

**Instituto de Ciências Humanas e Filosofia**

**Departamento de Ciência Política**

**Programa de Pós-Graduação em Ciência Política**

**Priscila Ermínia Riscado**

**Grande Empresa, Responsabilidade Social e Democracia**

**Niterói, 2012**

**Priscila Ermínia Riscado**

**Grande Empresa, Responsabilidade Social e Democracia**

**Tese de Doutorado apresentada ao PPGCP**

**da Universidade Federal Fluminense,**

**como requisito parcial à obtenção**

**do Grau de Doutor em Ciência Política.**

**Área de Concentração: Estado e Sociedade**

**Orientador: Prof<sup>o</sup>. Dr<sup>o</sup>. Eduardo Rodrigues Gomes**

**Niterói, 2012**

# PRISCILA ERMÍNIA RISCADO

Empresa, Responsabilidade Social e Democracia

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós- Graduação em Ciência Política da  
Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial à obtenção do Grau de Doutor em  
Ciência Política.

## BANCA EXAMINADORA

---

Prof<sup>o</sup>. Orientador: Dr<sup>o</sup>. Eduardo Rodrigues Gomes

Universidade Federal Fluminense

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ana Maria Kirschner

Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

---

Prof<sup>o</sup>. Dr<sup>o</sup>. Eduardo Salomão Condé

Universidade Federal de Juiz de Fora

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Antonieta Parahyba Leopoldi

Universidade Federal Fluminense

---

Prof<sup>o</sup> Dr. Aloysio Carvalho

Universidade Federal Fluminense

## **Agradecimentos**

Depois de inúmeras tentativas (12, para ser exata) para iniciar estes agradecimentos, pensei: como alguém tão falante – e por vezes prolixa – como eu pode ficar sem palavras? A resposta me parece ir à direção oposta – são tantas as coisas que gostaria de dizer que me perco em meus pensamentos, e não sabia como ou por onde começar.

Muitos dos agradecimentos feitos aqui não se limitam à realização de meu doutorado, mas a desafios iniciados bem antes deste – como minha graduação e meu mestrado. Por isso, não imagino começar estes agradecimentos por alguém que não seja ele: meu orientador, professor Eduardo Gomes. Meu doutorado e mestrado não teriam sido possíveis sem sua orientação. Sua ajuda, força e estímulos foram fundamentais para a realização total de ambos os projetos. A paciência e disposição com que sempre conduziu minha orientação foram fundamentais para que este trabalho fosse realizado. Agradeço imensamente a confiança que constantemente depositou em mim, em minha capacidade de cumprir os desafios que repetidamente se impuseram à presente tese. Sem as críticas, a disponibilidade, as ideias e os estímulos de meu orientador, nada disso teria sido possível. Muito obrigada por tudo, Eduardo.

Outros professores tiveram grande importância neste caminho, participando direta e indiretamente desta jornada, ao longo de seus quatro anos. Estendo meus sinceros agradecimentos às professoras Ana Maria Kirschner e Maria Celina D’Araujo e ao professor Ari de Abreu Silva. Todos contribuíram de maneira construtiva e carinhosa para auxiliar no êxito deste trabalho. Agradeço também a todos os meus alunos – do Amazonas, do Rio de

Janeiro, de Campos dos Goytacazes. Ser uma melhor professora para todos vocês foi uma importante fonte de força e motivação para a realização de meu doutorado.

Agradeço também ao Programa de Pós-Graduação em Ciência Política da UFF (PPGCP/UFF). Registro meus agradecimentos especiais aos funcionários do programa, Graça e Manoel, além de seu coordenador, professor Carlos Henrique A. Serra. Sempre atentos e dispostos a ajudar e esclarecer dúvidas, foram de grande importância para que meu doutorado seguisse seu curso de maneira tranquila, sem maiores problemas ou atribulações.

O doutorado possibilitou, além de conhecimento acadêmico e ampliação dos horizontes de pesquisa, a formação de laços afetivos e profissionais com alguns colegas. Agradeço imensamente a Leonardo Petronilha e Vanessa Campagnac, colegas de aula, de luta, e hoje amigos que alegram a vida para além dos congressos da área.

Os amigos são peças cruciais nesta caminhada. Sem eles todo o caminho fica mais pesado, mais difícil de ser percorrido. Por isso, de todo meu coração, agradeço a todos vocês e, em especial, a Vanessa de Paula, Ricardo Agum, Taís Borges, Clarissa Age, Mirja Annawald, Nadja Souza, Thaís Ferraz, Rafael França e Lorena Monteiro: a amizade e o carinho de vocês foi alimento vital para auxiliar nos momentos de medo, de tensão e de alegria ao longo desses quatro anos. Obrigada por tudo!

Finalmente, e sem dúvida não menos importante – arrisco-me a dizer que vocês merecem o agradecimento mais especial, o agradecimento fundamental de toda a minha vida: obrigada à minha família. A vocês, Júlia, irmã companheira, e Maria José e José Carlos, pais maravilhosos que tornaram tudo isso possível, meus maiores e mais profundos agradecimentos. Vocês que, mesmo sem muitas vezes compreenderem todas as etapas e

dimensões deste longo e árduo processo, estiveram ao meu lado, dando força, carinho e amor, incondicionalmente. Obrigada por tudo, hoje e sempre! Amo vocês!

*“Tudo é questão de despertar a sua alma”*

*Gabriel Garcia Marquez (Cem anos de solidão*

## **Resumo**

A pergunta que orienta esta tese é a seguinte: a adoção de uma postura socialmente responsável aliada à *accountability* redefine a posição da grande empresa no contexto democrático atual? O ponto de partida apresentado no presente trabalho é o de que a empresa é um ator que distorce a democracia liberal no capitalismo contemporâneo. Inúmeros trabalhos apontam para essa direção, sinalizando como a relação entre Estados e grandes empresas no ambiente democrático atual é cada vez mais caracterizada pela dependência dos primeiros em relação às últimas, que se tornam atores fundamentais por garantir empregos e o financiamento nas sociedades capitalistas democráticas. Para melhor compreender como se desenvolve essa relação entre a grande empresa e seus principais *stakeholders*, pretendemos aqui observar como o fenômeno da responsabilidade social corporativa e a incorporação da *accountability* entre as empresas alteraram – ou não – o significado destas relações. A adoção dessas posturas, por parte da empresa, é capaz de garantir que as mesmas ocupem um lugar privilegiado junto à sociedade, ao Estado e ao próprio mercado? Esses aspectos são investigados e analisados à luz do contexto atual e a partir de conceitos já examinados pela Ciência Política, tais como *stakeholders*, democracia e a própria *accountability*.

