais onde a corrupção é planeada, mediada, executada e tolerada.

Tanto os políticos eleitos como os funcionários de carreira são corruptíveis, mas a democracia cria incerteza na corrupção, pois dificulta a escolha das pessoas a corromper e baixa o valor a pagar para corromper, aumenta a probabilidade do sucesso da regulação e reduz as oportunidades para corromper (Bohara *et al.*, 2004: 483). O interesse dos cidadãos pelas questões políticas encoraja as práticas honestas e desencoraja as práticas corruptoras (Rose-Ackerman, 1999: 132) e os direitos políticos e a participação política reduzem a corrupção (Emerson, 2006), o que faz da participação uma das principais características da democracia (Zakaria, 2003: 19) e um dos principais factores da corrupção (Bohara *et al.*, 2004: 489). Assim, a compreensão das práticas de corrupção na administração pública local implica integrar este fenómeno no âmbito do sistema democrático (nas suas dimensões legais e processuais) e no âmbito da ordem económica, jurídica e judicial, social e moral, analisando as articulações entre as práticas corruptoras, realizadas no nível micro, e aquelas ordens, institucionalizadas e constitutivas de constrangimentos de nível macro; ou seja, articulando as acções individuais ou grupais e as ordens normativas da conduta.

#### **4. Administração pública e anarquia organizada**

As dimensões formais das organizações e as suas implicações foram por Weber bem expressas (1947). O modelo burocrático é, do ponto de vista técnico, o mais eficiente e racional no controlo imperativo sobre os seres humanos (Weber, 1947: 337). O modelo de organização burocrática assenta em princípios administrativos: divisão e especialização do trabalho; hierarquia da autoridade, entre cargo e pessoa nele provida; regularidade de procedimentos; regras escritas e conhecidas; registo escrito dos actos administrativos (Weber, 1947: 329-41). Contudo, as organizações autárquicas operam em ambiente económico e ético de incerteza que coloca diversos constrangimentos e oferece diversas oportunidades, sendo o próprio sistema racional-legal fonte de incerteza operacional. Na verdade, a burocracia definida por Weber é difícil de vislumbrar, sendo, muitas vezes, mais fácil observar propriedades anárquicas organizadas que dentro das burocracias emergem.

A organização formal e o sistema de gestão autárquica podem gerar a corrupção, a qual assume, nestas circunstâncias, função adaptativa e reguladora. O “Diagnóstico da corrupção participada”, publicado em 2010, revela que 89% da corrupção é participada por organizações da administração local, concretamente pelas câmaras municipais (69%); e que crimes de corrupção passiva são cometidos nas câmaras municipais, 16% pelas empresas municipais e 4% pelas freguesias. Assim, a corrupção pode ocorrer em qual-

quer organização da administração local, independentemente da sua natureza jurídica, dimensão ou modelo de gestão. Neste contexto, a corrupção é transorganizacional, ou seja, é praticável e pode ser praticada em qualquer organização porque os agentes podem ajustar as suas práticas aos condicionamentos pessoais, sociais e organizacionais, de modo a garantir condições da sua institucionalização.

A corrupção permite reduzir os tempos de espera para execução de investimentos, permitindo que burocratas corruptos e agentes económicos corruptores contribuam para o aumento da eficiência administrativa (Bardhan, 1997: 1322); nestes casos, pode permitir desenvolvimento económico quando favorece investimentos dificultados pela burocracia e pela regulamentação (De Soto, 1989). As burocracias complexas e ambíguas podem comprometer a sua eficácia na realização da sua missão e, por isso, oferecem condições à corrupção para aparecer como mecanismo informal de realização de necessidades legítimas da população. Nestes casos, a complexidade dos requisitos perturba simplicidade dos processos, a ambiguidade substitui a clareza das decisões e a burocracia adquire propriedades anárquicas organizadas.

Os objectivos organizacionais são adoptados em ambiente de preferências ambíguas, onde é difícil imaginar preferências futuras. Os objectivos são ambíguos e incertos, nem sempre têm o mesmo valor e o seu significado varia em função das circunstâncias (Lindblom, 1959: 82); inconsistentes e mal formulados (Cohen *et al.*, 1972: 1), quando formulados, nem sempre são adoptados como guias de conduta (Bell, 1980). Existem conflitos entre objectivos e meios: as relações meios-fins são ambíguas (Simon, 1997a: 74) e as normas sociais podem ter mais valor simbólico do que normativo e gerar práticas não previstas (Feldman e March, 1981). As decisões são tomadas de acordo com a satisfação e não com a optimização. Os indivíduos e grupos de indivíduos seguem preferências inconsistentes e tomam decisões de modo argumentativo e político (Cyert e March, 1992: 166); as decisões são atiradas e retiradas do 'caixote do lixo' que acolhe problemas, oportunidades de escolha e soluções (Masuch e LaPotin, 1989: 41), donde são retiradas para serem recicladas e aplicadas (Cohen *et al.*, 1972: 2) em ambiente de insuficiente conhecimento sobre as consequências da acção (Merton, 1976: 147-48; 1968: 105), as alternativas de escolha (Simon, 1997a: 291-92; 1997b: 291) e as condições da acção (Giddens, 1979: 56; 1984: 5). Recorrem à tecnologia da loucura que permite ver a imitação como predição e a experiência como teoria da acção (March, 1985: 230-32). As organizações são desconexas, o que permite realizar adaptações localizadas, impedir a generalização de problemas e reduzir as necessidades de coordenação (Weick, 1976: 6-8). A anarquia organizada emerge no seio das burocracias que operam em contextos de incerteza e ambiguidade.

Neste contexto organizacional, a actuação das organizações, dos políticos e dos técnicos da administração pública afasta-se do modelo burocrático, segundo o qual o comportamento organizacional é previsível e regulável. Os objectivos da organização podem ser adaptados às circunstâncias e aos constrangimentos e oportunidades que anunciam; os meios mobilizados podem ser ajustados em função dos interesses pessoais, grupais, organizacionais ou políticos; as normas podem ser convocadas de forma selectiva consoante as conveniências contextuais e situacionais; as entidades interessadas são tratadas de forma distinta, podendo variar em função do seu estatuto social, do seu problema e da sua predisposição para subornar; as experiências bem sucedidas de suborno são usadas para estimar as probabilidades de sucesso de novas práticas; e a desconexão orgânica, informacional e processual permite manter o conhecimento factual das fraudes praticadas restrito aos participantes. Assim, a corrupção pode ser facilitada pelas propriedades anárquicas organizadas, ao mesmo tempo que as reproduz e amplia. Nas organizações da administração pública é, pois, possível encontrar departamentos onde a RSO é vista como objectivo de actuação colectiva e departamentos onde ela é vista como obstáculo à actuação dos seus líderes ou de pessoas bem posicionadas para influenciar a actuação colectiva.

## **5. Combate à corrupção: funções e disfunções**

A corrupção é um fenómeno complexo que, emergido no seio das burocracias, com elas estabelece relações distintas segundo os contextos sociais e organizacionais variáveis entre a disfuncionalidade e a funcionalidade. Merton iniciou o estudo das consequências não intencionadas da acção intencional, e a sua contribuição teórica ajudou a compreender como o nosso complexo mundo funciona (Powers, 2010: 161). As consequências não intencionadas podem assumir a forma de funções manifestas e funções latentes. As funções manifestas são consequências objectivas que permitem o ajustamento ou adaptação dos sistemas e são reconhecidas pelos participantes como parte do conhecimento comum da realidade, enquanto as funções latentes são consequências não intencionadas e geralmente não reconhecidas, podendo ser funcionais, disfuncionais ou irrelevantes, e ficam para além do conhecimento comum (Merton, 1968: 105-122). A relação entre decisões e acções é complexa e não totalmente predictiva quanto às suas consequências. A acção pode ter inesperados e mesmo indesejados efeitos (Weber, 2001: 48) e os padrões de interacção que reproduzem estratégias racionais dos sujeitos podem provocar efeitos não intencionados e irracionais nas organizações (Demers, 2007: 102). Assim, estudar as consequências não intencionadas

das práticas de corrupção e de combate à corrupção permite melhorar a compreensão deste complexo fenómeno.

A corrupção é, normalmente, vista como disfuncional, perturbadora do funcionamento das organizações e do desenvolvimento das sociedades, mas ela também pode ser vista como funcional, capaz de ajustar ou adaptar as organizações ao seu ambiente. A alocação óptima dos recursos públicos exige políticas óptimas para combater o comportamento ilegal (Becker, 1968) e as reformas estruturais reduzem a corrupção, aumentam o desenvolvimento económico e estimulam o investimento externo (Abed e Davoodi, 2002: 529-530). Para reforçar as condições de sucesso, a reforma deve ser desenvolvida em várias frentes e deve incluir a reforma do próprio Estado (Tanzi, 2002: 53). A luta contra a corrupção exige a colaboração do Estado, do sector privado e da sociedade civil (Dunfee e Hess, 2001; Chaeyoung Chang, 2007; Hess, 2009: 787). O combate à corrupção deve ser feito por meio de *a*) adopção de medidas administrativas e legais para reduzir o poder discricionário dos burocratas; *b*) promoção da boa governação através da adopção da transparência e de padrões de conduta; e *c*) eliminação das condições económicas que favorecem a corrupção, através da racionalização das funções públicas, valorização do mercado e criação de ambiente regulado para as organizações financeiras (Abed e Davoodi, 2002: 492-496). As medidas anticorrupção devem incluir a extensão da definição legal de acto corrupto à relação privado-privado e aos pagamentos facilitadores para acelerar processos em curso em serviços públicos (Hess, 2009: 784-786). Combater a corrupção e tornar os organismos do Estado socialmente responsáveis é um processo complexo, extenso e profundo.

A reforma da organização burocrática e dos seus processos administrativos é uma medida incontornável na luta contra a corrupção. O aumento da mobilidade geográfica dos burocratas diminui a corrupção (Saha, 2006: 7) e a competição funcional entre burocratas, dotados da mesma capacidade para produzir o serviço, reduz o suborno (Rose-Ackerman, 1978), se todos os burocratas puderem prestar o serviço individualmente de modo a evitar que alguém o possa bloquear para obter benefícios (Svensson, 2005: 34). Contudo, o nomadismo funcional e a multiplicação de instâncias de produção de juízos técnicos, só por si, podem não reduzir significativamente a corrupção. Na verdade, essas medidas só poderão ser eficazes quando são realizadas em ambiente normativo simplificado, o que não é o caso português. De resto, o sistema judicial tem sido ineficaz no combate à corrupção, pois a maioria dos processos instaurados foi arquivada, devido à participação anónima do crime ou à falta de provas fiáveis, e os processos transitados em tribunal de 1.<sup>a</sup> instância permitem que sejam poucos os condenados a pena de prisão efectiva (Sousa, 2011: 63).

O combate à corrupção exige uma reforma administrativa e judicial que permita a redistribuição do controlo de recursos normativos, de modo a retirar poderes àqueles que são dotados de agência corruptiva. Por isso, o combate à corrupção deve prevenir o monopólio sobre o controlo de recursos e o abuso na produção de juízos discricionários e apostar na clareza das regras, na transparência e na responsabilidade pessoal (Gardiner e Lyman, 1978; Klitgaard, 1991: 47; Rose-Ackerman, 1999). Assim, só combinando reformas funcionais e revisão do sistema normativo, será possível criar um ambiente organizacional favorável à prevenção da corrupção. Actualmente, o sistema legal e administrativo oferece um contexto burocrático favorável ao contorno das regras formais para obter benefícios ilícitos ou para reduzir os custos económicos exigidos a *stakeholders* devido à desadequação do sistema.

Existe uma associação entre corrupção e remuneração dos burocratas. A corrupção permite compensar baixos os salários dos burocratas (Beenstock, 1979: 16) ou baixar os salários pagos aos burocratas (Rose-Ackerman, 1978: 61). Contudo, o aumento dos salários dos burocratas tem limitado os efeitos no combate à corrupção em contextos onde a corrupção está institucionalizada (Svensson, 2005: 33). Na nossa administração pública, a corrupção tende a estar institucionalizada e é recursivamente actualizada em diversos processos administrativos. Os burocratas especializados encontraram e instituíram soluções criativas para contornar obstáculos legais: mediante o impedimento de poderem assinar projectos técnicos de construção que são por si apreciados, criam gabinetes técnicos com sede noutros concelhos para onde conduzem os projectos dos seus clientes e/ou convidam outros colegas a assinar os projectos por si elaborados. Por sua vez, os promotores dos projectos tendem a preferir entregar a sua concepção a técnicos das câmaras que gerem o território onde o projecto será realizado porque acreditam que a apreciação técnica será mais rápida e favorável.

A melhoria da transparência das organizações do Estado reduz a corrupção. A reforma da administração pública deve: aumentar a transparência dos actos administrativos e valorizar a capacidade dos cidadãos para regular os serviços públicos (Svensson, 2005: 35); recorrer à difusão de meios de comunicação social porque esta está associada a baixos níveis de corrupção (Pellegrini e Gerlagh, 2008); informar os cidadãos sobre os programas públicos, convidando-os a monitorar os serviços públicos e a procurar abusos dos burocratas para os denunciar (Svensson, 2005: 35) e fazer com que os funcionários se sintam responsáveis pelos interesses públicos (Asha, 2006: 12). Contudo, esta medida pressupõe a existência de uma cultura cívica que potencie a informação existente e estimule o controlo social dos políticos e dos técnicos burocratas por via da opinião pública. Mas, na nossa sociedade, prevalece

uma cultura dominada por valores morais associados à permissividade. São vários os comportamentos reveladores dessa cultura: a predisposição para fugir aos impostos e a enorme importância da economia paralela<sup>7</sup> revelam o divórcio entre a sociedade civil e o interesse público; a generalizada aceitação de práticas desonestas de avaliação académica promove uma socialização antecipatória de uma indesejável cidadania (Domingues, 2006). Assim, a maior transparência formal dos serviços públicos quando desacompanhada de uma maior formação dos cidadãos em práticas cidadãs e de uma participação activa e convergente destes para a cidadania responsável, pode ter como consequência não intencionada o aumento da legitimidade das práticas corruptas. O combate à corrupção exige reformas dos mercados, pois a liberalização aumenta a concorrência e reduz as oportunidades para a corrupção. Nos mercados concorrenciais, a desregulação aumenta a competição e retira poder discricionário aos burocratas para atraírem subornos (Svensson, 2005: 34), os lucros das empresas são menores e é mais difícil aplicar riqueza na prática do suborno (Ades e Di Tella, 1999). Contudo, o suborno pode favorecer o sucesso e a criação de recursos (Bliss e Di Tella, 1997; Ades e Di Tella, 1999). A organização liberal do mercado não inibe totalmente a corrupção, como revelam os mais recentes e volumosos casos de corrupção realizados por grandes empresas que operavam em mercados tidos como exemplares do liberalismo; a corrupção pode até ter sido, simultaneamente, estimulada pela concorrência e pela necessidade de garantir valor aos accionistas, ou seja, pelo modelo liberal. A corrupção também pode ser consequência não desejada do liberalismo. A regulação dos mercados previne formalmente a corrupção e, ao mesmo tempo, concede aos burocratas poder para aceitar ou exigir subornos (De Soto, 1989; Shleifer e Vishny, 1993). Esta consequência não intencionada da regulação constitui um efeito perverso, ou seja, a regulação tem por efeito o efeito que deseja prevenir (Boudon, 1977: 5). A definição formal de regras e requisitos técnicos e a investidura de funcionários públicos de cargos cuja função é regular a sua aplicação concedem a estes autoridade e poder que podem aplicar para realizar diferentes objectivos, tanto podendo procurar prevenir e corrigir comportamentos formalmente conformes como tolerar ou mesmo estimular comportamentos formalmente não conformes. A corrupção está relacionada com o modelo de administração pública, mas parece ser indiferente aos modelos quanto ao grau de (des)centralização de responsabilidades. A teoria sobre a relação entre modelo administrativo e

<sup>7</sup> Segundo um estudo realizado pela Visa Europe e pela A.T. Keaney, sob o tema “Economia paralela na Europa”, em 2010, a economia paralela em Portugal representa quase 20% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, o que equivale a trinta e três mil milhões de euros (Jornal *O Económico*, em 30/06/11).

corrupção é ambígua, variando entre o reconhecimento de uma associação positiva entre centralização e eficiência na cobrança de impostos (Shleifer e Vishny, 1993; Fisman e Gatti, 2000) e o reconhecimento de uma associação negativa entre centralização e corrupção (Weingast, 1995; Fishman e Gatti, 2002) ou o reconhecimento de que ambos os efeitos são possíveis (Treisman, 2006: 231). Assim, a corrupção dependerá de outras variáveis, certamente associadas ao contexto social, político e organizacional. A reforma da organização do Estado é medida necessária ao combate à corrupção e este adquire valor estratégico no desenvolvimento das sociedades. O desenvolvimento da mobilidade geográfica dos técnicos burocratas, a regulação do exercício de funções, a melhoria da transparência da administração pública e o incremento da liberalização dos mercados podem ser medidas de combate à corrupção. Contudo, esta pode gerar ou beneficiar de consequências não intencionadas da sua própria regulação. E a própria regionalização administrativa do nosso pequeno país, tão frequentemente lembrada por alguns políticos, poderia ter efeitos indesejáveis: o aumento da despesa pública não reprodutiva e a multiplicação das instâncias de decisão e de corrupção. Na verdade, a corrupção na administração pública é uma traição aos princípios fundamentais da democracia.

## **Conclusão**

A corrupção no sector público está associada a uma enorme diversidade de factores (Shah, 2006: 5), o que talvez ajude a explicar por que motivo o combate à corrupção tem tido limitado sucesso (Haynes, 2000). Este combate é um processo complexo e assente em tensões organizacionais: o aumento de salários pode implicar uma indesejável redução dos funcionários públicos, o agravamento das penalidades pode ser usado selectivamente para afectar adversários políticos, a eliminação de incentivos fiscais inibe os governos de instrumentos económicos desejáveis, a intervenção nos preços dos serviços e bens pode aumentar demasiado a procura ou alterar a função do governo para além da sua função reguladora (Tanzi, 2002: 49-53). Deste modo, a intervenção reguladora da corrupção pode ter consequências indesejáveis e disfuncionais porque ela é funcional e sistémica.

A RSO constitui uma área de gestão que medeia a relação entre as organizações e o ambiente físico, económico, social e cultural onde actuam e deve ser orientada para a satisfação das necessidades legítimas dos *stakeholders*. Contudo, ao permitir a satisfação de necessidades ou expectativas específicas e normalmente ilegítimas de algumas entidades interessadas, o que pode constituir um efeito indesejável para as demais entidades interessadas, a

corrupção inibe e inviabiliza a RSO. Mesmo quando ela possa ter efeitos funcionais aceitáveis, na medida em que é realizada contra ou à margem da legislação, a corrupção sempre será incompatível com a RSO.

A corrupção é produto e factor da anarquia organizada, conjunto de propriedade das burocracias que consistem na ambiguidade dos objectivos e na relação entre meios e fins; na ambiguidade das tecnologias e na desarticulação orgânica, processual e participativa. Não há organizações que não apresentem estas propriedades, mas, no caso das organizações da administração pública, a sua existência pode favorecer e ser favorecida por práticas corruptivas. A corrupção é consequência intencionada das estratégias das elites organizacionais e de cidadãos que querem resolver os seus problemas sem preocupação com as normas legais e de empresas que procuram ou se vêem forçadas a procurar o sucesso por meios ilegítimos. Contudo, a corrupção pode realizar, nalguns casos, uma função adaptativa às exigências e requisitos formais que injustificadamente dificultam a actuação dos agentes económicos. O combate à corrupção, se não for unificado por uma estratégia reformadora e agregadora, pode provocar consequências não intencionadas e indesejadas que podem legitimar a corrupção, pelo menos em algumas das suas formas.

A RSO é mais inibida pela corrupção do que inibe a corrupção. O pouco valor acrescentado pela responsabilidade organizacional à sustentabilidade das organizações públicas e o poder das pessoas e organizações envolvidas nas práticas fraudulentas fazem com que esta área de gestão atraia atenção marginal nos planos de gestão das organizações da administração pública.

## **Bibliografia**

- ABED, G. T.; DAVOODI, H. R. (2002), "Corruption, Structural Reforms, and Economic Performance in the Transition Economies" in Abed, George T. e Gupta, S. (eds.) *Governance, Corruption & Economic Performance*, Washington: International Monetary Fund, pp. 489-537.
- ADES, A.; DI TELLA, R. (1999), "Rents, Competition and Corruption", *The American Economic Review*, 89(4), pp. 982-993.
- ALBAREDA, L.; LOZANO, J. M.; YSA, T. (2007), "Public Policies on Corporate Social Responsibility: The Role of Governments in Europe", *Journal of Business Ethics*, 74, pp. 391-407.
- ANBARCI, N.; ESCALERAS, M.; REGISTER, C. (2009), "The 111 Effects of Public Sector Corruption in the Water and Sanitation Sector", *Land Economics*, 85(2), pp. 363-377.
- ARGANDOÑA, A. (2003), "Private-to-private Corruption", *Journal of Business Ethics*, 47, pp. 253-267.
- BANSAL, P.; CLELLAND, I. (2004), "Talking Trash: Legitimacy, Impression Management, and Unsystematic", *Academy of Management Journal*, 47(1), pp. 93-103.

- BARDHAN, P. (1997), "Corruption and Development: A Review of Issues", *Journal of Economic Literature*, Vol. XXXV, pp. 1320-1346.
- BECKER, G.S. (1968), "Crime and Punishment – An Economic Approach", *Journal of Political Economy*, 76, pp. 169-217.
- BEENSTOCK, M. (1979), "Corruption and Development", *World Development*, 7, pp. 15-24.
- BELL, L. (1980), "The school as an Organization: A Re-appraisal", *British Journal of Sociology of Education*, 1-2, pp. 183-219.
- BINGRE, P.; ROSETA, H.; DAVID, N. (2009), "Urbanismo e corrupção", *Revista de Opinião Socialista*, 4, ISSN 1647-0435.
- BLISS, C.; DI TELLA, R. (1997), "Does Competition Kill Corruption?", *Journal of Political Economy*, 105(5), pp. 1001-023.
- BOATRIGHT, M. (2000), 'Privacy', *Ethics and the Conduct of Business*, 3rd ed., Prentice-Hall, Saddle River New Jersey.
- BOHARA, A. K.; MITCHELL, N. J.; MITTENDORFF, C. F. (2004), "Compound Democracy and the Control of Corruption: A Cross-Country Investigation", *The Policy Studies Journal*, 32(4), pp. 481-499.
- BOUDON, R. (1977), *Effects pervers et ordre social*, Paris, Quadrige/PUF.
- BRANCO, M. C.; RODRIGUES, L.L. (2006), "Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives", *Journal of Business Ethics*, 69, pp. 111-132.
- BRATTON, M.; WALLE, N. v. d. (1997), *Democratic Experiments in Africa: Regime Transitions in Comparative Perspective*, Cambridge, Cambridge University Press.
- CARDOSO, A.; SILVA, M. C. (2011), "Entre o velho patrocinado e o clientelismo político-partidário: o caso de uma aldeia minhota no concelho de Barcelos (Portugal)", *Revista da Associação Portuguesa de Sociologia*, SOCIOLOGIA ON LINE, N.º 2, ABril 2011, APS, <http://revista.aps.pt/?cad=REV4dc1582d76418&tipo=TAR4b223cfff053b&cart=ART4dc400e189545>
- CARDOSO, A. (2008), *Desenvolvimento Local: Virtualidades e limites. Estudo de caso no concelho de Barcelos (Noroeste de Portugal)*, Universidade Complutense de Madrid (policopiado, dissertação de doutoramento).
- CARROLL, A. B. (1979), *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, 2nd edition, Cincinnati, OH: South-Western Publishing Co.
- CARROLL, A. B. (1991), "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", *Business Horizons* 34(4), 39-48.
- CARROLL, A. B. (1999), "Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct", *Business & Society*, 38(3), pp. 268-295.
- CHAEYOUNG CHANG, B. A. (2007), "Study of the Effect of the Civic Participation on Educating Political Corruption", *Public Policy*, <http://hdl.handle.net/1961/4176>.
- COHEN, M.; MARCH, J.; OLSEN, J. (1972), "A Garbage Can of Organizational Choice", *Administrative Science Quarterly*, 17(1), pp. 1-25.
- COSTA, L.; SANTOS, C. (2006), *Corrupção versus Desenvolvimento – A esquizofrenia do combate*, Curso de pós-graduação em Direito Penal Económico e Europeu, Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra.
- CYERT, R.; MARCH, J. G. (1992), *A Behavioral Theory of the Firm*, Blackwell Business.

- DAVIDSON, P.; GRIFFIN, R. W. (2000), *Management: Australia in a Global Context*, Brisbane, Wiley.
- DELAVALLADE, C. (2006), "Corruption and Distribution of Public Spending in Developing Countries", *Journal of Economics and Finance*, 30(2), pp. 222-239.
- DE SOTO, H. (1989), *The Other Path: The Invisible Revolution in the Third World*, New York, Harper and Row.
- DEMERS, C. (2007), *Organizational Change Theories: A synthesis*", Los Angeles/London/ New Delhi/Singapore, Sage.
- DOMINGUES, I. (2006), *O copianço na Universidade: O grau zero na qualidade*, Lisboa, RÉ S XXI.
- DUNFEE, T. W.; HESS, D. (2001), 'Getting from Salbu to the 'Tipping Point': The Role of Corporate Action within a Portfolio of Anti-Corruption Strategies', *Northwestern Journal of International Law & Business* 21(2), pp. 471-490.
- DYLLICK, T.; HOCKERTS, K. (2002), "Beyond the Business Case for Corporate Sustainability", *Business Strategy and the Environment*, 11, pp. 130-141.
- EMERSON, P. M. (2006), "Corruption, Competition and Democracy", *Journal of Development Economics*, 81, pp. 193-212.
- FELDMAN, M.; MARCH, J. (1981), "Information in Organizations as Signal and Symbol", *Administrative Science Quarterly*, 26, pp. 171-186.
- FARIA, R. (2007), "Corrupção: Descrições e reflexões", *Revista Portuguesa de Ciência Criminal*, XVII(1), pp. 107-146.
- FERRELL, O. C.; FRAEDRICH, J.; FERRELL, L. (2000), *Business Ethics: Ethical Decision Making & Cases*, 4th Edition, Boston, Cengage Learning.
- FISHMAN, R.; GATTI, R. (2000), "Decentralization and Corruption: Evidence across Countries", *Journal of Public Economics*, 83(3), pp. 325-345.
- FOSTER, D.; JONKER, J. (2005), 'Stakeholder Relationships: The Dialogue of Engagement', *Corporate Governance*, 5(5), pp. 51-57.
- GARDINER, J. A.; LYMAN, T. R. (1978), *Decisions for Sale: Corruption and reform in land-use and building regulation*, New York, Prager.
- GIDDENS, A. (1979), *Central Problems in Social Theory: Action, Structure and Contradiction in Social Analysis*, London, McMillan, Berkeley.
- GIDDENS, A. (1984), *The Constitution of Society: Outline of Theory of Structuration*, 4<sup>th</sup> edition, Cambridge, Polity Press.
- GIL ESTALLO, M. d. A.; GINER DE LA FUENTE, F.; GRÍFUL MIQUELA, C. (2006), "The strategic social map of a nongovernmental organization", *International advances in economic research*, 1 (12), pp. 105-114.
- GIL ESTALLO, M.d.A.; Giner de la Fuente, F.; GRÍFUL-MIQUELA, C. (2007), "The Importance of Corporate Social Responsibility and Its Limits", *International Advances in Economic Research*, 13, pp. 379-388.
- GODFREY, P. C.; HATCH, N. W. (2007), "Researching Corporate Social Responsibility: An agenda for the 21st Century", *Journal of Business Ethics*, 70, pp. 87-98.

- GOLDEN, M. A. (2003), "Electoral Connections: The Effects of the Personal Vote on Political Patronage, Bureaucracy and Legislation in Postwar Italy", *British Journal of Political Science*, 33(2), pp. 189-212.
- GUINOTE, J. C. (2008), "Urbanismo e Corrupção. Mais Valias: quem as gera e quem as captura", in *Le Monde diplomatique* – edição portuguesa, II Série, n.º 22.
- GUPTA, S.; DAVOODI, H.; TIONGSON, E. (2001), "Corruption and the Provision of Health Care and Education", in Jain, Arvind K. (ed.) *The Political Economy of Corruption*, London, Routledge, pp. 111-142.
- GUPTA, S.; MELLO, L.; SHARAN, R. (2001), "Corruption and Military Spending", *European Journal of Political Economy*, 17, pp. 749-777.
- HARRISON, J. S.; FREEMAN, R. E. (1999), "Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives", *Academy of Management Journal*, 42(5), pp. 479-485.
- HAWKINS, D. (2006), *Corporate Social Responsibility: Balancing Tomorrow's Sustainability and Today's Profitability*, New York, Palgrave Macmillan.
- HAYNES, A. (2000), "The Struggle against Corruption – A Comparative Analysis", *Journal of Financial Crime*, 8(2), pp. 123-135.
- HESS, D. (2009), "Catalyzing Corporate Commitment to Combating Corruption", *Journal of Business Ethics*, 88, pp. 781-790.
- HESS, D.; ROGOVSKY, N.; DUNFEE, T. W. (2002), "The Next Wave of Corporate Community Involvement", *California Management Review*, 44(2), pp. 110-125.
- JAMALI, D. (2008), "A Stakeholder Approach to Corporate Social Responsibility: A Fresh Perspective into Theory and Practice", *Journal of Business Ethics*, 82, pp. 213-231.
- KARKLINS, R. (2002), "Typology of Post-Communist Corruption, Problems of Post-Communism", 49(4), pp. 22-32.
- KLITGAARD, R. E. (1991), *Controlling Corruption*, 2nd edition, London, University of California Press.
- LEFE, N. H. (1964), "Economic Development through Bureaucratic Corruption", *American Behavioural Scientist*, 8, pp. 8-14.
- LINDBLOM, C. E. (1959), "The Science of 'Muddling Through'", *Public Administration Review*, 19(2), pp. 79-88.
- LIPSET, S. M.; LENZ, G. S. (2000), "Corruption, Culture, and Markets", in Lawrence, Harrison E. e Huntington, S. P. (eds.) *Culture Matters: How Values Shape Human Progress*, New York, Basic Books, pp. 112-126.
- LOPES, J. M. (2011), *O Espectro da Corrupção*, Coimbra, Almedina.
- MARCH, J. (1985), "The Technology of Foolishness." In Pugh, D. S. (ed.) *Organization Theory*. Pelican Books, pp. 339-352..
- MARREWIJK, M. v., (2003), "Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion", *Journal of Business Ethics*, 44, pp. 95-105.
- MARREWIJK, M.v.; WERE, M. (2003), "Multiple Levels of Corporate Sustainability", *Journal of Business Ethics*, 44, pp. 107-119.

- MASUCH, M.; LAPOTIN, P. (1989); “Beyond Garbage Cans: An AI Model of Organizational Choice”, *Administrative Science Quarterly*, 34, pp. 38-67.
- MATTEN, D.; CRANE, A.; CHAPPLE, W. (2003), “Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship”, *Journal of Business Ethics*, 45, pp. 109-120.
- MAURO, P. (1998), “Corruption and the Composition of Government Expenditure”, *Journal of Public Economics*, 69, pp. 263-279.
- MERTON, R. K. (1968), *Social Theory and Social Structure*, New York, The Free Press.
- MERTON, R. K. (1976), *Sociological Ambivalence and Other Essays*, New York, The Free Press.
- MORAN, J. (2001), “Democratic Transitions and Forms of Corruption,” *Crime, Law and Social Change*, (36), pp. 379-393.
- MORGADO, M. J. (2009), “Sistema de licenciamento favorece associação à corrupção”, in *OPS, Revista de Opinião Socialista*, 4, ISSN 1647-0435.
- PELLEGRINI, L.; GERLAGH, R. (2008), “Causes of Corruption: A Survey of Cross-country Analyses and Extended Results”, *Econ Gov*, 9, pp. 245-263.
- PERRINI, F.; TENCATI, A. (2006), “Sustainability and Stakeholder Management: The Need for New Corporate Performance Evaluation and Reporting Systems”, *Business Strategy Environment*, 15, pp. 296-308.
- PIERONI, L.; D’AGOSTINO, G. (2008), “Military Spending, Corruption and Economic Growth”, *Peace Economics, Peace Science and Public Policy*, 14(3), pp. 1-12.
- POESCHL, G.; RIBEIRO, R. (2010), “Ancoragens e variações nas representações sociais da corrupção”, *Análise Social*, XLV (196), pp. 419-445.
- POWERS, C. (2010), *Making Sense of Social Theory: A Practical Introduction*, 2nd edition, Plymouth, Rowman & Littlefield Publishers.
- ROSE-ACKERMAN, S. (1978), *Corruption: A Study in Political Economy*, New York, Academic Press.
- ROSE-ACKERMAN, S. (1999), *Corruption and Government: Causes, Consequences, and Reform*, New York, Cambridge University Press.
- RUIVO, F. (1993), “Um Estado labiríntico: A propósito das relações entre o poder central e o poder local em Portugal” in Costa, M. S. e Neves, J. P. (orgs.), *Autarquias Locais e Desenvolvimento*: 39-48, Porto, Afrontamento.
- SHLEIFER, A.; VISHNY, R. (1993), “Corruption”, *Quarterly Journal of Economics*, 108(3), pp. 599-617.
- SILVA, M. C. (1998), *Resistir e Adaptar-se. Constrangimentos e Estratégias Camponesas no Noroeste de Portugal*, Porto, Afrontamento.
- SILVA, M. C. (1993), “Peasants, Patrons and the State in the North of Portugal”, da obra *Democracy, Clientelism and Civil Society*: 29-47, organizada por L. Roniger e A. Ayata, Boulder, Londres, Lynne Rienner.
- SIMON, H. (1997a), *Administrative Behavior*, 4<sup>th</sup> edition, New York, The Free Press.
- SIMON, H. (1997b), *Models of Rational Choice*, Cambridge, MIT Press.
- SOUSA, L. (2011), *Corrupção*, Lisboa, Fundação Francisco Manuel dos Santos.