**Palavras-chave:** Responsabilidade Social, Teoria Democrática, *Accountability*, *Stakeholders*.

## **Abstract**

The question which guides this thesis is the following: the adoption of a socially responsible attitude combined with accountability redefines the large company's position in the current democratic context? The starting point presented in this paper is that the large company is an actor who skews liberal democracy in the contemporary capitalism. Numerous studies indicate to this direction, signaling how the relationship between in the current democratic environment is increasingly characterized by the dependence of the State the first for the large companies that become key players for guaranteeing jobs and the financing in democratic capitalist societies. For better understand how this relationship between the large company and their main stakeholders develops, the objective here is to see how the phenomenon of corporate social responsibility and the incorporation of accountability among the companies changed – or not – the meaning of these relationships. The adoption of these attitudes on the part of the company is able to guarantee that they occupy a privileged position in society, the State and the market itself? These aspects are investigated and analyzed in light of the current context and from the already concepts analyzed by political science, such as stakeholders, democracy and accountability

**Keywords:** Social Responsibility, Democratic Theory, Accountability, Stakeholders.



## Sumário

<b>Agradecimentos.....</b>	<b>4</b>
<b>Resumo.....</b>	<b>7</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>8</b>
<b>Introdução.....</b>	<b>11</b>
<b>Capítulo I- Democracia e capitalismo liberal: Alguns elementos que compõem o debate a partir de Peter Bachrach.....</b>	<b>18</b>
<b>Capítulo II- Responsabilidade social corporativa: Alguns aspectos do debate no contexto contemporâneo.....</b>	<b>32</b>
2.1 – Responsabilidade social: Breve história do fenômeno.....	32
2.2 – A adoção de uma postura socialmente responsável pelas empresas: Contexto, principais demandas e perspectivas.....	40
2.3- Responsabilidade social: Controvérsias etimológicas acerca do fenômeno.....	50
2.4 – Contribuições e limitações na adoção de uma postura socialmente responsável: O debate sobre a responsabilidade social corporativa.....	63
<b>Capítulo III- Teoria dos <i>Stakeholders</i>: Observações acerca de alguns dos aspectos constitutivos do quadro temático em questão.....</b>	<b>87</b>
3.1- Teoria dos <i>Stakeholders</i> ou “Teoria das Partes Interessadas”: Principais aspectos e características.....	88
3.2 - Teoria dos <i>Stakeholders</i> : Alguns aspectos abordados no debate contemporâneo....	91
.....	91

<b>Capítulo IV- <i>Accountability</i> privada na esfera pública: Construção de novas relações sociais e institucionais no contexto democrático contemporâneo? .....</b>	<b>120</b>
4. 1 – O que é <i>accountability</i> ?.....	120
4. 2 – A <i>accountability</i> e a empresa: A norma AA1000.....	126
4. 3 – <i>Accountability</i> pública x <i>accountability</i> privada: Principais dilemas presentes no debate teórico acerca do tema.....	134
<b>Considerações Finais.....</b>	<b>175</b>
<b>Referências Bibliográficas.....</b>	<b>186</b>

## Introdução

A pergunta que orienta esta tese e consiste em seu objetivo central é a seguinte: a adoção de uma postura socialmente responsável que compreende a relação harmônica com os *stakeholders* e a *accountability* redefine a posição privilegiada da grande empresa no contexto democrático recente? O ponto de partida apresentado no presente trabalho é o de que a grande empresa é um ator que distorce a democracia liberal no capitalismo primordialmente, como desenvolvido por Peter Bachrach.

Para testar a relação entre empresa<sup>1</sup> e democracia, pretendemos aqui observar se o recente fenômeno da responsabilidade social corporativa (com a incorporação dos *stakeholders* e da *accountability*) pelas empresas de grande porte altera ou não essas relações<sup>2</sup>. A adoção dessa postura, por parte da empresa, é capaz de garantir que as mesmas não ocupem um lugar privilegiado junto à sociedade, ao Estado e ao próprio mercado? Esses aspectos são investigados e analisados à luz do contexto atual e a partir de conceitos já examinados pela Ciência Política, tais como *stakeholders*, democracia e a própria *accountability*.

---

<sup>1</sup> Ao longo da presente tese, os termos “empresa”, “grande empresa”, “companhia” e “corporação” serão empregados sem maiores distinções. Entendeu-se que estes têm o mesmo significado, pois quando fazemos referências a empresas – ou corporações – neste estudo, estão sendo consideradas empresas de grande porte, em especial transnacionais.

<sup>2</sup>Todas as traduções realizadas na presente tese foram feitas de forma livre, pela própria autora.

Outro objetivo da presente tese é compreender o lugar que a responsabilidade social das empresas ocupa para que estas se desenvolvam e se mantenham como atores cada vez mais fortes nas sociedades contemporâneas: é uma questão importante para nos auxiliar a desvendar as motivações que levam as empresas adotarem novas práticas que, em última instância, seriam capazes de redimensionar seu papel no contexto democrático atual, transformando-as em atores naturais ou mesmo “cidadãos”, como usado na linguagem do meio administrativo.

Todavia, parece-nos que o espaço no qual ocorrem essas ações de responsabilidade social corporativa é de capital relevância para que seja possível uma maior e mais profunda compreensão desses fenômenos. Não nos parece que eles ocorram ao acaso na história, mas sim que estão localizados em um tempo e lugar específicos, em um contexto que pode ser determinado analiticamente. Alguns dos aspectos que integram tal contexto e os temas que nos parecem relevantes para o desenvolvimento da responsabilidade social, da relação com os *stakeholders* e da *accountability* serão agora analisados, depois de examinarmos os argumentos sobre a distorção que as grandes empresas produzem na democracia, a partir dos elementos propostos por Peter Bachrach em obra de 1967<sup>3</sup>.

A metodologia utilizada para realização do presente trabalho é eminentemente qualitativa. Por se tratar de uma pesquisa notadamente teórica, o procedimento de coleta de dados escolhido para a sua realização foi a pesquisa bibliográfica, organizada de forma extensa. Além da utilização de trabalhos de referência sobre os temas propostos, foi feito um esforço

---

<sup>3</sup> A obra de Peter Bachrach em questão é “*The Theory of Democratic Elitism: A Critique*”, publicada originalmente em 1967.

para realizar um amplo levantamento dos materiais – livros, artigos, pesquisas – publicados que apresentassem relação de afinidade com a temática desta.

Por se tratar de uma tese de Ciência Política, buscamos privilegiar trabalhos realizados no âmbito da referida disciplina. Todavia, os temas que integram a presente pesquisa são, por natureza, multidisciplinares. Daí a importância de contemplar no levantamento bibliográfico trabalhos desenvolvidos em diversas áreas, tais como administração, economia, sociologia e antropologia. Todas essas disciplinas apresentam importantes contribuições para o debate acerca da responsabilidade social, *accountability* e *stakeholders*, e apresentam-se como fundamentais para a construção do debate teórico proposto por esta tese.

A escolha do tema analisado também contribui para a compreensão da escolha metodológica por um estudo teórico na realização deste trabalho. O tema da responsabilidade social corporativa já foi por nós investigado anteriormente, em dissertação de mestrado<sup>4</sup> (RISCADO, 2005). Nesse primeiro momento, a opção metodológica foi pela realização de um estudo de caso eminentemente qualitativo. Ao longo da elaboração da dissertação pudemos

---

<sup>4</sup>A dissertação foi composta por quatro estudos de caso relativos a empresas de pequeno e médio porte localizadas no estado do Rio de Janeiro. Para saber mais sobre o estudo em questão, ver: RISCADO, Priscila Ermínia. **A Responsabilidade Social do Pequeno e Médio empresário**: Um estudo exploratório. Dissertação (Mestrado em Ciência Política) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2005.

verificar a escassez de estudos teóricos produzidos sobre o tema no âmbito das Ciências Sociais, em especial na Ciência Política. Essa descoberta tornou-se um importante motivador para a tentativa de realização, no doutorado, de um trabalho com escopo essencialmente teórico para refletir sobre os caminhos da responsabilidade social corporativa. Ademais, a partir da pesquisa bibliográfica nos foi possível desenvolver o presente estudo, conferindo-lhe uma perspectiva histórica, com a conjugação de diferentes trabalhos sobre o tema, neles verificando uma nova possibilidade de análise.

Acreditamos que a metodologia utilizada nos auxilia a promover a reflexão acerca de responsabilidade social, *stakeholders* e *accountability* de forma objetiva. Com objetivo concomitante, os capítulos que irão compor a presente tese foram organizados da seguinte maneira: o contexto no qual a responsabilidade social se desenvolve e se conecta de forma crescente a outros aspectos – tais como *accountability* e *stakeholders* – é o tema contemplado no primeiro capítulo. Observar como o contexto da democracia capitalista liberal se desenvolve e torna possível o surgimento e desenvolvimento de uma postura socialmente responsável por parte das empresas se torna o objetivo nesse momento inicial. A análise do referido contexto é realizada a partir do trabalho de Peter Bachrach (1973) intitulado “Crítica à Teoria Elitista da Democracia”<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> O debate de Peter Bachrach que integra a presente tese é o proposto na obra “*Critica de la Teoria Elitista de la Democracia*”, tradução de 1973 da obra publicada originalmente em 1967.

O segundo capítulo pretende apresentar os significados da responsabilidade social corporativa a adoção dessa postura pelas empresas. O intuito é incorporar ao presente estudo alguns dos significados conferidos ao fenômeno da responsabilidade social, a partir de dois aspectos básicos: de um lado, um breve histórico acerca do tema, além de algumas das principais motivações e demandas sociais que levam a empresa a preocupar-se com a adoção de uma postura socialmente responsável. De outro lado, o debate teórico acerca do tema, com ênfase nos trabalhos desenvolvidos sob a ótica da Ciência Política, tais como os estudos de Zairo Cheibub e Richard Locke (2002), além de David Vogel (2006), entre outros. Buscamos, com isso, observar, em última instância, em que medida a responsabilidade social pode ser tratada como sendo uma nova interação da empresa na democracia contemporânea.

A relação entre as empresas privadas e seus *stakeholders* é o tema central apresentado no terceiro capítulo desta tese. A análise em questão se dá a partir da Teoria dos *Stakeholders* e do significado que esta confere ao papel desempenhado pelos atores que se relacionam à empresa. As principais interpretações e críticas à ação dos *stakeholders* junto às empresas, tomando como base a Teoria dos *Stakeholders*, são também apresentadas neste capítulo. Essas críticas irão, na maior parte das vezes, apontar as limitações existentes na relação entre a empresa e partes interessadas. No limite, é possível observar o questionamento de muitos estudiosos ao cerne da própria Teoria dos *Stakeholders*.

Pelas mesmas razões, as empresas – sobretudo privadas – se apresentam contemporaneamente como instituições dotadas de *accountability*. Por isso, a *accountability* privada é o tema a ser explorado no quarto capítulo. A ideia central é verificar o debate acerca da *accountability*, levando em conta aspectos que o integram, tais como a Teoria dos *Stakeholders*. A norma AA

1000<sup>6</sup> também será alvo de nossas reflexões, visto que tem como objetivo central disseminar a postura voltada à *accountability*, sobretudo no âmbito das instituições privadas, em especial, empresas. Apresentamos os principais aspectos que compõem o debate teórico acerca do tema, abordando também suas críticas, sobretudo aquelas feitas aos estudos que analisam a *accountability* a partir da esfera privada – que estariam na contramão das teorias tradicionais acerca do assunto. Esse capítulo busca discutir também o que entendemos como sendo o desenvolvimento da *accountability* privada na esfera pública. Este é um debate complexo, sobretudo porque muitos estudiosos entendem a *accountability* como um fenômeno característico da esfera pública, não podendo, por isso, ser pensado e aplicado no âmbito da esfera privada. No entanto, os caminhos percorridos neste estudo indicam que a *accountability* é, cada vez mais, um aspecto que compõe as preocupações dos atores privados, aliando-se a outros, tais como a responsabilidade social. Entender como essas relações se desenvolvem é o objetivo desse capítulo.

As considerações finais buscam refletir sobre a responsabilidade social e *accountability* como o caminho adotado pelas empresas no presente que as legitima junto à sociedade e ao Estado de forma autônoma, tomando essa legitimidade a partir do debate proposto pela Teoria Democrática. Através do desenvolvimento e incorporação dessas posturas, em especial com

---

<sup>6</sup> A norma (ou modelo) de *AccountAbility* AA1000, publicada em 1999 na Inglaterra, introduz pela primeira vez o princípio da inclusão nesse tipo de instrumento. Esse princípio, presente na norma, diz respeito à participação dos *stakeholders* (partes interessadas) no desenvolvimento e na obtenção de uma resposta responsável e estratégica para a sustentabilidade na esfera de ação das empresas. Explicaremos a referida norma de forma mais detalhada em capítulo posterior.



instrumentos relacionados à Teoria dos *Stakeholders* e à adoção da *accountability*, as empresas reproduzem as relações anteriormente desenvolvidas com os consumidores no âmbito do mercado neoliberal, ampliando de forma autônoma sua relação com a sociedade, sem produzir um real diálogo entre as partes interessadas, como podemos crer em um primeiro momento.

Longe de esgotar o debate, a presente tese pretende contribuir para o prosseguimento e ampliação do mesmo, em especial no âmbito da Ciência Política. Para dar subsídios ao debate proposto e lançar luz sobre os aspectos relativos ao novo comportamento adotado pela empresa contemporânea, escolhemos compreender os significados e a dinâmica do desenvolvimento da responsabilidade social corporativa, o que será tema do capítulo a seguir.