- SOUSA, L.; TRIÃES, J. (2008), *Corrupção e os Portugueses – Atitudes, práticas e valores*, Lisboa, RCP Edições.
- STENBERG, E. (2000), *Just Business*, New York, Oxford University Press.
- SUNG, H. (2004), “Democracy and Political Corruption: A cross-national Comparison”, *Crime, Law & Social Change*, 41, pp. 179-194.
- SVENSSON, J. (2005), “Eight Questions about Corruption”, *Journal of Economic Perspectives*, 19(3), pp 19-42.
- TANZI, V. (2002), “Corruption Around the World: Causes, Consequences, Scope, and Cures”, in Abed, G. T. e Gupta, S. (eds.) *Governance, Corruption & Economic Performance*, Washington, International Monetary Fund, pp. 19-58.
- TANZI, V.; DAVOODI, H. (1998), “Corruption, Public Investment, and Growth.” in Shibata, H. e Ihuri, T. (eds) *The Welfare State, Public Investment, and Growth: Selected Papers from the 53rd Congress of the International Institute of Public Finance*, Tokyo, Springer Verlag Tokyo, pp. 41-60.
- TREISMAN, D. (2000), “The Causes of Corruption: A Cross-National Study”, *Journal of Public Economics*, 76(3), pp. 399-457.
- TREISMAN, D. (2006), “Fiscal Decentralization, Governance, and Economic Performance: A Reconsideration”, *Economics & Politics*, 18(2), pp. 219-235.
- TRIÃES, J. (2004), *Aspectos Sociológicos da Corrupção em Portugal: Actores, mecanismos e recursos do crime de corrupção entre 1999 e 2001*, Lisboa, ISCTE.
- VERDEYEN, V.; PUT, J.; BUGGENHOUT, B. V. (2004), “A Social Stakeholder Model”, *International Journal of Social Welfare*, 13, pp. 325-331.
- VISSER, W. et al. (2007), *The A to Z of Corporate Social Responsibility: A Complete Reference Guide to Concepts, Codes and Organisations*, Chichester, John Wiley & Sons.
- WEBER, M. (1947), *The Theory of Social and Economic Organization*, New York, The Free Press.
- WEBER, M. (2001), *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, London/New York, Routledge.
- WEICK, K. (1976), “Educational Organization as Loosely Coupled Systems”, *Administrative Science Quarterly*, 21(1), pp. 1-19.
- WEINGAST, B. (1995), “The Economic Role of Political Institutions: Market-preserving Federalism and Economic Development”, *Journal of Law and Economic Organization*, 11(1), pp. 1-31.
- WOOD, D. J.; JONES, R. E. (1995), “Stakeholder Mismatching: A Theoretical Problem in Empirical Research on Corporate Social Performance”, *The International Journal of Organizational Analysis*, 3(3), pp. 229-267.
- WULFSON, M. (2001), “The Ethics of Corporate Social Responsibility and Philanthropic Ventures”, *Journal of Business Ethics*, 29, pp. 135-145.
- ZAKARIA, F. (2003), *The Future of Freedom: Illiberal Democracy at Home and Abroad*, New York, W. W. Norton.
- WARREN, M. E. (2004), “What Does Corruption Mean in a Democracy?”, *American Journal of Political Science*, 48(2), pp. 326-343.

## Capítulo 7

### Responsabilidade social na Universidade: missão e governação

Ivo Domingues\*

Carlos Veloso da Veiga\*\*

#### Introdução

Algumas investigações científicas recentes têm sublinhado a valorização de algumas áreas de intervenção das organizações da educação. As universidades devem alargar a sua perspectiva de impacto ambiental das suas operações e, para além das suas infra-estruturas, devem considerar o impacto dos seus processos de formação, investigação e divulgação (Christensen *et al.*, 2009). Ou seja, as universidades devem integrar na sua governação a Responsabilidade Social Corporativa (RSO), dimensão relativa à sustentabilidade das comunidades onde operam e das sociedades que servem.

Os escândalos recentemente verificados em grandes empresas que afectaram a economia global, alguns deles praticados por executivos treinados em prestigiadas universidades (Burke *et al.*, 2007), os quais aplicaram princípios indesejáveis, como a aceitabilidade do que não é ilegal e a ética do relativismo moral (Jackson, 2010: 756-57), convidam a reconhecer a importância de conceitos como governação organizacional (*corporate governance*), responsabilidade corporativa, cidadania organizacional e responsabilidade social (Khan, Mahmood e Sethi, 2009: 29; Jackson, 2010). Por isso, a desregulação na educação superior pode ter efeitos indesejáveis, como a perda de confiança com efeitos devastadores nos domínios financeiro e político (Atkinson e Gilleland, 2006: 5). Assim, a reflexão sobre a RSO no domínio da formação superior assume maior actualidade e importância.

A investigação sobre RSO tem concedido diminuta atenção às organizações do sector da educação. Esta omissão poderá ser explicada por diferentes ordens de factores, ou seja: i) a constituição e o desenvolvimento do campo teórico e empírico; e ii) a natureza da gestão das universidades. De facto, a RSO tem sido indirecta e latentemente analisada em elevado número de estudos sobre fraude académica, o que sempre constituirá análise limitada, do ponto de vista empírico, e análise parcial, do ponto de vista teórico.

\* Professor Auxiliar do Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho.

\*\* Professor Auxiliar do Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho.

Por um lado, a evolução do pensamento sobre RSO passou da perspectiva económica (Friedman, 1962) para a perspectiva económica, legal e ética (Carroll, 1979) e para a cidadania corporativa (Hemphill, 2004); mas, em todas as conceptualizações, as organizações adoptadas como referenciais são empresas. Assim, a constituição do campo científico não integrou as organizações universitárias. Por outro lado, as organizações educativas são sistemas desarticulados, assentes na provisoriedade, dissolubilidade e informalidade, propriedades unificadoras da organização (Weick, 1976: 3); os objectivos são ambíguos, mal definidos e mal compreendidos, resultantes de coligações de preferências inconsistentes (March e Shapira, 1992: 286-88); a participação é fluida, formal e informal em todos os níveis da organização; e a *loose coupling* aumenta a incerteza na definição de problemas (Birnbaum, 1988). Assim, a natureza organizacional reduz a previsibilidade dos processos de governação académica e torna o valor acrescentado pela RSO mais ambíguo e incerto.

Actualmente, a RSO está associada à governação organizacional e à sustentabilidade organizacional. A sustentabilidade está focalizada no futuro, e a governação deve evitar comprometer usos futuros dos recursos (Aras e Crowther, 2007), pois a RSO é contrato das organizações com os membros actuais e futuros da sociedade (Crowther e Aras, 2008). A governação organizacional faz parte da RSO e está associada ao desempenho organizacional (Aras e Crowther, 2007: 2-3; 5), baseado em valores da ética, códigos de conduta, simpatia pelo ambiente e respeito pelas minorias, os quais integram a RSO (Aras e Crowther, 2007: 6). As melhores universidades apostam na RSO porque a integram na sua estratégia organizacional, associada à sustentabilidade e à realização da missão organizacional (Nejati *et al.*, 2011: 445). São muitos os domínios da actuação onde a RSO se realiza. Contudo, na reflexão aqui proposta, abordaremos apenas a missão organizacional. O objectivo deste capítulo é proporcionar uma reflexão sobre a importância concedida à RSO na governação das universidades a partir da análise dos documentos fundadores da estratégia organizacional.

## **1. A investigação em RSO das universidades**

A investigação sobre a RSO nas universidades tem adoptado limitada variedade de objectos empíricos. Os estudos realizados têm focalizado a importância da formação superior nas áreas dos *curricula* e da formação em gestão ambiental (Smith *et al.*, 1994; Holt, 2003; Rohweder, 2004; Rusinko, 2005; Nicolaidis, 2006; Jabbour, 2010), em ética (Weber, 1990, 2000, 2006: 24; Trevino e McCabe, 1994: 406, 408; Trevino *et al.*, 1998; Hartog e Frame,

2004; Hutton, 2006; Nicolaidis, 2006; Jackson, 2010: 756) e em sustentabilidade (Nicolaidis, 2006; Nejati *et al.*, 2011), bem como têm focalizado a gestão sustentável (Nicolaidis, 2006; Nejati *et al.*, 2011). Ou seja, tendencialmente, têm focalizado mais a formação do que a gestão. Neste estudo, focamos a gestão por ser a área menos analisada.

O problema de investigação que orienta e organiza esta reflexão é o seguinte: Qual a relação funcional entre a RSO e a governação das universidades portuguesas? Analisámos os documentos fundadores do sistema de gestão de quinze organizações de Ensino Superior público, concretamente catorze universidades e um instituto, as quais representam o sistema público universitário. Por comodidade, integramos todos na categoria ‘universidade’. Esta opção é justificada pelo domínio destas no sistema formativo superior em Portugal.

Observámos igualmente o conteúdo dos ‘sítios’ instalados na *Web* para analisar o discurso da missão e outros discursos fundadores da organização. A missão é apresentada em campo próprio em oito casos, de fácil acessibilidade, e nos estatutos em quatro casos, de mais difícil acessibilidade; e em três dos casos não foi possível encontrar a missão. Neles procurámos dados e informações: a) sobre a importância da RSO na missão organizacional; b) sobre a participação na resolução de problemas sociais; e c) sobre o investimento em I&D. Deste modo, centramos este estudo na análise dos discursos organizacionais de natureza expressiva, desenvolvidos em torno da missão, pois eles anunciam um compromisso axiológico com as entidades interessadas.

## **2. A importância da RSO na missão das universidades**

A teoria definiu requisitos para formular a missão. A definição da missão deve ser formulada numa só frase ou num só parágrafo (Bryson, 2004: 38), facilitando a sua comunicação, e deve ser suficientemente ampla para abarcar diversas actividades e oferecer orientação ao desenvolvimento de programas e serviços (Wolf e Carter, 1999: 23), facilitando a integração. Esta perspectiva de missão obriga a trabalhar muito bem a sua redacção ou a usar uma forma mais extensa, para definir a missão; e outra forma mais limitada, para comunicar o essencial da missão. A missão inspira a conduta individual e o comportamento organizacional e, para isso, deve ser formulada segundo requisitos que facilitem a sua recepção, compreensão e integração nas cognições e monitorização da conduta dos membros da organização.

A natureza orgânica das declarações da missão reflecte a natureza administrativa e gestionária das universidades, divididas entre universidades antigas e universidades novas. Nas universidades antigas, o modelo de formulação é mais descentralizado. Organizadas em faculdades, dotadas de autonomia

financeira, administrativa, científica e pedagógica, a elas compete a gestão estratégica e operacional. Nestes casos, reflectindo a descentralidade da gestão, a missão goza de maior diversidade, podendo ser formulada para as diferentes faculdades, para os diferentes serviços centrais e para as unidades de investigação. Do mesmo modo, a missão encontra-se exposta no sítio *web*, facilmente acessível a consulta. Nas universidades novas, o modelo de formulação é mais centralizado. Nestes casos, a gestão estratégica da investigação é descentralizada, mas a gestão estratégica da formação é centralizada em órgãos transversais participados por aquelas unidades orgânicas e a gestão financeira é realizada pela reitoria ou depende da sua validação. Nestas universidades, reflectindo a centralidade da gestão, a missão é única e envolve toda a organização. Do mesmo modo, é nelas que a missão se encontra discretamente consagrada nos estatutos ou não se encontra disponível à consulta pública naquele meio. Em conclusão, as universidades novas possuem missões mais centralizadoras e corporizadas em documentos fundadores e de acesso mais difícil, enquanto as universidades antigas possuem missões mais descentralizadas e reveladas em documentos de acesso mais fácil. Esta diferença certamente reflecte a diversidade de modelos de gestão e poderá igualmente reflectir mais diferenças de modos de relação com o ambiente organizacional do que apenas diferenças de processos comunicacionais.

O conteúdo das formulações da missão reflecte idêntica diferença. Nas universidades antigas, a formulação da missão é tendencialmente mais curta e concisa. Aparecem múltiplas definições relativas a unidades científico-pedagógicas, técnicas, financeiras e administrativas. Esta missão mais específica permite uma mais intensa articulação com a estratégia das unidades científico-pedagógicas e favorece mais a medição e monitorização do seu desempenho operacional. Nas universidades novas, a formulação da missão revela mais tendência para a extensão, integrando missão e estratégia organizacional. Podem aparecer múltiplas missões, mas dizem respeito a cargos próximos da reitoria e muito orientados para o desenvolvimento organizacional, como o da ‘Pró-Reitoria para a Qualidade e Inovação’ e o do ‘Gabinete de Apoio Técnico ao Processo de Bolonha’. Contudo, também podem aparecer formuladas para unidades científico-pedagógicas, sendo rara esta opção. Nestes casos, a missão goza de uma mais intensa articulação com a estratégia da organização, mas dificulta a avaliação do desempenho operacional das diversas unidades orgânicas e de serviços de apoio.

Na quase totalidade dos casos, a redacção adoptada, muito extensa e complexa, não facilita ou mesmo impede a comunicação da missão, a sua interiorização e adopção para monitorizar a conduta pelos seus membros. Assim, a existência da missão garante a sua exibição e contributo para a legitimidade

da organização, mas limita a sua incorporação nos processos por via das práticas diárias, podendo adquirir maior valor simbólico do que valor de uso e ser mais usada como sinal de gestão racional do que instrumento de racionalização da gestão.

A teoria definiu igualmente os conteúdos que devem constituir a missão. A qualidade da missão implica que esta integre a identificação das entidades interessadas, a indicação de orientações de conduta e a definição de objectivos a realizar (Bartkus *et al.*, 2004). A missão das empresas deve incluir componentes-chave para fundamentar a gestão da organização, dando informação sobre clientes, empregados, produtos ou serviços, mercados, tecnologia, autoconceito, estratégias de desenvolvimento-sobrevivência-rendibilidade e imagem pública desejada (Pearce e David, 1987), aos quais foi, mais tarde, acrescentada a filosofia (David, 1989). Este sistema de categorias do conteúdo da missão foi usado na análise da missão de organizações de ensino superior (Palmer e Short, 2008), mas seria de uso muito limitado na realidade portuguesa porque as nossas universidades não seguiram padrões de gestão empresarial. A missão oferece uma unidade de direcção suprapessoal, propõe expectativas e valores, vincula a organização à acção responsável (Pearce, 1982: 74), bem como está associada à visão e ao planeamento estratégico (Bryson, 2004). Ela descreve por que motivo existe e o que deve ser (Cartin, 1999: 74), anuncia o que a organização é e o que faz (Falsey, 1989:3; Bryson, 2004: 28), porque o faz e o que fará no futuro (Bryson, 2004: 49), oferece a fundação para a iniciativa ética reguladora (Procario-Foley e Bean, 2002). A missão articula a vocação da organização, a criação de um contexto de aprendizagem e a orientação para a sustentabilidade e para o desenvolvimento sustentável (Muijen, 2004: 236), bem como abordagens que promovam a mudança na qualidade de vida na comunidade (Weinberg, 2002: 265). Assim, a missão revela o carácter da organização e compromete os seus membros com a sociedade.