## **Capítulo I- Democracia e capitalismo liberal: Alguns elementos que compõem o debate a partir de Peter Bachrach.**

Contemporaneamente, a grande empresa se constitui em um aspecto que ganha relevância crescente no cerne das discussões sobre Teoria Democrática. A relação desenvolvida entre Estado, empresa e interesses organizados no sistema democrático liberal atual fornece novos contornos ao debate acerca da democracia e do papel que esta desempenha nos dias atuais. Porém, o assunto não é novo, e os trabalhos de Peter Bachrach<sup>7</sup> (1973) já tratavam disso. Com essas reflexões, é possível situar os novos dilemas que integram as discussões acerca dos caminhos da democracia contemporânea, incorporando esse aspecto ao debate tradicional, pouco abordado em estudos sobre o tema, a não ser por Bachrach.

Centrado na análise da Teoria Democrática, mas conjugando esta à ação de novos atores, incluindo a empresa, o estudo de Bachrach<sup>8</sup> (1973) propõe uma revisão do debate acerca dessa teoria. Para o autor, não é mais possível se pensar a democracia sob as bases clássicas, tradicionais que moldam o debate. O que ainda ocorreria, segundo Bachrach, é a defesa do que ele denomina como “Teoria Elitista da Democracia”. Para o autor, é ultrapassado e pouco prático pensar ainda que a democracia seja essencialmente o governo de muitos e/ou represente os interesses do povo – sobretudo quando é pensada em oposição ao elitismo,

---

<sup>7</sup> Op. Cit.

<sup>8</sup> Op. Cit.

calçado na ideia de um governo de poucos e que representa interesses egoístas. É preciso pensar as bases da democracia levando em consideração as necessidades dos homens de hoje.

A crítica de Bachrach concentra-se, em especial, nos teóricos elitistas e pluralistas. No que diz respeito à teoria pluralista, seu criticismo nos remete à análise posterior feita por Martin Carnoy<sup>9</sup> (1990) acerca do pluralismo. Carnoy defende que a teoria política pluralista tornou-se, de alguma forma, a ideologia oficial das democracias capitalistas. Para o autor, a pretensão pluralista – que reivindica para si a própria democracia, baseada em seu princípio de liberdade individual – é bastante problemática, em especial quando são tomados por base os fundamentos da teoria política clássica. Ele chama a atenção para a relação entre liberdade individual no mercado e poder político individual proposta pela teoria pluralista. O autor entende que essa relação é bastante questionável, principalmente quando observada à luz da história do desenvolvimento do capitalismo e do Estado capitalista. Ele observa, ainda, o fato de que inúmeros autores não marxistas – como Max Weber (apud CARNOY, 1990), entre outros – questionam se o Estado democrático liberal é de fato democrático. Nesse contexto, o pluralismo é descrito por alguns autores como sendo, na realidade, corporativismo.

O desenvolvimento das aptidões humanas, ocorrido em especial através da participação dos cidadãos em todos os assuntos públicos em uma sociedade, seria para Bachrach a principal razão pela qual a Teoria Democrática clássica conferiu tanta ênfase à participação dos cidadãos. Bachrach acredita que o pressuposto dos representantes da Teoria Democrática

---

<sup>9</sup> Trata-se do livro de Carnoy intitulado “Estado e Teoria Política”. A obra em questão foi originalmente publicada em 1984. A versão da obra em Português – utilizada na presente tese – foi publicada em 1990.

clássica, tais como Mill (apud BACHRACH, 1973) entre outros, é o de que a democratização e a liberalização de uma sociedade seriam capazes de brindar a todos os homens com a oportunidade de participar, graças à aceitação de sua responsabilidade pública. Através da participação, possível em democracias, os homens despertariam para os aspectos mais relevantes da vida social, algo mais importante do que os interesses materiais e relacionados à vida privada. Para Bachrach, essa reflexão, oriunda do debate produzido pela Teoria Democrática clássica, é importante, porém, uma utopia. O grande desafio proposto pelo autor é compreender como essa utopia se relaciona entre as modernas sociedades industriais. Em linhas gerais, a questão proposta para reflexão por Bachrach é a seguinte: qual é o significado da Teoria Democrática clássica e de todas as questões que esta representa – se é que ainda há alguma- para as sociedades democráticas de massa contemporâneas?

Na tentativa de responder a essa questão, Bachrach concentra sua análise, em especial, nos elementos que compõem a Teoria Elitista e que dão origem a uma releitura da Teoria Democrática clássica, denominada “elitismo democrático”. No entanto, o autor acredita que esta não seja a melhor forma de revisar e, por conseguinte, atender às novas demandas produzidas pela sociedade contemporânea em um ambiente democrático. Os caminhos a serem perseguidos pela democracia atual, para Bachrach, devem buscar outros paradigmas, entretanto, não os que se referem à Teoria Elitista. A reflexão feita por Bachrach acerca da revisão da Teoria Democrática clássica toma como referencial os trabalhos desenvolvidos por Gaetano Mosca e Joseph Schumpeter que, em linhas gerais, defendem que a sociedade de massas é marcada por um desencanto em relação ao homem comum. Essa seria, então, a principal razão para a falência da democracia clássica. O medo que aflige os referidos autores e tantos outros posteriores, que também irão se propor a repensar a Teoria Democrática clássica, é de que o homem – cerne da democracia – tenha se transformado e que sua

participação esteja conferindo agora aos regimes democráticos o risco de se transformarem em “tirantias dos governados” – em oposição ao medo da tirania dos governantes, que sempre foi um motor primordial para a defesa da democracia clássica. Bachrach ressalta que essa ameaça seria comprovada historicamente, como tentam demonstrar muitos autores através de episódios como o nazismo e o governo de Adolf Hitler, que contou com grande apoio das massas inicialmente. Por tal razão, autores como Talcott Parsons e Giovanni Sartori (apud BACHRACH, 1973) defendem a necessidade de que se assegure a estabilidade dos sistemas

Tal qual observado no trabalho de Bachrach, a preocupação com os efeitos e objetivos da democracia é tema central do trabalho de governantes vigentes, e não mais a democracia. A chave para essa teoria está na busca por um equilíbrio político, o qual não é mais conseguido através da democracia, que se traduz em excessos e instabilidade, provocados pela participação das massas. C. B. Macpherson<sup>10</sup> (1978). No entanto, Macpherson propõe a análise da democracia a partir de quatro modelos desenvolvidos por ele, que têm como base estudos clássicos acerca da Teoria Democrática. São eles: a democracia protetora; democracia desenvolvimentista; democracia de equilíbrio e democracia participativa. O modelo denominado por Macpherson como democracia de equilíbrio apresenta afinidades com a análise de Bachrach sobre a Teoria Elitista. Para Macpherson, este teria sido o modelo de democracia prevalecente no mundo ocidental em meados do século XX, substituindo o modelo de democracia desenvolvimentista e que pressupõe um mercado formado por indivíduos iguais. O modelo de democracia de equilíbrio apresenta o processo democrático