A formulação da missão revela uma marcada desconexão, talvez reflexo da cultura individualista das unidades orgânicas. Nas universidades antigas, as diversas funções organizacionais gozam de missão própria e a sua formulação segue diversos modelos, não havendo reconhecível identidade formal. A missão tanto pode estar isolada como pode estar acompanhada da visão, da visão e dos objectivos, da visão e dos valores, assim como dos valores, finalidades e estratégias. Nas universidades novas, a missão tende a surgir isolada, mas, nalguns casos, também surge associada a objectivos, finalidades e princípios orientadores. Em geral, em todas as universidades, as formulações da missão seguem uma significativa diversidade de modelos, podendo ser reconhecida como missão, mas também ser confundida com objectivos ou com estratégias.

A formulação da missão está associada à produção e distribuição do conhecimento, vista como sua razão de ser. O seu conteúdo inspiracional tende, nas diferentes universidades, a centrar-se na produção e distribuição de conhecimento: “promover, desenvolver e transmitir o conhecimento científico, técnico e artístico”; “gerar, difundir e aplicar conhecimento”; “criação, transmissão e difusão da cultura, da ciência e da tecnologia”; “criação, análise crítica, transmissão e difusão de cultura”. A missão é centrada no conhecimento, seu principal activo organizacional. Esta opção coloca as universidades entre as organizações centradas nos processos de produção e de distribuição do produto, revelando a menor atenção concedida aos processos de consumo e de comunicação com os clientes. Esta orientação da missão reflecte uma relação homológica do campo científico, onde a concorrência é limitada e a procura é suficiente. Contudo, é previsível que a mudança da composição da procura, a redução demográfica e a contracção do investimento público venham a provocar alterações na forma de as universidades conceberem a sua missão e a sua forma de actuar na produção e distribuição do conhecimento.

A missão formulada convoca diversos valores referenciais para organizar o modo de ser organizacional. Nalguns casos, assume uma tonalidade mais axiológica, centrando-se em valores morais estruturantes das práticas organizacionais: “assente na liberdade de pensamento e na pluralidade dos exercícios críticos”; “com escrupuloso respeito por todos os direitos fundamentais do homem”. Noutros casos, assume uma tonalidade mais instrumental, centrando-se na intervenção no ambiente da organização: “através da investigação, do ensino e da prestação de serviços à comunidade”. Noutros casos, por fim, assume uma tonalidade mais processualista, centrando-se na articulação entre conhecimento e outros factores intangíveis: “(...) que tenha o saber, a criatividade e a inovação como factores (...)”; “através da articulação do estudo, da docência e da investigação”. Esta diversidade de orientações normativas pode ser observável numa mesma universidade e reflecte a ambiguidade dos seus objectivos e a desconexão orgânica.

Apenas nalguns casos a missão anuncia os fins da organização, omissão que torna a missão um discurso não articulado ou não articulável com a estratégia. Nos casos em que o anúncio dos fins se verifica, a missão anuncia os fins da organização, focalizados na resposta aos “grandes desafios da sociedade” e às “necessidades dinâmicas da sociedade”; na contribuição para o “desenvolvimento económico e social” e o “desenvolvimento e bem-estar da sociedade”, para “a defesa do ambiente” e o “desenvolvimento sustentável” para a “inovação e progresso tecnológico”, na promoção da “justiça social”, do “bem-estar e solidariedade” e da “cidadania esclarecida”, e para a “consolidação da soberania assente no conhecimento”. A realização destes fins é

baseada em diferentes perspectivas, variáveis entre perspectiva desenvolvimentista moralizada, assente em valores morais, e perspectiva desenvolvimentista cognitivista, assente no conhecimento. Os discursos fundadores do sistema de governação organizacional não revelam se existe alinhamento entre a missão e a estratégia e entre esta e as políticas da organização. Deste modo, pode haver desconexão entre a missão, enquanto fundação mais axiológica, e as políticas, enquanto fundação mais pragmática.

A adopção da RSO como área de gestão implica considerar todas as entidades interessadas, aquelas que são afectadas pela sua actuação. As organizações que adoptam a RSO devem ser socialmente responsáveis e ter em conta as entidades interessadas - accionistas, administração pública, clientes, cooperantes, concorrentes, funcionários e fornecedores (Estallo *et al.*, 2007: 385). A evolução teórica da RSO incluiu conceitos como cidadania organizacional e abordagem das partes interessadas (Cacioppe *et al.*, 2008: 683); a gestão das entidades interessadas pode melhorar o desempenho das organizações de diversos modos (Preston e Donaldson, 1999) e a medição do desempenho organizacional na responsabilidade social tem por referência a sua capacidade para satisfazer as necessidades das entidades interessadas (Ruf *et al.*, 2001:143). Assim, a análise da RSO implica analisar a relação entre as universidades e as diversas entidades afectadas pela sua actuação, sejam internas ou externas à organização.

Existe uma valorização diferenciadora da importância relativa das entidades interessadas nos discursos fundadores da governação das universidades. A comunidade externa é a entidade mais referenciada, tacitamente identificada como agregado de diferentes entidades. É perspectivada como cliente natural das universidades, cuja relação é apresentada na forma de prestação de serviços e de exploração de parcerias, e mais raramente aparece associada à participação activa no seu progresso. Também surge uma referência esporádica à comunidade interna, perspectivada como destinatária de comunicação organizacional veiculadora de informação diversa e de informação científica especializada. Os ‘alunos’ ou ‘estudantes’ são a entidade interessada interna mais referenciada. São perspectivados como destinatários qualificados de informação, como destinatários dos processos de formação científica e normativa, como mediadores de intercâmbio inter-organizacional por via da mobilidade, como beneficiários de processos administrativo-contabilísticos e de processos de apoio global na vida académica, esta associada ao órgão de provedoria do aluno. Os ‘docentes’ e ‘investigadores’ são o segundo público interno mais referenciado. São vistos como beneficiários do acesso à informação científica e outra, beneficiários de um clima interno favorável à sua actuação, mediadores de um intercâmbio inter-organizacional por meio da

mobilidade e do intercâmbio, e ainda beneficiários da ajuda técnica na gestão administrativa e financeira de projectos, da facilitação de acesso a recursos científicos e da valorização institucional das funções realizadas. Os ‘funcionários’, ‘pessoal não docente’ ou ‘colaboradores’ são vistos como beneficiários do acesso à informação científica e outra, beneficiários da valorização das suas actividades, bem como mediadores de intercâmbio entre organizações. Os ‘clientes externos’ aparecem como beneficiários do serviço de contabilidade e tesouraria e dos processos organizacionais orientados para a satisfação das suas necessidades e expectativas, bem como fornecedores de informação sobre o desempenho organizacional. Os ‘fornecedores externos’ são referenciados uma só vez e, tal como os clientes, são vistos como beneficiários do serviço de contabilidade e tesouraria.

As missões organizacionais revelam algumas orientações para a RSO. A orientação mais instrumental e a orientação mais desenvolvimentista cognitivista, beneficiadas pela focalização na produção e distribuição de conhecimento científico, materializam as mais importantes manifestações da RSO das organizações universitárias. As restantes modalidades de verbalização da missão expressam uma orientação mais débil para a RSO, pois recorrem a conceitos mais genéricos e de fácil concordância.

### **3. Pesquisas futuras**

Existe uma relação reconhecida entre missão, estratégia e cultura corporativa. Uma forte cultura corporativa, agregadora das subculturas organizacionais alinhadas, afecta o processo de formulação e de implementação da estratégia pois, nas organizações culturalmente coesas, os empregados conhecem a missão organizacional, realizam objectivos e estratégias e valorizam o desempenho organizacional (Hopkins *et al.*, 2005: 61). Esta integração gestonária da missão, valores e estratégia pressupõe que a missão seja do conhecimento comum e seja usada como inspiradora dos comportamentos organizacionais. Ora, a diversidade de formulações da missão encontrada numa mesma organização e a escassa referência à missão em organizações onde a formulação é centralizada permitem construir as seguintes hipóteses: a missão constitui um frágil guia inspirador da conduta dos membros das universidades; a missão integra a utensilagem expressiva de gestão racionalizada e mitificadora das universidades.

Existe uma relação reconhecida entre adopção de RSO e sucesso das organizações. Diversos estudos revelam a existência de uma associação positiva entre RSO e sucesso organizacional (Scherer e Smid, 2000; Hillman e Keim, 2001; Ruf *et al.*, 2001: 151; Kotler e Lee, 2005: 18), mas existem igualmente

estudos que diminuem a importância da relação entre RSO e desempenho económico ou mesmo duvidam da existência dessa relação (Aupperle *et al.*, 1985; McWilliams e Siegel, 2000: 608; Godfrey e Hatch, 2007: 87). Neste quadro, é plausível admitir que a governação das universidades na área da RSO possa ter efeitos na comunidade. Considerando que as organizações gerem relações com entidades interessadas e não com a sociedade (Clarkson, 1995: 100) e que as consequências económicas e as consequências sociais estão reciprocamente relacionadas (Harrison e Freeman, 1999: 483), a actuação da universidade tende a estar focalizada nas partes interessadas e tem inevitavelmente efeitos directos e indirectos em ambos os campos. Com base na reflexão realizada, é possível formular as seguintes hipóteses: as universidades integram informal e acidentalmente a RSO na sua gestão estratégica organizacional; os ganhos permitidos pela RSO não são medidos nem contabilizados; as universidades produzem discursos institucionais que revelam finalidades associadas à sociedade sem medir nem monitorar a eficácia dessa relação. Existe uma relação reconhecida entre missão e estratégia e entre inspiração normativa e integração corporativa. Contudo, os escândalos recentes praticados em grandes empresas, dotadas de missões adequadas, revelam que não existe alinhamento entre missão e acção e entre acção e respeito pelos interesses das entidades interessadas (Bartkus e Glassman, 2008: 207; Jackson, 2010). Nos EUA, a formulação da missão das organizações de ensino superior adquiriu muita importância devido à sua importância na acreditação, o que colocou desafios difíceis aos administradores porque se tornou necessário harmonizar perspectivas opostas (Palmer e Short, 2008: 456). Porém, a existência da missão e da integração formal entre missão e RSO não garante a realização da missão, pois muitos dos executivos que realizaram grandes feitos foram formados em prestigiadas universidades (Burke *et al.*, 2007) e a predisposição para a prática da fraude académica nas universidades é quase universal (Domingues, 2006: 19). Perante esta realidade, parece aceitável a formulação das seguintes hipóteses: as formulações normativas institucionais têm um efeito limitado no condicionamento da actuação das entidades interessadas; a desvalorização dos enunciados normativos institucionais está inversamente associada à regulação das tecnologias formativas e avaliativas. Existe uma relação reconhecida entre missão e orientação para as necessidades e expectativas de *stakeholders*. As organizações de ensino superior desempenham uma função nuclear na produção de conhecimento moral como produto vital à coesão social, favorecida pelo capital social, pelo capital humano e pelas normas de comportamento ético (Heuser, 2007), e na promoção da mudança social nas comunidades onde operam através de uma aposta na atractividade da formação e na formação em cidadania responsável.

vel (Weinberg, 2002: 268-70). Existe consenso quanto à ideia de que a universidade deve servir a sociedade, mas existem diferentes perspectivas quanto ao modo de o fazer, as quais constituem o centro da discussão da RSO (Bok, 1982: 66). Porém, o âmbito da RSO nas universidades padece da mesma indefinição conceptual. O envolvimento das entidades interessadas, através das políticas e das práticas, permite admitir que a organização é socialmente responsável; mas a irresponsabilidade organizacional também pode ocorrer quando a gestão adopta práticas imorais de manipulação e decepção das entidades interessadas (Greenwood, 2007) e a teoria sobre a participação das entidades interessadas na gestão organizacional tende a adoptar evidências e argumentos contraditórios (Donaldson e Preston, 1995: 66). Perante esta realidade, é possível admitir a formulação das seguintes hipóteses: as universidades desenvolveram práticas ou dispositivos de redução da insatisfação e decepção das entidades interessadas para reduzir a percepção da irresponsabilidade institucional; a participação das entidades interessadas nos processos das organizações universitárias é mais orientada para a participação ritualizada do que para a participação reguladora.

Existe uma relação reconhecida entre missão e legitimidade organizacional. A missão organizacional promove a partilha de expectativas entre os membros da organização e influencia a imagem pública construída pelas entidades interessadas (Germain e Cooper, 1990), assim como aumenta a legitimidade da organização junto das entidades interessadas, sobretudo as financiadoras (Analoui e Karami, 2002: 12). A legitimidade é relação (Suchman, 1995: 594), favorecida pela informação oficial que oferece uma identidade à organização na perspectiva das entidades interessadas (Nielsen e Rao, 1987: 527). Por isso, os gestores tendem a gerir os sinais que permitem impressões legitimadoras da organização (Bansa e Clelland, 2004: 102). A legitimidade promove a congruência entre a organização e o seu ambiente, e favorece o sucesso e a sobrevivência organizacional (Meyer e Scott, 1983: 201; DiMaggio e Powell, 1991). Com base nesta teorização da legitimidade, é possível formular estas hipóteses: a produção de discursos institucionais de RSO visa mais melhorar a legitimidade organizacional do que melhorar a relação com a comunidade; a produção de discursos legitimadores varia na razão directa do controlo da organização pelas entidades interessadas.

#### **4. Conclusão**

A missão possui importância limitada na RSO. Por um lado, não existe modelo de formulação da RSO nas universidades, pois as missões formuladas revelam diferentes formas e exprimem diversas contribuições para a cadeia

de valor da organização, ao mesmo tempo que oferecem diversos valores inspiradores da conduta, o que é desadequado face à defesa das desejáveis identidades organizacionais. Esta diversidade tanto ocorre entre organizações como ocorre entre unidades orgânicas de uma mesma organização. Por outro lado, a sua formulação também se afasta dos requisitos técnicos na literatura consagrados como desejáveis. A diversidade de formas revela a fragilidade conceptual e denuncia a diversidade de usos da RSO, afectando a sua identidade expressiva e o seu valor instrumental. Por fim, a diversidade de valores incorporados na missão pode revelar incoerência entre a inspiradora missão e a adaptativa acção, entre as orientações normativas para a conduta e a conduta actualizada nos encontros e práticas diárias. Deste modo, parece admissível propor que a RSO que as universidades adoptam e realizam é mais fragmentada do que unificada, mais emergente de leituras da realidade operadas por pessoas privilegiadamente posicionadas na organização do que de planos estratégicos estimuladores do olhar e organizadores da conduta. A investigação sobre RSO necessita de aprofundar as relações entre enunciados e práticas, entre valores e comportamentos, e procurar as conexões e as desconexões, os alinhamentos e os desalinhamentos entre a missão formulada e os processos e práticas organizacionais. As hipóteses formuladas podem orientar a pesquisa, melhorar o conhecimento sobre a RSO e a capacidade para melhorar o desempenho das organizações nos domínios da RSO, da cidadania e da sustentabilidade organizacional. É necessário que essa investigação permita melhorar a formação dos estudantes universitários. Por um lado, porque os projectos formativos adoptam diferentes orientações de RSO (Veiga e Domingues, 2011), sendo desejável e necessário normalizar a formação nesta área de gestão. Por outro lado, porque o ensino da gestão estratégica pode beneficiar mais do carácter moral do que prescreve a teoria da gestão estratégica (Singer, 1994:206-207), sendo necessário associar a moral à estratégia na formação para cumprir a RSO da universidade e promover a RSO nas outras organizações.

## **Bibliografia**

- ANALOU, F.; KARAMI, A. (2002), "CEOs and Development of the Meaningful Mission Statement", *Corporate Governance*, 2(3), pp. 13-20.
- ARAS, G.; CROWTHER, D. (2007), "Sustainable Corporate Social Responsibility and the Value Chain", in Crowther, D.; Zain, M. M. (eds.), *New Perspectives on Corporate Social Responsibility*, pp. 109-128.
- ATKINSON, T. N.; GILLELAND, D. S. (2006), "The Scope of Social Responsibility in the University Research Environment", *Research Management Review*, 15(2), pp. 1-8.