---

<sup>10</sup> A obra em questão do autor, originalmente intitulada “*The life and Times of Liberal Democracy*”, foi publicada em 1977. No Brasil, a publicação de “A Democracia Liberal: Origens e Evolução” ocorreu pela primeira vez um ano depois, em 1978.

como um sistema que busca manter certo equilíbrio entre a procura e a oferta de bens políticos. Para Macpherson, esse modelo teria sido formulado pela primeira vez por Joseph Schumpeter, em 1942. Em seu âmago, o modelo tem como pressupostos principais a ideia de que a democracia é simplesmente um mecanismo para escolher e autorizar governos, e não uma forma de organização da sociedade, ou tampouco um conjunto de fins morais. A democracia consistiria em um mecanismo de competição entre dois ou mais grupos escolhidos de políticos, agrupados em partidos políticos. Os votantes, ao escolherem entre partidos políticos, estariam assim manifestando seu desejo por determinados bens políticos de sua preferência, em detrimento de outros. O autor constrói sua crítica ao modelo, chamando a atenção para a concepção de democracia que este abarca: nele, a democracia é tão somente um mecanismo de mercado, no qual os consumidores são os eleitores e os políticos, os empresários. Ademais, esse modelo – que pressupõe um mercado político – não seria tão democrático como tenta fazer crer, pois o equilíbrio que produz é um equilíbrio na desigualdade, sendo a soberania do consumidor, em essência, uma ilusão. O mercado político configurado por ele não é um mercado clássico liberal, de livre concorrência, mas baseado no oligopólio, pois o número de partidos políticos é limitado e, por vezes, reduzido.

Outra questão detectada por estudos que buscam respostas aos problemas observados na democracia atual que não mais poderiam ser respondidos pela Teoria Democrática clássica dizem respeito à disputa de poder no âmbito dos regimes democráticos. Essa disputa se acirra, sobretudo por uma característica central de regimes democráticos: todos os cidadãos podem participar desse sistema, votando e sendo votados, por exemplo. A solução seria, então, que as elites promovessem a interação na sociedade, sobretudo as elites intelectuais, acadêmicas. No entanto, análises realizadas por autores como V.O Kay, A. A. Berle e Wrigth Mills (apud BACHRACH, 1973) apontam, segundo Bachrach, que as elites representariam o

desenvolvimento no âmbito de uma sociedade atrasada, limitada. Dessa forma, não seria possível pensar em um sistema democrático, visto que tais teorias privilegiam a elite como um grupo social mais desenvolvido que os demais.

Ademais, Bachrach destaca um ponto que considera crucial para o debate que pretenda realizar uma revisão na Teoria Democrática clássica: a definição de elite política. O autor defende a ideia de que os estudos recentes que tentaram repensar a democracia não conseguiram avançar em inúmeros aspectos. Um deles é a identificação das elites políticas existentes na sociedade. Estudos relevantes, como os de Robert Dahl e Harold Lasswell (apud BACHRACH, 1973), conseguem avançar em inúmeros aspectos relativos às características dos regimes democráticos de então. No entanto suas teorias acerca da democracia carecem de incrementos no que diz respeito à configuração das elites atuais: Dahl, por exemplo, não leva em consideração os empresários em sua análise sobre essas elites. Para Bachrach, os empresários se constituem no contexto atual, de forma ascendente, como um grupo social fundamental no processo decisório, sobretudo no que diz respeito ao desenvolvimento econômico em um país. Bachrach destaca como as empresas estão cada vez mais envolvidas em ações sociais – projetos filantrópicos de forma geral –, levando sua ação para além da geração de emprego e lucro para o mercado. Por essa e por outras razões, o autor crê que os empresários devem ser entendidos como parte integrante das elites políticas: não podem ser considerados de forma isolada fora do processo decisório político contemporâneo e suas ações extrapolam o ambiente puramente econômico.

As críticas de Bachrach em relação a Robert Dahl se dão, em especial, à análise deste sobre a democracia proposta em sua obra intitulada “A Análise Política Moderna”<sup>11</sup>. Na concepção de democracia apresentada pelo autor, sua principal característica é o fato de ela ser capaz de responder às preferências de seus cidadãos, entendidos em um primeiro momento como politicamente iguais. Para tal, é necessário que os cidadãos possam formular suas preferências, expressá-las a seus concidadãos e aos governos, e que possam tê-las igualmente consideradas na conduta do governo. Dahl define sociedade democrática como um sistema social que contém não só subsistemas políticos democráticos, mas também outros subsistemas, que contribuem de forma direta ou indireta para fortalecer processos políticos democráticos.

O grande problema observado em Dahl – sob o ponto de vista de Bachrach – é a sua compreensão acerca da impossibilidade da existência de uma igualdade de poder político entre os indivíduos de uma sociedade democrática em sistemas políticos de grandes proporções, o que não inviabilizaria a existência de uma democracia. Por conseguinte, Dahl entende que a democracia é um mecanismo cuja finalidade central é indicar e aprovar governos através de uma competição entre as elites existentes – pequenos grupos que detêm de fato o poder político na sociedade – através do recebimento de votos em eleições periódicas. Dessa forma, o sistema democrático esboçaria um contexto de disputa livre entre

---

<sup>11</sup> A obra de Dahl em questão, intitulada “Análise Política Moderna”, foi originalmente publicada em 1964. Todavia, na presente tese utilizamos a versão da obra traduzida para o Português, publicada em 1988.



essas elites, no qual os eleitores – com um comportamento similar ao de consumidores – escolheriam que grupo apoiar, de acordo com a convergência de seus interesses com as propostas defendidas por cada um dos grupos em questão.

O problema central das democracias – tanto para Bachrach como para outros analistas da democracia – é que estas pressupõem uma sociedade composta de indivíduos iguais, que participam das decisões políticas. Ademais, como afirma Bachrach, Dahl desconsidera como sendo atores privilegiados na sociedade – elites – alguns grupos, tais como as empresas de grande porte e os empresários que as detêm.

Bachrach é o primeiro – ou um dos primeiros – a destacar o papel-chave ocupado pelas grandes empresas: estas seriam, no contexto atual, instituições políticas não estatais. Não se pode mais, na concepção do autor, manter a empresa fora das análises acerca dos processos decisórios ocorridos no âmbito político, pois é uma instituição privada. A influência e a força que as empresas apresentam na sociedade contemporânea interferem diretamente no futuro destas sociedades, demonstrando assim o papel de destaque que estas exercem.