- AUPPERLE, K. C.; ARCHIB, B.; HAFIELD, J. D. (1985), "An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability", *Academy of Management Journal*, 28 (2), pp. 446-463.
- BANSAL, P.; Clelland, I. (2004), "Talking Trash: Legitimacy, impression management, and unsystematic risk in the context of the natural environment", *Academy of Management Journal* 47(1), pp. 93-103.
- BARTKUS, B. R.; GLASSMAN, M. (2008), "Do Firms Practice what They Preach? The Relationship between Mission Statements and Stakeholder Management", *Journal of Business Ethics*, 83, pp. 207-216.
- BARTKUS, B.; GLASSMAN, M.; McAFEE, R. (2004), "A Comparison of the Quality of European, Japanese and U.S. Mission Statements: A Content Analysis", *European Management Journal*, 22(4), pp. 393-400.
- BIRNBAUM, R. (1988), *How Colleges Work: The Cybernetics of Academic Organization and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, Inc.
- BOK, D. (1982), *Beyond the Ivory Tower: Social Responsibilities of the Modern University*, Harvard, Harvard College.
- BRYSON, J. (2004), *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, 3, San Francisco, Jossey Bass.
- BURKE, J. A.; POLIMENI, R. S.; SLAVIN, N. S. (2007), "Academic Dishonesty: A Crisis on Campus Forging Ethical Professions Begins in the Classroom", *The CPA Journal*, 77(5), pp. 58-60.
- CACIOPPE, R.; FORSTER, N.; FOX, M. (2008), "A Survey of Managers' Perceptions of Corporate Ethics and Social Responsibility and Actions that May Affect Companies' Success", *Journal of Business Ethics*, 82, pp. 681-700.
- CARROLL, A. (1979), "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", *The Academy of Management Review*, 4(4), pp. 497-505.
- CARTIN, T. (1999), *Principles and Practices of Organizational Performance Excellence*, Milwaukee, American Society For Quality.
- CHRISTENSEN, P.; THRANE, M.; JØRGENSEN T. H.; LEHMANN, M. (2009), "Sustainable Development: Assessing the Gap between Preaching and Practice at Aalborg University", *International Journal of Sustainable Higher Education*, 10(1), pp. 4-20.
- CLARKSON, M. B. E. (1995), "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, 20(1), pp. 92-117.
- CROWTHER, D.; ARAS, G. (2008), *Corporate Social Responsibility*, Copenhagen, Ventus Publishing.
- DAVID, F. R. (1989), "How Companies Define their Mission", *Long Range Planning*, 22(1), pp. 90-97.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. (1991), *The New Institutionalism in Organization Analysis*, Chicago, IL: University of Chicago Press.
- DOMINGUES, I. (2006), *O Copianço na Universidade: O grau zero na qualidade*, Lisboa, RÉ S XXI.
- DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. (1995), "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications", *The Academy of Management Review*, 20(1), pp. 65-91.

- ESTALLO, M.; FUENTE, F.; GRÍFUL-MIQUELA, C. (2007), "The Importance of Corporate Social Responsibility and Its Limits", *International Advances Economic Research*, 13, pp. 379-388.
- FALSEY, T. A. (1989), *Corporate Philosophies and Mission Statements: A Survey and Guide for Corporate Communicators and Management*, Westport, CT, Greenwood.
- FRIEDMAN, M. (1962), *Capitalism and Freedom*, Chicago, The University of Chicago Press.
- GERMAIN, R.; COOPER, M. (1990), "How a Customer Mission Statement Affects Company Performance", *Industrial Marketing Management*, 19, pp. 47-50.
- GODFREY, P. C.; HATCH, N. W. (2007), "Researching Corporate Social Responsibility: An Agenda for the 21st Century", *Journal of Business Ethics*, 70, pp. 87-98.
- GREENWOOD, M. (2007), "Stakeholder Engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility", *Journal of Business Ethics*, 74, pp. 315-327.
- HARRISON, J. S.; FREEMAN, R. E. (1999), "Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives", *The Academy of Management Journal*, 42(5), *Special Research Forum on Stakeholders, Social Responsibility, and Performance*, pp. 479-485.
- HARTOG, M.; FRAME, P. (2004), "Business Ethics in the Curriculum: Integrating Ethics Through Work Experience?", *Journal of Business Ethics*, 54, pp. 399-409.
- HEMPHILL, T. A. (2004), "Corporate Citizenship: The Case for a New Corporate Governance Model", *Business and Society Review*, 109(3), pp. 339-361.
- HEUSER, B. (2007), "Academic Social Cohesion within Higher Education", *Prospects*, 37, pp. 293-303.
- HILLMAN, A. J.; KEIM, G. D. (2001), "Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line?", *Strategic Management Journal* 22, pp. 125-139.
- HOLT, D. (2003), "The Role and Impact of the Business School Curriculum in Shaping Environmental Education at Middlesex University", *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 4(4), pp. 324-43.
- HOPKINS, W.; HOPKINS, S.; MALLETTE, P. (2005), *Aligning Organizational Subcultures for Competitive Advantage: A Strategic Change Approach (New Perspectives in Organizational Learning, Performance and Change)*, Cambridge, Basic Books.
- HUTTON, P. A. (2006), "Understanding Student Cheating and what Educators Can Do about it", *College Teaching*, 54(1), pp. 171-76.
- JABBOUR, C. J. (2010), "Greening of Business Schools: A Systemic View", *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 11(1), pp. 49-60.
- JACKSON, K. T. (2010), "The Scandal Beneath the Financial Crisis: Getting a View from a Moral-cultural Mental Model", *Harvard Journal of Law & Public Policy*, 33(2), pp. 735-778.
- KETOLA, T. (2008), "A Holistic Corporate Responsibility Model: Integrating Values, Discourses and Actions", *Journal of Business Ethics*, 80, pp. 419-435.
- KHAN, M.; MAHMOOD S.; SETHI, N. (2009), "Management Education & Corporate Governance: A Case of India and Pakistan", *Research Journal of International Studies*, 12, pp. 29-44.
- KOTLER, P.; LEE, N. (2005), *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*, New Jersey, John Willey & Sons.

- MARCH, J.; SHAPIRA, Z. (1992), "Behavioural Decision Theory and Organizational Decision Theory", in Zey, Mary (org.), *Decision Making: Alternatives to Rational Choice Models*, Newbury Park, Sage, pp. 273-303.
- MATTEN, D.; CRANE, A.; CHAPPLE, W. (2003), "Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship", *Journal of Business Ethics* 45(1), pp. 109-120.
- MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. (2000), "Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification?", *Strategic Management Journal*, 21, pp. 603-609.
- MEYER, J. W.; SCOTT, R. W. (1983), "Centralization and the Legitimacy Problems of Local Government", in J. W. Meyer and W. R. Scott (eds.), *Organizational Environments: Ritual and Rationality*. Beverly Hills, CA: Sage, pp. 199-215.
- MUIJEN, H. S. (2004), "Corporate Social Responsibility Starts at University", *Journal of Business Ethics*, 53, pp. 235-246.
- NEILSEN, E. H.; RAO, M. V. H. (1987), "The Strategy-Legitimacy Nexus: A Thick Description", *Academy of Management Review*, 12(3), pp. 523-533.
- NEJATI, M.; SHAFAEI, A.; SALAMZADEH, Y.; DARAEI, M. (2011), "Corporate Social Responsibility and Universities: A Study of Top 10 World Universities Websites", *African Journal of Business Management*, 5(2), pp. 440-447.
- NICOLAIDES, A. (2006), "The Implementation of Environmental Management towards Sustainable Universities and Education for Sustainable Development as an Ethical Imperative", *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 7(4), pp. 414-424.
- PALMER, T. B.; SHORT, J. C. (2008), "Mission Statements in U.S. Colleges of Business: An Empirical Examination of their Content with Linkages to Configurations and Performance", *Academy of Management Learning & Education*, 7(4), pp. 454-470.
- PEARCE, J. A. (1982), "The Company Mission as a Strategic Tool", *Sloan Management Review*, Spring, 15-24.
- PEARCE, J. A.; DAVID, F. R. (1987), "Corporate Mission Statements: The Bottom Line", *Academy of Management Executive*, 1, pp. 109-116.
- PRESTON, L. E.; DONALDSON, T. (1999), "Stakeholder Management and Organizational Wealth", *Academy of Management Review*, 24(4), pp. 619-625.
- PROCARIO-FOLEY, E. G.; BEAN, D. F. (2002), "Institutions of Higher Education: Cornerstones in Building Ethical Organizations", *Teaching Business Ethics*, 6, pp. 101-116.
- ROHWEDER, L. (2004), "Integrating Environmental Education into Business Schools Educational Plans in Finland", *GeoJournal*, 60, pp. 175-81.
- RUE, B. M.; MURALIDHAR, K.; BROWN, R. M.; JANNEY, J. J.; PAUL, K. (2001), "An Empirical Investigation of the Relationship between Change in Corporate Social Performance and Financial Performance: A Stakeholder Theory Perspective", *Journal of Business Ethics*, 32, pp. 143-156.
- RUSINKO, C.A. (2005), "Using Quality Management as a Bridge in Educating for Sustainability in a Business School", *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 6, pp. 340-50.
- SCHERER, A. G.; SMID, M. (2000), "The Downward Spiral and the Us Model Business Principles - Why Mnes Should Take Responsibility for the Improvement of World-Wide Social Environmental Conditions", *Management International Review*, 40(4), pp. 351-371.

- SINGER, A. E. (1994), "Strategy as Moral Philosophy", *Strategic Management Journal*, 15(3), pp. 191-213.
- SMITH, D.; HART, D.; MCCLOSKEY, J. (1994), "Greening the Business School", *Management Learning*, 25, pp. 475-88.
- SUCHMAN, M. C. (1995). "Managing legitimacy: Strategic and Institutional Approaches", *Academy of Management Review*, 20, pp. 571-610.
- TREVINO, L. K.; BUTTERFIELD, K. D.; McCABE, D. L. (1998), "The Ethical Context in Organizations: Influences on Employee Attitudes and Behavior", *Business Ethics Quarterly*, 8(4), pp. 447 - 476.
- TREVINO, L. K.; McCABE, D. L. (1994), "Meta-learning about Business Ethics: Building Honorable Business School Communities", *Journal of Business Ethics*, 13, pp. 405-416.
- VEIGA, C.; DOMINGUES, I. (2011). "Responsabilidade Social na Universidade: Missão e formação", in René Pedroza Flores e J. Loreto Salvador Benítez (eds.), *Responsabilidade Social de la Universidad*, Toluca: UAEM, pp. 249-280.
- WEBER, J. (1990), "Measuring the Impact of Teaching Ethics to Future Managers: A Review, Assessment, and Recommendations", *Journal of Business Ethics*, 9(3), pp. 183-190.
- WEBER, J.; GLYPTIS, S. M. (2000), "Measuring the Impact of a Business Ethics Course and Community Service on Students' Values and Opinions", *Teaching Business Ethics*, 4, pp. 341-358.
- WEBER, M. (2006), *Economie et société - Les catégories de la sociologie*, 1, Plon, Paris.
- WEICK, K. (1976), "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems", *Administrative Science Quarterly*, 21(1), pp. 1-19.
- WEINBERG, A., "The University: An Agent of Social Change?", *Qualitative Sociology*, 25(2), pp. 263-272.
- WINDSOR, D. (2001), "The Future of Corporate Social Responsibility", *International Journal of Organizational Analysis*, 9(3), pp. 225-256.
- WOLF, T.; Carter, B. (1999) *Managing a Nonprofit Organization in the Twenty-First Century*, 3th Edition New York, Fireside.



## Capítulo 8

# La responsabilidad social en las organizaciones y la sostenibilidad: la búsqueda de equilibrio para triangular “costes, derechos y beneficios” como herramienta de conocimiento integral

Carmen Jaulín\*

### Introducción

El concepto de responsabilidad social es una oportunidad para articular en las organizaciones unos beneficios sostenidos (lo ético) que aseguren la gestión eficiente de los costes (lo económico), y el desarrollo de los derechos sin comprometer los recursos del futuro (lo socio-ambiental). El objetivo general de este capítulo es analizar las raíces del pensamiento clásico para construir una herramienta de gestión de conocimiento integral en organizaciones que aspiren a superar las contradicciones de la modernidad y a mejorar el entorno desde la ética interna, ya desarrollado en anteriores trabajos de los que este capítulo es una síntesis (Jaulín, 2011).

¿Podemos mejorar el entorno desde el interior de las organizaciones? Desde la contradictoria perspectiva kantiana (Beck, 2011) si algo nos enseñan las crisis cíclicas del siglo veinte y la situación económica que estamos viviendo es que el llamado “espíritu emprendedor” que debe guiar la viabilidad de los proyectos empresariales tiene que consolidar un conjunto de equilibrios patrimoniales con herramientas que generen energía social en el interior y medioambiental en el exterior del sistema. De manera, que la responsabilidad social en todo tipo de organizaciones, pero especialmente en las empresas, puede ser la herramienta de energía sistemática mientras, primero, logre triangular lo ético, lo económico y lo social fortaleciendo el conocimiento integral; y segundo, consiga romper las inercias de la economía tradicional cíclica entre la tensión de las tres variables (Costes, Beneficios y Derechos) que han venido deteriorando la modernidad occidental.

La relación de responsabilidad social (causa) con la articulación de beneficios, costes y derechos (consecuencia) tiene su fundamento en la búsqueda del equilibrio armónico aristotélico para construir la *polis* maximizando la justicia social en la república como sistema político más excelso. Estos antecedentes nos sirven para comprender que la pérdida de equilibrio clásico

\* Profesora Contratada Doctora por la ANECA Facultad de Educación Universidad Complutense de Madrid.

que ha caracterizado la modernidad, la industrialización y la tercerización occidental es el origen del impacto de las crisis cíclicas económicas en la estructura de la organización como sistema.

Por lo tanto, el primer objetivo es comprender con qué debilidades y fortalezas el pensamiento griego clásico construye el punto de equilibrio en la *polis* como sistema de organización social. El segundo objetivo es cuestionar los hilos del pensamiento económico, político y social por tejer una modernidad a galope de contradicciones (feudalismo, guerras civiles, conquistas imperialistas, etc.) Y el tercer objetivo es volver al pensamiento griego para triangular Beneficios, Costes y Derechos en una matriz de análisis de Responsabilidad Social como herramienta para aplicar el conocimiento integral en las organizaciones, buscando el punto de equilibrio para la distribuir correctivamente o redistribuir los recursos. Matriz de carácter innovador, consecuencia directa de una investigación personal y longitudinal que tiene como finalidad el análisis de procesos y resultados resultante de su aplicación a las empresas del grupo IBEX-35, en el período 2011-2015.

## **1. El equilibrio clásico como fundamento de conocimiento integral en la *polis* como sistema de organización**

La búsqueda de equilibrio clásico ha sido una constante en la humanidad desde Platón hasta nuestros días, un equilibrio fundamentado en un conocimiento integral del saber (*logos*) en el que el significado de voluntad (*boilé*) estuvo cargado de connotaciones espirituales, religiosidad, e incertidumbre a caballo entre lo intelectual y lo instintivo. El Medioevo lo diseccionó separando voluntad de inteligencia; mientras la modernidad apoyada en la economía industrial, el utilitarismo y el inicio de la cultura de masas divide el hilo de conocimiento integral en disciplinas para garantizar la especialización de las elites, y con ello la pérdida de resistencia de la cimentación intelectual. La praxis ilustrada del pre-constitucionalismo, a finales del siglo XVIII, lo reifica en “acto voluntario”, o volición, proyectándolo por su diferencia respecto a deseo (*opesis*), o a inteligencia (*nus*); o por su semejanza respecto a carácter (*ethos*), o a talante (*pathos*). Así que no es de extrañar que cuando analizamos la responsabilidad social como fundamento volitivo aparezca caos semántico, porque hay que articular la tradición occidental de *opesis*, *nus*, *ethos* y *pathos*, entendiendo el caos como oportunidad estratégica y científica de replantear la capacidad organizativa de un sistema en continuo movimiento.

La búsqueda de equilibrio clásico tiene como antecedente la división tripartita del alma en el pensamiento griego, representación de la división

tripartita del Estado y de la estructura social de la polis, destacando las tres claves necesarias para alcanzar el bienestar sistemático (*eudaimonía*): Racionalidad, Sensibilidad e Instinto. El problema fue y sigue siendo cómo articular las tres realidades (Cuadro 1).

**Cuadro 1. Platón y las partes del alma**

Partes del alma:	Atemporal	Temporal	
	Racionalidad	Sensibilidad	Instinto
Virtudes:	Prudencia	Fortaleza	Templanza
Destrezas:	Sabiduría	Voluntad	Autodominio
Vicios:	Ignorancia	Debilidad	Indolencia
Clases sociales:	Gobernantes, Filósofos	Soldados	Productores, Artesanos

Fuente: Elaboración propia.

Platón hereda una cultura de guerra que le empuja a buscar una fórmula que supere las tensiones geoestratégicas de la democracia, y así surge la metodología de la razón dialógica. A Platón el diálogo le ayuda a comprender la crisis del tiempo y del espacio que le toca vivir; es la única herramienta que le permite develar la metáfora. *La República* y *Fedro*, los últimos diálogos de madurez platónica, destacan las tres virtudes del alma para forjar un sistema vivo y dinámico como un todo, del que surge una cuarta virtud integrando las esferas de las otras tres: la justicia social. Aparentemente, para Platón encontrar el equilibrio necesario de la justicia social requería develar la metáfora: En *La República*, había que salir de la caverna y desenmascarar las sombras de la razón dialógica siguiendo la luz del conocimiento; en *Fedro*, había que tirar del carro llevado por un auriga (intelecto) con dos caballos: uno blanco y fuerte (el alma sensible); otro negro y rebelde (el puro instinto).

El resultado fue un complejo entramado con un claro objetivo, profundizar en las diferencias y relaciones entre el mundo sensible y el mundo inteligible; entre las meras opiniones y el conocimiento científico y filosófico; o entre los cuatro estados de aprehensión del conocimiento (*eikasia, pistis, dianoia, y dialogia*) para buscar el lugar del hombre en la polis: Germen del derecho a ser ciudadano. Sin el contexto de razón dialógica no se puede entender el contexto de búsqueda de equilibrio duradero, ni el concepto político de justicia platónica, porque aunque aparentemente presente un significado sencillo de comprender, identificándolo con la virtud del orden social, torna complejo en su desarrollo cuando busca la verdad política en la construcción

de un todo -la polis-, en el que cada ciudadano tiene su quehacer según su origen y su saber. Esta idea “aristocrática-clásica” estructura el resto de las virtudes -prudencia, templanza y valor- porque el fin de la justicia es el equilibrio político republicano. La armonía se consigue mediante la “perfección” en la sabiduría aristocrática que tiene como objetivo integrar las virtudes en el todo; proceso que además de consolidar el conocimiento garantiza la infinitud de la razón dialógica.

En *La República*, Platón buscaba el punto de equilibrio a través de la justicia. El objetivo era encontrar el bien común de la polis, pero a la sombra de Sócrates y estructurando el diálogo bajo el principio “dar a cada cual lo suyo, o lo debido” (Platón, 2006: 18). Y lo debido tiene dos acepciones: lo individual y lo social. De manera individual, los instintos se someten a la razón. De manera social no debe existir interferencias entre estamentos: hacer lo suyo y no entrometerse en lo de los demás. Cada estamento debía desarrollar la virtud que le representaba: los guardianes, la sabiduría; los guerreros, la valentía; y los artesanos la templanza. La representación político-simbólica era el planteamiento estratégico para destacar la supremacía de la virtud de la justicia para re-organizar a las restantes virtudes, buscando un equilibrio homeostático que diluyera las tensiones de una polis aristocrática que aspirando a la grandeza colonial se estaba derrumbando (Platón, 2006: 6-57). Ese contexto acabó por condicionarle de manera determinante: En Platón el término medio (*mesotes*) estuvo delimitado por la tensión entre el Uno y el Bien, como fundamentos metafísicos de la esencia y de la materia, o consecuencia.

Pese a que Aristóteles es alumno de Platón, hay que comprenderlo en otro espacio histórico, caracterizado por la transición de las ideas y por una necesidad metodológica de construir el conocimiento sobre fundamentos muy diferentes a los platónicos. Aunque la sombra del maestro es muy alargada, a Aristóteles no se le puede comprender sin su predecesor. Lo Cuadro 2 introduce las claves con las que comienza a construir las referencias del punto de equilibrio, o *mesotes* (Aristóteles, 2002: 90).

A diferencia de Platón, Aristóteles encontró el equilibrio en un sistema de justicia apoyándose en los métodos científicos de observación, imbricando ciencias sociales, con naturales y matemáticas<sup>1</sup>. Recopilando información de centenares de constituciones, con las hipótesis dibujó las coordenadas de la

<sup>1</sup> Esta investigación considera los métodos de análisis aristotélicos como antecedente de carácter científico al fundamentar el conocimiento hipotético en un contraste permanente para aprobar o refutar ideas. El proceso analítico imbricaba lo cualitativo, lo cuantitativo y lo dialógico de una manera magistral, metodología que este trabajo recupera para estructurar la investigación.

Cuadro 2. La herencia platónica en Aristóteles

	Lo ético	Lo social	Lo económico
<b>Platón</b>	Intelecto	Sensibilidad	Instinto
<b>Aristóteles</b>	Clave: Justicia	Clave: Verdad	Clave: Placer
	Aristocracia	Democracia	Oligarquía
	Virtud como causa final (Para qué)	Libertad como causa eficiente (Por qué)	Riqueza como causa material (Cómo)
	Praxis: Pericles (Vida política)	Praxis: Platón (Vida teórica)	Praxis: Eudoxo (Vida hedonista)

Fuente: Elaboración propia.

polis como sistema “cabal” para la que el punto de equilibrio era la base del funcionamiento del sistema. En *Política*, el ciudadano como *zôon politikon* debía perseguir la justicia como virtud perfecta, estando en proporción a las acciones realizadas y a la producción conseguida, concepto que perfeccionará en *Ética a Nicómaco*. Para Aristóteles, el hombre es un ser político en potencia y la *polis* es lo esencial, porque “el todo es necesariamente superior a las partes” y “todo es la *polis*” cuyo gobierno tiene que estar presidido por la justicia en la medida que el ciudadano adquiriera virtud. La forma perfecta de Estado es la república aristocrática porque permite equilibrar los desajustes de las oligarquías y democracias, desarrollando una clase media que elimine los conflictos de las riquezas de unos pocos y la pobreza de muchos. Con estos mimbres, Aristóteles modela una armonía política de criterios y formas que articulasen la estructura constitucional de la aristocrática ciudad-Estado. La armonía política, república o *politeía*, va construyéndose a lo largo del texto con el balance, a veces lleno de paradojas, de los distintos regímenes políticos (Aristóteles, 2002: 89-103).

En *Ética a Nicómaco* lleva a la praxis la idea teórica de equilibrio armónico planteando un modelo de gobierno y de constitución ideal para cada polis resultante de la química de “término medio” (-μεσότης, *mesotes*) combina-

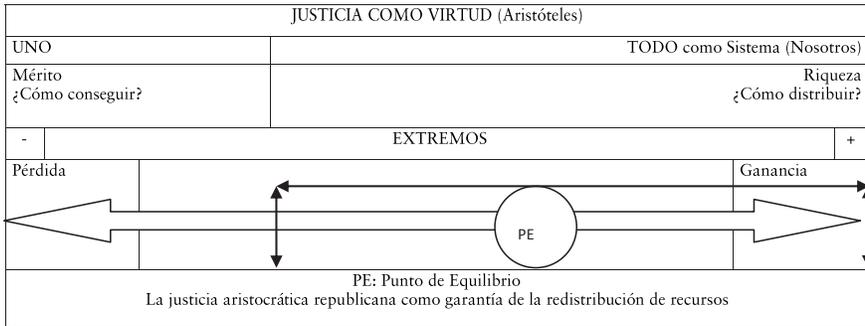
ción de democracia, oligarquía y aristocracia para neutralizar los defectos y excesos en aras de la armonía y del equilibrio que debe presidir las polis. Por ejemplo, para el gobernante, lo justo es lo que corresponde a su estatus (lo legal, lo igual y la virtud); lo injusto son los extremos (lo ilegal, lo desigual y la desviación social), y en el término medio está en la virtud de la prudencia, porque a través de la teoría de la relación de causas y de la proporción áurea, permite la “recta razón” -ley-, evitando así el relativismo moral y fundamentando la justicia en un racionalismo científico que aspirase a corregir los déficits históricos que estructuraron las desigualdades. Es lo que hoy podemos asimilar a equilibrio fundamentado en la discriminación positiva para desarrollar la igualdad social.

Para entender el mesotes aristotélico hay que partir de dos premisas: primera, la primacía de lo geométrico sobre lo aritmético (Hay que medir con ángulos, -escuadras-, y no con líneas -reglas-); y segunda, es necesario el criterio matemático para identificar el punto de equilibrio social con el máximo de excelencia individual (unidad en la multiplicidad). Y para ello hay dos categorías: El Uno y el Nosotros. El Uno responde a la esencia sumatoria aritmética, o proporción; pero el Nosotros es una exigencia geométrica fundamentada en “lo más conveniente para la polis”, o razón (Aristóteles, 2002: 70-74).

Hoy, la metodología aristotélica sigue siendo una fórmula magistral para conseguir equilibrio en todo tipo de organizaciones, políticas, sociales o económicas, porque parte de que “punto de equilibrio” (*mesotes*) no es un valor aritmético, en todo caso dialógico. Por ejemplo, si tomamos la virtud del pudor, su valor no es 5, consecuencia del justo medio entre desvergüenza (1) y timidez (10); sino que el pudor en sí es el punto de equilibrio o excelencia entre los dos extremos y dependerá de su acercamiento a timidez en detrimento de desvergüenza. Tomemos como ejemplo la virtud de la justicia: Los extremos para Aristóteles y siguiendo a Platón están en ¿Cómo conseguirla? (Mérito); y ¿Cómo distribuirla? (Bienes=Riqueza) El resultado (*mesotes*) como Punto Equilibrio (PE) presenta la Figura 1.

Equilibrar el espacio individual (Uno) con el espacio social (Nosotros) a través del papel que desarrolla la justicia distributiva, ya fue un objetivo platónico con escasos resultados en la praxis de la polis, que Aristóteles quiso recuperar con los fundamentos éticos y metafísicos de las virtudes del alma y del intelecto. Para Aristóteles, sólo la justicia distributiva correctiva, o redistributiva, puede ser considerada como alta virtud política en la *polis* como sistema, porque es la única que puede armonizar el Uno con el Todo, o Nosotros, a través de los tres conceptos que han sido causa histórica de discordia política y de conflicto social permanente (Virtud, Libertad, y Riqueza). Con ello, Aristóte-

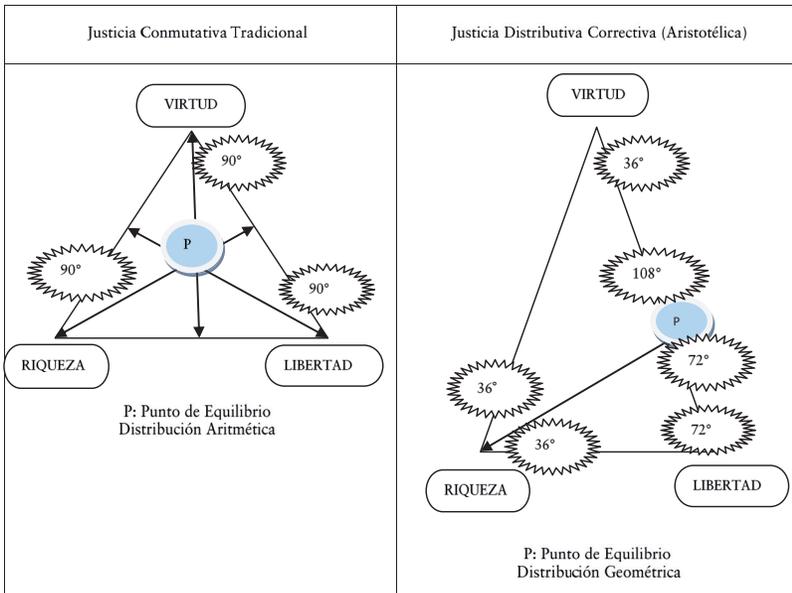
**Figura 1. Punto de equilibrio para la redistribución de recursos**



Fuente: Elaboración propia.

les sienta las bases del pensamiento occidental, presagiando las contradicciones que tendría la búsqueda de un equilibrio que garantizara la salud ética, económica y social del sistema, así como las tensiones que construyen el desarrollo de la justicia distributiva correctiva en cualquier organización. La Figura 2 explica comparativamente la justicia conmutativa tradicional presocrática con la justicia distributiva aristotélica:

**Figura 2. Comparativa justicia conmutativa y justicia redistributiva**



Fuente: Elaboración propia.

Para Aristóteles, el equilibrio para la construcción social de la *polis* como resultado de la alquimia geométrica es un punto entre la perspectiva de Virtud (lo ético) y de Libertad (lo social) perpendicular a la Riqueza (lo económico). Es el mismo juego de equilibrio que le lleva a la conclusión que el gobierno excelso es la República, como punto de equilibrio entre la perspectiva de Aristocracia (lo ético) y la perspectiva de Democracia (lo social) perpendicular al angular de Oligarquía (lo económico).

A pesar de que las revisiones del aristotelismo son continuas a lo largo del pensamiento occidental (Cicerón, primera revisión; Santo Tomás, segunda; etc.) la modernidad construye el saber sobre la fragmentación del conocimiento aristotélico, diluyendo las oportunidades del equilibrio armónico de los sistemas. Y con ello no sólo perdemos la oportunidad de construir sociedades más justas, sino la ocasión de consolidar el saber de manera integral (lo ético+ lo social+ lo económico). El esfuerzo por triangular los principios de virtud, libertad y riqueza desde Aristóteles hasta nuestros días ha sido importante y configura las obras maestras del pensamiento político, económico y social, pero es un esfuerzo sumergido en el océano de la incertidumbre ante los condicionamientos geopolíticos del entorno (guerras civiles internas contra el poder absolutista; cismas religiosos; guerras colonialistas esquilmando riquezas; guerras imperialistas de unificación nacionalista; guerras mundiales para paliar crisis económicas, etc.) A pesar de ello, y a lo largo de los siglos XVII (Locke, Montesquieu), XVIII (Smith, Rousseau) XIX (Hegel, Tocqueville y Marx) XX (Keynes, Rawls y Sen), los esfuerzos inciden en la reflexión político-jurídica del *nómos basiléus*, o “derecho por encima del poder” (Matteucci, 1998: 23).

## **2. Las dificultades del pensamiento moderno para alcanzar el equilibrio clásico**

La debilidad del estado moderno hay que contextualizarla en las huellas pérdidas del pasado histórico clásico y en la oscuridad de un camino maltrecho por el terror para llegar a conquistar la justicia social. Locke buscó el equilibrio clásico en el principio de libertad asociado al de propiedad o riqueza, en una época condicionada por la revolución británica de 1688. También Smith estructura su obra en torno a los principios de libertad y riqueza para que el mercado consiga equilibrios que el Estado no puede. La Ilustración amplió el debate: cómo articular los principios políticos (libertad, igualdad y fraternidad) en la construcción del Estado y consecuentemente cómo hacer frente a la fragmentación del saber. Rousseau, en *Emilio*, reconocía que la falta de perspectiva histórica sobre el mérito es causa de la mala gestión individual

de los recursos y de la pésima distribución de la riqueza, origen de las desigualdades sociales. Vuelve al concepto de justicia social distributiva clásica aristotélica para definir la armonía social, pero enmarcada en la supremacía de la voluntad general.

Tocqueville, admirador del mérito del gobernante, con *Igualdad social y libertad política*, logra la imbricar el principio de libertad con el de igualdad, entre el pasado revolucionario y el presente democrático; o entre las tensiones del viejo continente y la esperanza de la nueva Norteamérica. La búsqueda de equilibrio clásico, en Tocqueville, es la síntesis de las debilidades trágicas del pasado revolucionario francés y de las fortalezas del futuro democrático norteamericano, no exenta de dificultades por la tensión centrífuga que genera el desarrollo del principio de igualdad en los sistemas políticos democráticos. Tocqueville centró el concepto de justicia entre los principios de igualdad social y de libertad pública y con ello dio solidez al desarrollo constitucional.

También en la obra de Stuart Mill hay que destacar el esfuerzo de sincretismo permanente para enfrentarse a la fragmentación del saber y a la búsqueda de equilibrio. El concepto de justicia distributiva está tejido con cinco hilos de pensamiento: la teoría de las ideas, el humanismo, el eclecticismo, el positivismo, y la economía política. Como resultado de esa trama intelectual desarrolla un concepto de justicia fundamentado en el utilitarismo.

En *Principios de la Filosofía del Derecho*, Hegel recupera la idea de estado volviendo a la razón dialógica clásica griega; y justifica el “sistema de eticidad” como síntesis necesaria para superar las contradicciones que caracterizan la modernidad occidental: entre crisis y cambios de un sistema agrario a un sistema industrial; de un sistema económico feudal a un sistema de libertades económicas de mercado; o de un sistema de organización microsociedad del ser humano en espacios cercanos (familia, comunidad) a una organización macrosociedad (fábrica, sociedad civil) con serias dificultades para proteger a los individuos en su seno. En esa transición surge la idea defensiva de un estado que tiene que introducir una clase burocrática de funcionarios para proteger los intereses personales y económicos, así como las libertades, a través de las tensiones del sistema de representación política, por lo tanto la idea de justicia es también defensiva y teleológica. Para Hegel, hay que volver a la polis griega pero superando las capacidades de socialización del ser humano, reconciliando la legalidad y la moralidad en el *ethos*; y recuperando las ventajas de la libertad individual moderna, a través del desdoblamiento de la sociedad civil, antecedente de la sociedad burguesa de Marx.