Ainda que existam hoje muitas teorias que analisem a democracia, Bachrach chama a atenção para um aspecto significativo: todas têm como objetivo explicar os regimes democráticos vigentes, mais do que sugerir como estes devem funcionar. De um lado, as novas teorias – que possuem forte caráter elitista em seu âmago – buscariam, com isso, compreender a estrutura de poder atual e as decisões das elites em grandes sociedades industriais. De outro lado, ainda associariam a Teoria Democrática a mitos como “a vontade popular” ou “a democracia de massas”. Com isso, essas teorias, na concepção de Bachrach, não conseguem se afastar de concepções ideológicas acerca do tema. Por conseguinte, ao buscarem a aproximação com os ideais liberais – caros às democracias –, não conseguem se aproximar de outro aspecto crucial

em regimes democráticos: a confiança e a igualdade. Isso mostra que essas teorias são, em verdade, incompatíveis com a Teoria Democrática clássica, em sua base mais forte.

Ademais, as teorias que buscam repensar aspectos relativos à democracia consideram os interesses do povo de forma muito limitada. Igualmente, em seus argumentos deixam de fora a participação de atores privados nas decisões políticas em geral, ainda que os cenários que integram as sociedades contemporâneas forneçam inúmeros exemplos de como as instituições privadas gozam de poder na vida social contemporânea.

A solução para este problema seria, a partir da análise de Bachrach, a redefinição do que se constitui como “o político”: se essas teorias considerassem como um ator político as instituições privadas – ainda que apenas as de grande porte e com atuação transnacional –, estas seriam capazes de avançar sobre as bases que compõem a Teoria Democrática clássica. Ao pensar que ação política decisória só se realiza em instituições governamentais e que, concomitantemente, as empresas seriam instituições não políticas, esses estudos afastam a democracia da realidade atual, pois a participação de todos os atores sociais, ainda que em níveis distintos, no processo decisório político é característica primordial em uma democracia.

Mas como seria então possível repensar a Teoria Democrática clássica, de acordo com as necessidades dos novos tempos, sem nos afastarmos de suas características basilares, tais como a participação e uma posição ética na sociedade? Para Bachrach, falta realismo à Teoria Democrática clássica para que esta se consiga cumprir suas funções em grandes sociedades urbanas, como as atuais. É preciso, para o autor, que a Teoria Democrática possa se fundar no autodesenvolvimento como característica das sociedades modernas. Esse autodesenvolvimento estaria baseado em alguns pressupostos, tais como igualdade de poder entre os indivíduos de uma sociedade, a concepção de democracia como sendo um método

político e uma finalidade ética e a concepção de político como um ator que toma as decisões que afetam significativamente os valores sociais (sejam esses atores de natureza pública ou privada). Essas mudanças na teoria seriam também capazes de remover seus fins normativos, que lhe tirariam funcionalidade, no que diz respeito às ações humanas que dela fazem parte.

O principal diferencial analítico proposto por Bachrach para a Teoria Democrática diz respeito à inclusão de novos setores na esfera decisional e participativa dos regimes ditos democráticos. Para o autor, é crucial que os cientistas, sobretudo os cientistas políticos, reconheçam a existência dos centros privados de poder (como as grandes empresas, por exemplo) e admitam que a sua atuação produz importantes consequências para a democracia participativa, sobretudo no processo de tomada de decisões. Ademais, Bachrach entende que empresas transnacionais – o próprio autor trabalha com a General Motors e sua relação com o governo dos EUA como exemplo – devem ser consideradas como uma espécie de “governo privado”: para o autor, é evidente que a General Motors é uma empresa, e não o governo dos EUA. No entanto, ambos atribuem com autoridade valores à sociedade. Por isso, ainda que não seja “o governo” dos EUA, mas sim uma empresa, a General Motors também deve ser pensada como parte do setor político, visto que sua atuação também é capaz de reger as normas democráticas.

Ainda com base nessa nova concepção de democracia contemporânea, Bachrach destaca que novos setores políticos ganharão reconhecimento a partir da implementação destes novos contornos teóricos: não será possível se restringir a problemas puramente políticos – como as questões eleitorais, por exemplo. A fábrica, o escritório e a empresa serão novos setores que integram o cenário político democrático atual. Os problemas observados no ambiente de trabalho (nas relações entre patrões e empregados, por exemplo) não podem ser considerados como questões relativas apenas a um ambiente privado, pois estão carregados de tensões que

reproduzem relações sociais mais abrangentes. Em última instância, pode-se considerar que a tensão observada no âmbito de uma empresa entre patrões e empregados reproduz as relações de dominação do homem pelo homem em sociedade. Essa relação de dominação é um sinalizador de que é preciso que se desenvolvam os processos democráticos nesta sociedade, pois a prática democrática parece distorcida. Bachrach crê que a educação política, ferramenta fundamental dos homens em uma democracia, precisa ser desenvolvida pelos cidadãos.

A grande transformação proposta por Bachrach não passa pela mudança no cerne da Teoria Democrática, como muitos julgavam necessário para que se conseguisse adequar o conceito às novas realidades. O que parece fundamental para o autor – e também no entendimento da presente tese – é a necessidade de incorporação de novos atores não governamentais e não públicos, porém que se configuram como agentes legítimos no contexto participativo das democracias atuais. Somente esse reconhecimento por parte da teoria fará com que a mesma possa refletir e, ao mesmo tempo, questionar de maneira efetiva os dilemas democráticos contemporâneos.

Os dilemas e as transformações relativas ao contexto democrático contemporâneo são também alvo da análise de Boaventura de Souza Santos e Leonardo Avritzer (2002). Os autores procuram compreender a mudança, entendida por eles como estrutural, pela qual o Estado atravessa contemporaneamente. A complexidade sobre esse novo papel do Estado, no que diz respeito à forma como este se posiciona diante de um conjunto variado de atores – tais como empresas, sociedade civil, entre outros – que buscam ampliar cada vez mais sua participação nos processos decisórios da sociedade, é o objeto de estudo do referido trabalho.

Santos e Avritzer defendem a ideia de que o Estado não deixou de ser um ator importante no contexto atual, e ainda que este não tenha hoje o monopólio da regulação social, são dele a

função e o dever de ser o agente regulador da sociedade. Conceitos como os de participação e cidadania são úteis, segundo os autores, para nos auxiliar na compreensão desse papel, visto que participação e cidadania seriam conceitos cada vez mais importantes nas sociedades democráticas atuais.

Segundo Santos e Avritzer, existem dois pontos que devem ser discutidos prioritariamente para que se possa pensar um modelo democrático participativo: o procedimentalismo e o papel dos movimentos sociais na institucionalização da diversidade cultural. A componente procedimental também estaria presente nessas experiências, assim como no modelo representativo liberal. Os autores acreditam que entre o procedimentalismo e a participação existe uma relação de complementaridade.

O segundo ponto fundamental, segundo os autores, para que seja possível pensar esse novo modelo participativo relaciona-se ao papel que os movimentos sociais devem cumprir no processo de institucionalização da diversidade cultural. A nova ação política dos movimentos sociais teria como objetivo a ampliação da ação política através da redefinição das práticas sociais. Esse processo só se faria possível através do reconhecimento da ampliação do espaço da ação política. A partir da colocação dessas novas demandas, a institucionalização da diversidade cultural ocorreria em função de uma nova definição da cidadania, de forma tal que esta pudesse abarcar aqueles que, por motivos diversos, estivessem excluídos do sistema político.