La razón dialógica platónica con Marx se actualiza en razón histórico-dialéctica al profundizar en los fundamentos de las crisis cíclicas que introducen

al ser humano en una espiral de incertidumbre sin salida; y a la sociedad, en un espacio de desequilibrio sistemático. Hay que destacar la crítica permanente de Marx y Engels al utilitarismo, no exenta de contradicciones, herencia de la razón histórica que le precede (Platón, Aristóteles, Montesquieu, Rousseau, y especialmente Smith, Hegel y Feuerbach) para imbricar acción social y justicia redistributiva, pero en un plano inhabitual para el pensamiento moderno: “Los filósofos no han hecho más que interpretar de diversos modos el mundo, pero de lo que se trata es de transformarlo” (Marx y Engels, 1975 II: 428).

Conocedor de la historia del pensamiento político, económico y social y sintetizador del marxismo, casi un siglo después, John Maynard Keynes, con *La teoría general del empleo, el interés y el dinero* (1936) ofrecía soluciones a las crisis cíclicas visualizando el gran potencial económico que tiene el gobierno de una nación para gestionarlas, a través de la capacidad de gasto, la reorganización del sistema fiscal, y la oferta monetaria para redistribuir la riqueza, paliar las consecuencias del gran capitalismo especulador y fundamentar los equilibrios básicos del estado del bienestar. La intervención del estado puede frenar tanto la inercia de la espiral de expansión creciente especulativa, como sus efectos en la consiguiente depresión.

Rawls, con *Teoría de la Justicia*, también vuelve al sincretismo aristotélico para fundamentar la justicia en curva de Pareto, pero la distribución no es geométrica, es lineal e intolerante a los bruscos altibajos de la incertidumbre en los mercados. Cuando Rawls introduce la concepción individualista de “la justicia como equidad” abre la caja de pandora de los límites del contractualismo en democracia, contexto clave para estudiar, en el siglo veinte, la significación de la justicia como derecho social.

La ética política de Sen, en *Desarrollo y Libertad*, identifica la libertad de agencia que posee el individuo con la capacidad para elegir, y va a depender de la eficacia de las instituciones sociales y de políticas que garanticen lo básico como la sanidad y la educación; así como del criterio para valorar y evaluar la situación política. Concluye *La idea de la justicia*, con la existencia de dos tradiciones enfrentadas (la justicia como contrato y la justicia como elección) para terminar refrendando el liberalismo de Rawls en su interés por lograr un equilibrio con la “combinación de instituciones ideales y conductas ideales correlativas” (Sen, 2010: 444).

Para Walzer la gestión de la justicia distributiva requiere el “principio abierto” de gestionar el tratamiento de sus dos partes: los bienes sociales (pertenencia, educación, seguridad, dinero, tiempo libre, poder político, etc) y las esferas de distribución; y tres principios distributivos: intercambio libre, merecimiento y necesidad. De manera que la armonía se encuentra en la

autonomía de las esferas: cada bien precisa una esfera de justicia diferente, y para ello es necesario el “respeto mutuo” o “autorespeto compartido” para que pueda existir intercambio o valor compartido entre las esferas (Walzer, 2004: 328-330).

### **3. Teoría de equilibrio de la Responsabilidad Social como fundamento de conocimiento integral para articular beneficios, costes y derechos**

¿Podemos cambiar el entorno (mercado) desde lo interno (organización)? La respuesta de este artículo es que sí desde la gestión espacial de las organizaciones a través de las garantías que ofrece la Responsabilidad Social (RS) como herramienta de conocimiento integral.

La gestión espacial en las organizaciones es la oportunidad que tienen los sistemas autopoieticos de encontrar, recuperar y generar conocimiento (Luhmann, 1996: 2-3). Como consecuencia de las funciones atribuidas, las personas que generan conocimiento no precisan indicaciones de por qué, cómo, cuándo y dónde tienen que desarrollarlo. Esto requiere un cambio de mentalidad en el empresario y en los *Stakeholders* porque la clave es la capacidad contractual para aportar e intercambiar conocimiento en el desempeño de la tarea a realizar.

¿Por qué la RS es una herramienta de conocimiento integral en un sistema autopoietico? Primero, a los empresarios y gestores que introducen la RS de manera eficiente, les preocupan los resultados (*factum*); pero mucho más el proceso que es lo que garantiza la salud del sistema (*fieri*) como consecuencia del saber integral para gestionar el conocimiento espacial de la organización. Segundo, la autopoiesis garantiza no sólo la permanencia del sistema en el entorno, a través de sus redes y procesos; sino que procura caudal de equilibrio espacial, en su interior, al facilitar la comunicación de inputs y outputs hacia el exterior. Y tercero, la RS, en un sistema autopoietico para asegurar la homeostasis, precisa mecanismos para la distribución correctiva de recursos, de ahí la propuesta de trabajo de reconducir las tensiones modernas en el interior de las organizaciones hacia el punto de equilibrio entre beneficios, costes y derechos para evitar los nudos gordianos tradicionales.

Si aplicamos la fórmula aristotélica de gestión espacial para fundamentar la polis, encontramos que las organizaciones pueden distribuir correctivamente o redistribuir los recursos triangulando beneficios, derechos y costes, teniendo presente la siguiente relación de referencias del pensamiento clásico griego (Cuadro 3).

**Cuadro 3. Las claves del nudo gordiano de la TERS**

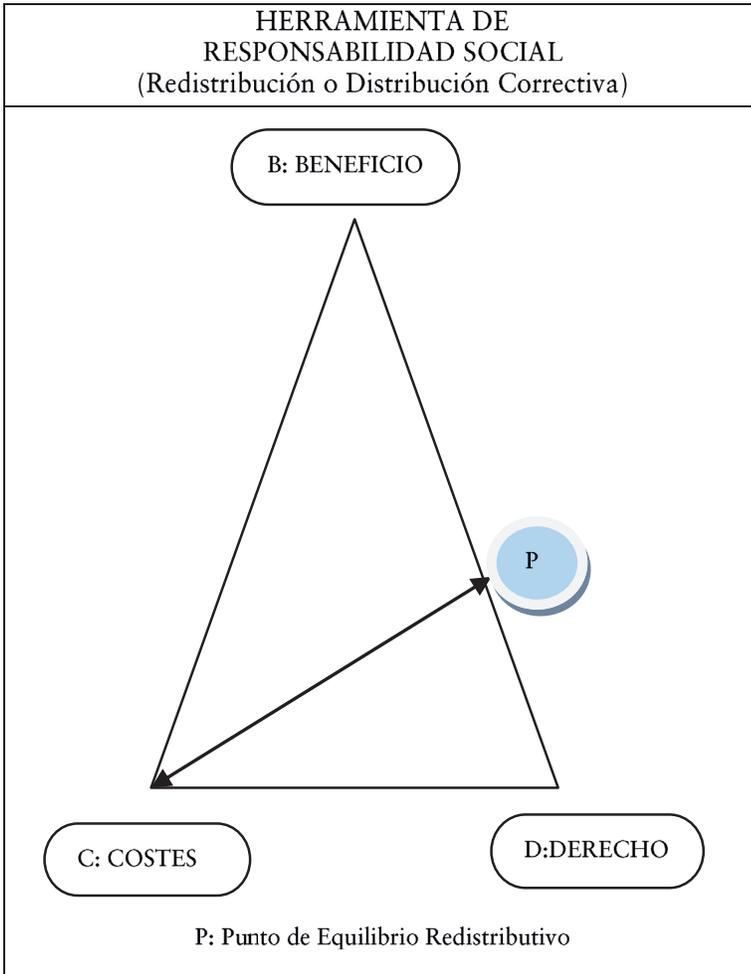
	Lo ético	Lo social	Lo económico
Platón	Intelecto	Sensibilidad	Instinto
Aristóteles	Virtud como causa final (Para qué)	Libertad como causa eficiente (Por qué)	Riqueza como causa material (Cómo)
Parámetros de la teoría de equilibrio de la responsabilidad social	Beneficios	Derechos	Costes

Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto, la RS es una herramienta que busca la eficiencia en la gestión espacial organizativa si logra articular beneficios, costes y derechos en un punto de equilibrio que garantice dos objetivos clave: gestionar los recursos desde la perspectiva espacial (tienen que generar conocimiento); y redistribuir (o distribuir correctivamente) los resultados a los colectivos de interés en el proceso organizativo (*stakeholders*): propietarios, gerentes, trabajadores, proveedores, clientes, representantes institucionales, consumidores, etc. como muestra la figura 3.

¿Cómo desarrollar la gestión espacial de la organización social o empresarial como sistema autopoiético a través de la RS? Siguiendo los antecedentes del pensamiento aristotélico, para que exista equilibrio homeostático el desarrollo de los angulares tiene que ser el siguiente: Beneficio, 36°; Costes, 72°; y Derechos, 72°; y como la propuesta indica, encontrando el punto de equilibrio en la perspectiva que une el beneficio y los derechos perpendicular a los costes. El resultante es un triángulo isósceles como todo, o sistema, compuesto por la suma de dos triángulos isósceles de diferente superficie  $T1=B+P+C$ ; y  $T2=P+C+D$ , con los que poder hacer cálculos cuantitativos matemáticos convirtiendo la proporción discreta en proporción continua y encontrando el punto de equilibrio en los extremos de la proporción ( $BC: CP = CP: PD$ ), a través del coeficiente 1.618 (número áureo) para valorar y comparar magnitudes de superficie, pero sin profundidad, ni volumen. Luego esa regla de equilibrio áureo requiere dotación de análisis cualitativo y dialéctico para garantizar la gestión espacial del conocimiento en las organizaciones. A la diversidad de sistemas de evaluación del la RS (Weber, 2008: 91-117) y a la división tradicional de métodos cualitativos y cuantitativos, sin desestimar, toda teoría con proyección en una investigación aspira a configurar una metodología propia. Como consecuencia de la teoría aristotélica, la RS exige fundamentar el punto de equilibrio sobre la razón dialógica de beneficios,

Figura 3. Punto de equilibrio redistributivo



Fuente: Elaboración propia.

B= Beneficio sostenible. C= Control de Costes. D= Desarrollo de Derechos socio-ambientales

costes y derechos. Y en este caso las técnicas a aplicar son dialécticas porque siguiendo a Fernández de Castro:

“Las técnicas dialécticas permiten a la sociología que sea otro el poder que la utilice, otros los equivalentes con los que medir la sociedad (su objeto) y otros los valores con los que significarla. Ensayan colocan a los ciudadanos frente al espejo para que sean ellos los que produzcan su verdad y ellos quienes la registren construyendo democráticamente la sociedad a su medida” (Fernández de Castro, 1991: 73)

El proceso dialéctico para configurar la RS como herramienta de gestión espacial del conocimiento integral, en todo tipo de organizaciones, presenta la siguiente relación de fases:

Primer paso, categorizar (Escala Likert) el espacio angular de Beneficios, Costes y Derechos entre extremos dicotómicos (+ ó -) de un valor óptimo, con un doble objetivo: graduar con criterios discriminantes (Beneficio/36°; Costes/72°; y Derechos 72°) para posteriormente, analizar la dispersión respecto al punto de equilibrio (P). La escala Likert debe graduarse en atención a las características patrimoniales y sociales de cada organización.

Segundo paso, crear una tabla periódica comparativa de referencia multidisciplinar para analizar cómo interactúan los tres parámetros (B, C y D) en cada uno de los colectivos representativos de la organización (*Stakeholders*), consolidando, o desestructurando el equilibrio. Cada *Stakeholder* debe tener asignado un Valor cualitativo o cuantitativo de Equilibrio Óptimo (VEO). La sencillez de manejo de la tabla permite desde comparar movimientos periódicos y evaluar el impacto (compra un bien de equipo) hasta valorar lo complejo (reestructurar una plantilla de trabajadores). La interrelación de las tres magnitudes y de los *Stakeholders* respecto a VEO ofrecen claves de razón dialéctica permanente. Por ejemplo: ¿Cómo afecta un incremento de beneficios de los propietarios en los beneficios, costes y derechos del resto de los *Stakeholders*? ¿Cómo afecta un aumento gradual de los derechos de los consumidores en los beneficios, costes y derechos del resto de los *Stakeholders*? Etc. La matriz garantiza la relación dialéctica entre capital contable (beneficios, costes y derechos) y capital social (movimiento de los *Stakeholders* respecto al VEO) para desarrollar valor compartido en las organizaciones.

Tercer paso: Redistribuir beneficios. Con el modelo de gestión tradicional el reparto de beneficios fundamentalmente va a parar a fondos de reservas, pagos de impuestos, y dividendos a propietarios del capital; el modelo de gestión espacial de la RS propuesto incluye en el reparto de dividendos al resto de *Stakeholders*, de manera que el beneficio deja de ser una cuestión sólo económica para ser esencialmente ética. En la medida que el análisis de relación de las tres magnitudes tenga carácter longitudinal podrá fundamentar un modelo de gestión espacial de RS *ad hoc* para cada organización.

Cuarto paso: Control de costes. Con la gestión tradicional la preocupación primaria es minimizar costes directos e indirectos, fijos y variables de manera individualizada (full cost) para aplicar beneficios y calcular precios; con la gestión espacial, como la preocupación es el equilibrio, hay que comparar qué tipo de costes asociados a los *Stakeholders* proporcionan estabilidad o

**Cuadro 4. Matriz de análisis RSO para articular valor compartido entre Stakeholders**

MATRIZ DE ANÁLISIS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA ARTICULAR EL VALOR COMPARTIDO <sup>2</sup>						
Fecha:						
Stakeholders	Beneficios	Costes	Derechos	Punto De Equilibrio		
				-	Óptimo	+
Propietarios						
Gerentes						
Trabajadores						
Proveedores						
Clientes						
Representantes institucionales						
Consumidores						
Otros Stakeholders						

Fuente: Elaboración propia.

equilibrio óptimo y cuáles desequilibran el sistema. Siguiendo a Rawls, para conseguir un equilibrio maximizando el control de costes hay que recurrir a la curva de Pareto porque no hay que olvidar que es una distribución correctiva (Rawls, 2006). Ejemplos: 80 costes fijos x 20 costes variables; 80 costes indirectos x 20 costes directos; 80 costes fijos indirectos x 20 costes variables directos.

Y quinto paso: Desarrollo de los derechos. En la gestión tradicional, desarrollar los derechos es una obligación; en la gestión espacial es una inversión que hay que categorizar, diferenciando entre legalidad (derechos fundamen-

<sup>2</sup> Como consecuencia de la TERS, esta matriz presenta la garantía de recoger el equilibrio matemático que proporciona el número áureo y aparece vacía como patrón de aplicación del trabajo de investigación longitudinal (2011-2015) a las empresas del IBEX-35 realizado actualmente por la que suscribe el capítulo y del que sucesivamente va publicando sucesivamente procesos y resultados.

tales) y voluntariedad (derechos complementarios). Lo que determina la ley son costes directos o indirectos (Salarios, cuotas Seguridad Social, regularización de consumo, etc.); sin embargo el espacio de la voluntad requiere permeabilizar derechos complementarios a los fundamentales, nunca sustitutivos, traducidos en mejoras hacia los *Stakeholders* (Conciliación familiar, Flexibilidad de horarios y vacaciones, Mejoras en el trabajo en equipo, Fidelidad a proveedores, Minimización plazos de entrega a clientes, Reciclaje, Logística inversa, Energías alternativas, etc.), lo que permite colegir la capacidad de la organización para desarrollar la extensión de los derechos.

En resumen, la matriz analiza el movimiento periódico del diálogo entre beneficio sostenible, control de costes y desarrollo y extensión de los derechos sociales y ambientales para encontrar el equilibrio del sistema como organización implicando a los *Stakeholders* de una manera sistemática. Y al fundamentar la matriz en la TERS, lo que ahora procede es su aplicación para analizar las oportunidades y amenazas para gestionar el valor compartido.

#### **4. A modo de conclusión: claves para gestionar el conocimiento integral a través del valor compartido**

¿Por qué el beneficio forja el punto de equilibrio de la Virtud aristotélica, hoy? Siguiendo la estela de Hegel y Weber supone la capacidad de elección ética, siempre y cuando sea un beneficio que armonice el sistema y por ende, la estructura de costes y el desarrollo de los derechos.