No modelo apresentado pelos autores, a democracia é entendida como uma gramática de organização da sociedade e da relação entre esta e o Estado. Tal definição nos chama a atenção, em especial devido ao fato de que as novas experiências participativas ocorreram em países que passaram por uma redemocratização, permitindo assim a própria redefinição do seu

significado. Os momentos de redemocratização nos Estados da América Latina abordados por Santos e Avritzer têm em comum o fato de apresentarem a possibilidade de redefinição, através da via democrática, de uma identidade que havia lhes sido imposta pelos regimes autoritários a que estavam sujeitos. Somente um conceito de democracia que traga em seu bojo a possibilidade de redefinição contínua da ação política permitirá, para os autores, o surgimento dessas identidades subjugadas pelos autoritarismos.

A participação política possui, nesse contexto, um papel fundamental no processo de redescoberta das práticas sociais nesses países. É através dela que os grupos sociais que se encontravam à margem do processo participativo até aquele momento podem ser incluídos no processo democrático, ajudando também na formulação das identidades dos grupos em que estão inseridos. Por isso, a democracia seria, então, para os autores, um projeto de inclusão social e de inovação cultural que se coloca como tentativa de instituição de uma nova soberania democrática. Tendo esse cenário como pano de fundo, o projeto político-participativo procura ampliar a noção da política, ao reconhecer a pluralidade de atores, práticas e temas. Através da organização da sociedade civil, novas práticas democráticas se desenvolveram, preponderantemente as formas de participação direta nos processos de articulação, deliberação e definição de estratégias de ação.

Os autores concluem seu texto defendendo a tese de que esse processo de organização da sociedade civil levou a um fortalecimento e valorização da própria democracia, reforçando, assim, o seu caráter pedagógico. A participação da sociedade civil nos espaços públicos permite a aprendizagem da cidadania, construída gradativamente, através da troca de experiências distintas no cotidiano.

Os argumentos apresentados até o presente momento têm por objetivo principal refletir sobre as principais questões e dilemas verificados nas democracias liberais contemporâneas. A partir do estudo de Peter Bachrach foi possível atestarmos que tais fatores por ele mencionados não são mais um debate erguido a partir da simples dicotomia governo-sociedade, e que outros componentes, como a grande empresa, integram essa reflexão e tornam ainda mais importante repensarmos as bases sobre as quais a democracia se desenvolvia até então. Não resta dúvida de que a empresa se configura como um ator cada vez mais central na realização dessas ponderações.

O diálogo de Bachrach com outros autores que analisam a democracia sob uma perspectiva mais “tradicional” – tais como Pareto, Mosca, Schumpeter (apud BACHRACH, 1973) mostra-se um instrumento útil para observarmos como a empresa torna-se um ator com relevância crescente na prática democrática contemporânea. Ademais, os tradicionais mecanismos de participação presentes em sociedades consideradas democráticas expõem limitações cada vez maiores no que diz respeito a seu papel central: contribuir para uma prática democrática efetiva. Bachrach contribui para entendermos as transformações ocorridas no contexto democrático atual e, concomitantemente, a necessidade de mudança na interpretação da realidade e dos caminhos das sociedades democráticas atuais. Um dos caminhos surgidos nesse cenário se constrói através da responsabilidade social corporativa, fenômeno que ganha espaço crescente no contexto atual e será alvo de análise da presente tese no capítulo a seguir.

## **Capítulo II- Responsabilidade Social Corporativa: Alguns aspectos do debate no contexto contemporâneo**

Para responder se a adoção de uma postura socialmente responsável aliada à *accountability* redefine a posição da empresa no contexto democrático atual, pretendemos aqui observar como o fenômeno da responsabilidade social corporativa e a incorporação da *accountability* entre as empresas alteraram, ou não, o significado das relações entre a empresa com a sociedade e o Estado. Essa relação será observada através de variáveis construídas a partir das dimensões constitutivas da responsabilidade social e da *accountability*. Todavia, parece-nos imperativo falar especificamente de um tema que se coaduna diretamente a presente tese: a responsabilidade social corporativa. Esse tema constitui-se como pano de fundo e parte integrante do debate aqui proposto.

### 2.1 – Responsabilidade social: Breve história do fenômeno

O trabalho de Howard R. Bowen<sup>12</sup> (1957) é uma contribuição significativa em direção aos esforços para maior compreensão acerca da responsabilidade social corporativa, com ênfase na tentativa do autor de conceituar o tema, além de apresentar suas principais motivações e

---

<sup>12</sup> Trata-se da obra de Bowen intitulada “Responsabilidades Sociais do Homem de Negócios”, cuja primeira edição foi publicada nos EUA em 1953. Todavia, sua edição no Brasil ocorreu alguns anos depois, em 1957.



objetivos. Ele publicou em 1953 o livro “Responsabilidades Sociais do Homem de Negócios”. Sua obra serviu de base inicial para posteriores estudos sobre o tema.

Em primeiro lugar, é importante situar historicamente a obra de Bowen, contextualizando a mesma. O autor escreve este livro em 1953<sup>13</sup>, oito anos após o término da Segunda Guerra Mundial. É sabido que os Estados Unidos foram considerados um dos grandes – se não o maior – vencedores da Segunda Guerra Mundial, uma vez que o seu território não fora alvo de massivas destruições e o esforço de guerra proporcionou crescimento econômico. Entre 1939 e 1945, os EUA entraram num período de desenvolvimento resultante do aumento do produto interno bruto, do incremento da produtividade agrícola e industrial e da redução das taxas de desemprego. Esse crescimento econômico foi mais notório a partir de 1945, porque os EUA, além de abastecerem seu mercado interno, foram também os principais fornecedores de produtos e financiadores dos países devastados pela Segunda Guerra<sup>14</sup>.

Ao longo dos anos 50, a sociedade americana era vista no exterior como a terra da abundância: de pessoas, de bens e de meios técnicos, e afirmava-se já como uma superpotência capitalista na corrida pela liderança do mundo ocidental. O próprio Bowen diz,

---

<sup>13</sup> A obra em questão, escrita em 1953, é posteriormente publicada no Brasil em 1957.