¿Por qué el coste forja el punto de equilibrio de la Riqueza aristotélica hoy? Porque continuando a Locke, Hegel, Marx y Keynes es el factor que explica tanto la ponderación patrimonial (ajuste) como la desestructuración (desajuste), de manera que sin el control de costes el beneficio es efímero y los derechos inestables.

¿Por qué los derechos representan el punto de equilibrio de la Libertad aristotélica, hoy? La libertad aristotélica tiene mucho que ver con la de Rawls (principio de diferencia) o la de Sen (libertad de agencia), y sigue siendo la senda junto al principio de igualdad para evaluar la consolidación de las democracias. La razón dialógica está servida: En nombre de la libertad social han avanzado los derechos fundamentales; pero también la libertad económica como estandarte ha creado un mundo asimétrico globalizado con crisis económicas cíclicas que sólo se resuelven cuando las empapan los más vulnerables.

¿Por qué son necesarias las razones dialógica y dialéctica para relacionar Costes, Beneficios y Derechos con el VEO para los *Stakeholders*? Porque

siguiendo a Platón y a Walzer, respectivamente, hay que sensibilizar a las personas hacia el intercambio de perspectivas para asegurar el valor compartido de las organizaciones y para garantizar la salud del sistema. La metodología cuantitativa y cualitativa apoyada en la construcción dialógica y dialéctica permite visualizar las oportunidades que la aplicación de la TERS tiene al proporcionar una herramienta de conocimiento integral que encuentre, facilite y recupere el valor compartido en aquellas organizaciones que aspiran al equilibrio sostenible.

## Bibliografía

- ARISTÓTELES (2002), *Ética a Nicómaco*, Madrid, Centro de Estudios Políticos y Constitucionales.
- ARISTÓTELES (2005), *La política*, Madrid, Centro de Estudios Políticos y Constitucionales.
- BECK, U. (2006), *La sociedad del riesgo global*, Madrid, Siglo XXI.
- BECK, U. (2011), *Crónicas desde el mundo de la política interior global*, Barcelona, Paidós.
- FERNÁNDEZ DE CASTRO, I. (1991), “El laberinto de las metodologías”, *Revista de Educación y Sociedad*, pp. 70-82.
- GALINDO MARTÍN, M. A. (2008), “Innovación, progreso y empresarios: la importancia de los valores morales”, *Revista Responsabilidad Social de la Empresa*, 1, pp. 9-23.
- HEGEL, G. W. F. (2005), *Principios de la filosofía del derecho*, Barcelona, Edhasa.
- JAULÍN, C. (2011), “La responsabilidad social como punto de equilibrio para gestionar el nudo gordiano ‘costes-derechos-beneficios’ en las organizaciones”, *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, 9, pp. 115-147.
- LUHMANN, N. (2007), *La sociedad de la sociedad*, Mexico, Herder.
- MARRAMAO, G. (2006), *Pasaje a Occidente. Filosofía y globalización*, Buenos Aires, Katz.
- MARX, K.; ENGELS, F. (1975), *Obras escogidas*, Tomo I, Barcelona, Akal.
- MARX, K.; ENGELS, F. (1975), *Obras escogidas*, Tomo II, Barcelona, Akal.
- MATTEUCCI, N. (1998), *Organización del poder y libertad*, Madrid, Trotta Editorial.
- OXELHEIM, L. (2008), “Sobre la transparencia del rendimiento empresarial en un entorno macroeconómico volátil”, *Revista Responsabilidad Social de la Empresa*, 2.2, pp.15-35.
- PLATÓN (1999), *Las leyes*, Madrid. Centro de Estudios Políticos y Constitucionales. Traducción, notas y estudio preliminar de José Manuel Pabón y Manuel Fernández-Galiano.
- PLATÓN (2006), *La República*, Madrid. Centro de Estudios Políticos y Constitucionales. Traducción, notas y estudio preliminar de José Manuel Pabón y Manuel Fernández-Galiano.
- PORTER M. E.; KRAMER M. R. (2006), “Strategy and Society”, *Harvard: Harvard Business Review*, Dec., pp. 1-14.
- PORTER M. E.; KRAMER M. R. (2011), “Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth”, *Harvard: Harvard Business Review*, Jan.-Feb., pp. 1-17.
- RAWLS, J. (2006), *Teoría de la Justicia*, México D. F., Fondo de Cultura Económica.

- SAAVEDRA, I. (Coord.) (2008), “Modelo de gestión de ética de recursos humanos: un enfoque basado en la teoría de los recursos y capacidades”, *Revista Responsabilidad Social de la Empresa*, 1, pp. 15-41.
- SEN, A. (2010), *La idea de justicia*, Madrid, Taurus.
- VIVES, A. (2011), *La irresponsabilidad de Porter y Kramer y su valor compartido*. <http://cum-petere.blogspot.com/2011/05/la-irresponsabilidad-de-porter-y-kramer.html>
- WEBER, M. (2008), “Revelar el potencial empresarial de la RSE: Cómo pueden las empresas evaluar los beneficios específicos de la RSE\* para la empresa”, *Revista Responsabilidad Social de la Empresa*, 1, pp. 91-117.
- WALZER, M. (2004), *Las esferas de la justicia*, México, Fondo de Cultura Económica.

## Notas biográficas dos autores

**António Maria Ferreira Cardoso:** natural de Barcelos, Professor Adjunto do Instituto Politécnico de Viana do Castelo, doutorado em Sociologia pela Universidade Complutense de Madrid, Mestre em Extensão e Desenvolvimento Rural e Licenciado em Ciências Agrárias e do Ambiente, pela Universidade de Wageningen (Holanda). É investigador do Centro de Investigação em Ciências Sociais da Universidade do Minho e membro de várias associações profissionais e culturais; tem participado com comunicações em congressos e outras reuniões científicas, sobre temáticas de desenvolvimento local/rural/regional, associações e organizações; é co-autor com capítulos em quatro livros, tendo desenvolvido tese de doutoramento subordinada ao título *Desenvolvimento Local: virtualidades e limites. Um estudo de caso do concelho de Barcelos (noroeste de Portugal)*.

**Carlos Gil Correia Veloso da Veiga:** Doutorado, em 2004, em Sociologia, Área de Sociologia das Organizações, pela Universidade do Minho. É Professor Auxiliar com Agregação na Universidade do Minho e as suas áreas de interesse são: a Sociologia das Organizações, a Sociologia da Deficiência e a Exclusão e Solidariedades Sociais. Publicou vários artigos em revistas especializadas, tendo publicado seis livros e dois capítulos de livros.

**Domingos Fernando da Cunha Santos:** natural de Vila Nova de Gaia, Professor Adjunto do Instituto Politécnico de Castelo Branco, SubDirector da Escola Superior de Educação, Doutorado em Ciências Aplicadas ao Ambiente – Gestão do Território (UA) –, Mestre em Planeamento Regional e Urbano (UTL) e Licenciado em Engenharia do Ambiente (UA). Foi Director do Centro de Estudos e Desenvolvimento Regional do Instituto Politécnico de Castelo Branco e é, actualmente, membro do Centro de Investigação em Ciências Sociais da Universidade do Minho. O seu foco de investigação centra-se nas relações entre a inovação e o território. Tem cerca de trinta artigos publicados em revistas portuguesas e estrangeiras. Publicou, até ao momento, dois livros e participou na redacção de sete capítulos de livros e em cinco projectos de investigação, nacionais e internacionais.

**Ivo Manuel Pontes Domingues:** natural de Leiria, Professor do Departamento de Sociologia do Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho e

Doutorado em Sociologia das Organizações. Investiga processos de mudança e regulação organizacional de gestão de recursos humanos, de gestão da qualidade e da responsabilidade social das organizações. Investe na transferência de conhecimentos e competências para a sociedade por meio da edição científica, da participação em eventos científicos e da consultoria.

**Lúcia Lima Rodrigues:** licenciada e mestre em Economia pela Faculdade de Economia do Porto e Doutorada em Ciências Empresariais, especialização em Contabilidade pela Universidade do Minho. É Professora Associada com Agregação na Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, onde é membro do Conselho Geral e responsável pela área da Contabilidade; é ainda Directora Adjunta do Programa Doutoral em Contabilidade da Universidade do Minho e da Universidade de Aveiro. Representante de Portugal na *European Accounting Association* e ainda membro eleito do *Management Committee da European Accounting Association*, a sua investigação tem vindo a ser publicada em várias revistas científicas internacionais de topo na área da Contabilidade e Gestão, sendo autora e co-autora de mais de quarenta artigos publicados em revistas científicas internacionais e a Autora e co-autora de vários livros e capítulos de livros. Detentora de vários prémios nacionais e internacionais, nomeadamente de “melhor comunicação” apresentadas em várias Conferências, é também Presidente do Conselho Editorial da revista científica *Contabilidade e Gestão (Portuguese Journal of Accounting and Management)* da Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas (OTOC) e *Editor for Europe* da revista científica internacional *Accounting History*. É ainda Presidente do Colégio de Contabilidade Financeira e da Comissão de História da Contabilidade da OTOC. Representa a OTOC na Comissão de Normalização Contabilística.

**Manuel da Silva e Costa:** Professor Catedrático jubilado da Universidade do Minho, é actualmente Professor Catedrático da Universidade Lusíada e investigador do Centro de Investigação em Ciências Sociais da Universidade do Minho. Doutorado em Sociologia pela Universidade Católica de Lovaina (Bélgica) e membro de várias Associações Nacionais e Internacionais de Sociologia, tem organizado e participado em congressos e reuniões científicas sobre temáticas do âmbito da Sociologia das Organizações, do Trabalho e da Gestão Participativa. É autor de várias dezenas de trabalhos científicos, de entre os quais se destacam: *O Reencantamento da Organização: A organização participativa e a mudança de paradigma científico*. Em co-autoria, *Tecnologia e Configurações do Humano na Era Digital, contribuições para uma nova Sociologia da Técnica; Participação, Saúde e Solidariedade Riscos*

*e Desafios; O Humano e as Novas Tecnologias Digitais: Perigos e potencialidades.*

**Maria João Santos:** doutorada em Sociologia Económica e das Organizações, é actualmente Professora no Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa (ISEG-UTL) e investigadora do Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações (SOCIOUS). Coordenou vários projectos de investigação no âmbito do desenvolvimento sustentável e da responsabilidade social das organizações e dispõe de várias publicações neste domínio científico.

**Paula Cristina Almeida Remoaldo:** natural do Porto, é Professora Associada do Departamento de Geografia da Universidade do Minho, Directora do Núcleo de Investigação em Geografia e Planeamento e membro do Centro de Investigação em Ciências Sociais da mesma Universidade. Doutorou-se em 1999 em Geografia Humana e foi de 2000 a 2004 e de 2006 a 2007 Directora do Departamento de Geografia e Directora do Curso de Geografia e Planeamento da Universidade do Minho. Também integrou a Direcção do Mestrado em Património e Turismo da mesma Universidade. Detém 22 anos de experiência na análise demográfica, social e cultural do Noroeste português.

Realiza investigação na área do Turismo Cultural, da Geografia da Saúde e da Mobilidade e Estilos de Vida e é representante portuguesa da Rede Ibero-Americana de Mercadotecnia en Salud que agrega dezasseis países. Tem cerca de setenta artigos publicados em revistas portuguesas e estrangeiras e publicou, até ao momento, seis livros; participou na redacção de dez capítulos de livros e em 23 projectos de investigação, nacionais e internacionais.

**Rogério Rodrigues da Silva,** psicólogo, é especialista em Gestão de Pessoas, mestre em Psicologia Social e do Trabalho pela Universidade de Brasília e doutorando em Sociologia Económica e das Organizações pela Universidade Técnica de Lisboa. Actua há mais de dez anos em organizações públicas e privadas na área de Desenvolvimento de Pessoas. Exerce ainda as funções de Consultor, Professor de Pós-Graduação e Especialização em diversas instituições de ensino nas áreas de educação, gestão de pessoas, qualidade de vida no trabalho e Responsabilidade Social Corporativa, e Director da organização não-governamental Fronteiras Abertas.



## Índice

<i>Prefácio</i> Carlos Silva	7
<i>Capítulo 1</i> <i>Responsabilidade social organizacional e sustentabilidade</i> Ivo Domingues / Paula Remoaldo	11
<i>Capítulo 2</i> <i>A razão ética e a razão económica na RSO</i> <i>– o reencontro subordinado</i> Manuel da Silva / Costa e Ivo Domingues	25
<i>Capítulo 3</i> <i>Responsabilidade social e desempenho organizacional:</i> <i>uma abordagem holística aos conflitos entre stakeholders</i> Lúcia Lima Rodrigues	41
<i>Capítulo 4</i> <i>Responsabilidade social e capital social.</i> <i>O caso das pequenas e médias empresas</i> Rogério Rodrigues da Silva / Maria João Nicolau Santos	65
<i>Capítulo 5</i> <i>Responsabilidade social, desenvolvimento sustentável e território:</i> <i>que relação?</i> Domingos Santos	81
<i>Capítulo 6</i> <i>Administração pública: responsabilidade social e corrupção</i> Ivo Domingues / António Cardoso	93

<i>Capítulo 7</i>	
<i>Responsabilidade social na Universidade: missão e governação</i>	115
Ivo Domingues / Carlos Veloso da Veiga	
<i>Capítulo 8</i>	
<i>La responsabilidad social en las organizaciones y la sostenibilidad: la búsqueda de equilibrio para triangular “costes, derechos y beneficios” como herramienta de conocimiento integral</i>	131
Carmen Jaulín	
<i>Notas biográficas</i>	149

**RESPONSABILIDADE SOCIAL ORGANIZACIONAL:  
DESENVOLVIMENTO E SUSTENTABILIDADE**

Organização: Ivo Domingues e Paula Remoaldo

Capa: Gonçalo Gomes

Director de colecção: Manuel Carlos Silva

© Edições Húmus, Lda., 2012  
Apartado 7081  
4764-908 Ribeirão – V. N. Famalicão  
Telef. 252 301 382 Fax: 252 317 555  
humus@humus.com.pt

Impressão: Papelmunde, SMG, Lda. – V. N. Famalicão  
1.ª edição: Maio de 2012  
Depósito legal: 344568/12  
ISBN: 978-989-8549-13-6

Colecção: Debater o Social – 12









/ O tema da responsabilidade social foi tratado por diversos autores já no século XIX e sobretudo desde o início do século XX, com influências originárias de diversos quadrantes teórico-políticos no sentido de responder às transformações e desafios das relações entre mercados e Estado, empresas e organizações nomeadamente de trabalhadores. Foram, porém, primeiro a via corporativa e, desde a II Internacional e sobretudo após a Segunda Guerra Mundial, a via social-democrata e reformadora que de modo mais incisivo reassumiram esta temática no plano social e político. Com efeito, a perspectiva social-democrata, sem colocar em causa a propriedade privada, o lucro e o princípio da oferta-procura, assumia que o Estado devia regular as relações laborais, assegurar condições de investimento e reprodução do capital, bem como satisfazer as necessidades e assegurar os direitos sociais das classes trabalhadoras assalariadas. Mas este tema é igualmente subscrito e desenvolvido, em práticas mais horizontalizadas, na chamada economia solidária (cooperativas, associações).

**Ivo Domingues** Professor do Departamento de Sociologia do Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho e Doutorado em Sociologia das Organizações. Investiga processos de mudança e regulação organizacional de gestão de recursos humanos, de gestão da qualidade e da responsabilidade social das organizações. Investe na transferência de conhecimentos e competências para a sociedade por meio da edição científica, da participação em eventos científicos e da consultoria.

**Paula Remoaldo** Professora Associada do Departamento de Geografia da Universidade do Minho, directora do Núcleo de Investigação em Geografia e Planeamento e membro do Centro de Investigação em Ciências Sociais da mesma Universidade. Doutorou-se em 1999 em Geografia Humana e foi directora do Departamento de Geografia e directora do Curso de Geografia e Planeamento da Universidade do Minho. Também integrou a direcção do Mestrado em Património e Turismo da mesma Universidade. Realiza investigação na área do Turismo Cultural, da Geografia da Saúde e da Mobilidade e Estilos de Vida e é representante portuguesa da Rede Ibero- Americana de Mercadotecnia en Salud que agrega dezasseis países.



Universidade do Minho  
Centro de Investigação em Ciências Sociais



Fundação para a Ciência e a Tecnologia  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CIÊNCIA

Financiado por Projeto Estratégico  
Pest-OE/SADG/UI0710/2011

ISBN: 978-989-8549-13-6



9 789898 549136