<sup>14</sup> Para saber mais sobre este episódio, ver: HOBBSBAWN, Eric. **A Era dos extremos: O breve século XX – 1914-1991**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

em seu livro, que o contexto posterior à Segunda Guerra nos EUA simbolizou o “renascimento do respeito” em todo o país. Todavia, é sabido também que os problemas relacionados à desigualdade e a pobreza configuravam-se como um problema ascendente na sociedade americana nessa época. Verifica-se, nesse período, por exemplo, o aumento do número de idosos com mais de 65 anos entre a população. Observou-se também o crescimento das demandas dos produtores agrícolas, insatisfeitos com os subsídios estatais – que consideraram baixos. Neste contexto surgia também o que talvez possamos considerar como o maior problema social americano da época: os problemas relativos à conquista dos direitos cívicos por toda a população americana, com ênfase na luta pela igualdade racial. Esse movimento teve seu auge nas décadas de 60 e 70 nos EUA. Bowen é analista e também espectador que demonstra preocupação frente a essa situação, sobretudo porque se encontra inserido nela. Ele tenta, então, através de sua obra, apontar alguns caminhos para a superação desses problemas. A chave desse caminho era, para o autor, o homem de negócios, o empresário no âmbito do contexto norte-americano.

No livro “Responsabilidades Sociais do Homem de negócios”, Bowen trata especificamente do papel do homem de negócios em uma economia baseada na livre iniciativa. O autor parte do pressuposto de que as várias centenas de firmas comerciais mais importantes são centros vitais de poder e de decisão e que seus atos influenciam de muitas maneiras a vida do povo norte-americano. Propõe-se, então, a considerar algumas questões, tais como: quais responsabilidades para com a sociedade é razoável esperar que os homens de negócios assumam? Quais benefícios tangíveis poderiam advir se fosse completamente disseminada por toda a estrutura comercial a preocupação de muitos homens de negócios com as consequências sociais de seu trabalho? Que passos podem ser dados, na prática, para aumentar o efeito dos aspectos sociais mais importantes das decisões comerciais? Quais são

os outros problemas éticos fundamentais com que se defrontam naquele momento os homens de negócio norte-americanos?

O que seria, então, responsabilidade social para Bowen? Na definição do autor, ela “se refere às obrigações do homem de negócios de adotar orientações, tomar decisões e seguir linhas de ação que sejam compatíveis com os fins e valores de nossa sociedade” (BOWEN, 1957, p54). Essa definição nos chama a atenção por imprimir à adoção de uma postura socialmente responsável o caráter de obrigatoriedade. Bowen aponta que o certo caráter de “obrigação” da responsabilidade social não deve ser entendido, por exemplo, como algo imposto pelo poder do governo. O autor considera os homens de negócios como membros da sociedade e que, portanto, detêm o direito de criticar os valores nela aceitos. Entretanto, tendo em vista seu grande poder e ascendência, a adoção de uma postura socialmente responsável poderia ser considerada como uma obrigação sua. Os sinônimos de responsabilidade social são: responsabilidade pública, obrigações sociais e moralidade comercial.

Ao longo do texto, o autor revela outros aspectos que seriam responsáveis pelo caráter obrigatório do fenômeno: o receio de transformações históricas e políticas profundas que levassem a imposições de governo ou até mesmo à mudança da própria ideologia do Estado. Como descrito anteriormente, Bowen está escrevendo em um momento posterior à Segunda Guerra Mundial, em que o mundo assiste ao surgimento do comunismo como uma ideologia que irá se opor e fazer frente ao sistema capitalista. Por isso, podemos perceber sua preocupação em entender e valorizar as ações de responsabilidade social, pois esta poderia ser uma forma de reestruturar o sistema capitalista.

De forma geral, o fim último da responsabilidade social dos homens de negócios seria a obtenção de uma produção constantemente ascendente. Em outras palavras, isso significa, para Bowen, eficiência de funcionamento da empresa, estímulos aos trabalhadores para que se

obtenha aumento de sua produtividade e preços baixos. Dessa forma, as boas relações humanas transformam-se não somente em uma finalidade desejável para o interesse social geral como igualmente em uma condição para o funcionamento eficiente da empresa, que atende aos interesses desta sob o ponto de vista restrito de obtenção de lucros. Uma orientação sábia quanto a relações humanas é considerada como uma boa política social e um bom negócio.

Outro ponto importante para o autor é o fato de que um número cada vez maior de homens de negócios tem percebido que a opinião pública e o que ele chama de “forças políticas” interferem drasticamente nas empresas, muito mais fortemente do que teria ocorrido 20 anos antes. O autor ressalta que a experiência da depressão, da guerra e da inflação, aliadas à observação do crescimento do socialismo e do comunismo no estrangeiro modificou os critérios de julgamento que a sociedade possuía das atividades dos negócios privados. Por essas razões, Bowen defende que o homem de negócios, no âmbito das ações de responsabilidade social, deve desenvolver projetos para a sociedade de forma geral. Essas ações devem se dar através do desenvolvimento de um programa educacional permanente e em grande escala. O autor acredita que, quando o empresário se demonstra socialmente responsável por via de suas ações junto ao público interno (acionistas, funcionários) e externo (consumidores, comunidade), a empresa ganha visibilidade, podendo até mesmo elevar sua participação de vendas no mercado. Para ele, a empresa deve considerar os interesses do público externo com o qual se relaciona.

Bowen também percebe as mudanças ocorridas na administração de empresas, a qual, já naquela época, era percebida por ele como uma arte complexa que exige formação técnica e sensibilidade pessoal. Bowen observa que, naquele contexto, os interesses na gestão da empresa já não eram tão homogêneos quanto antes, pois a personalidade e os interesses

particulares do administrador profissional também passaram a fazer parte do processo de gestão empresarial. O dono da empresa ou acionista foi levado a perceber que seria preciso adotar outra postura; esses “homens de negócios” iriam perceber que os diretores de uma empresa são curadores, considerados assim não apenas pelos acionistas ou proprietários, mas também pelos empregados, fornecedores, consumidores, pela comunidade vizinha e pelo público em geral. Com isso, a administração dos negócios inicia um processo de mudança de mentalidade e novos pontos de vista passam a fazer parte de suas atenções.

Ainda no que diz respeito às motivações dos homens de negócios em adotar uma postura socialmente responsável, que vai além da filantropia e é desenvolvida no âmbito do negócio, Bowen enumera alguns dos “esforços” feitos pelas empresas individualmente, tais como diminuição da jornada de trabalho, conceder férias aos empregados, redução da discriminação entre trabalhadores fundamentados em diferenças de sexo, raça e religião. Essas ações nos chamam a atenção, pois são hoje não só nos EUA como na maior parte dos países capitalistas ocidentais direitos garantidos por lei a todos os trabalhadores, e um dos mais importantes aspectos da responsabilidade social – como veremos mais adiante em diversos trabalhos, tais como o de Zairo Cheibub e Richard Locke<sup>15</sup> (2002) – reside no fato de que esta representa um conjunto de ações que extrapola os benefícios concedidos por lei.

---

<sup>15</sup> CHEIBUB, Zairo; LOCKE, Richard. Valores ou Interesses? Reflexões Sobre a Responsabilidade Social das Empresas. In: KIRSCHNER, Ana Maria, GOMES, Eduardo R. e CAPPELLIN, Paola (Orgs.). **Empresa, Empresários e Globalização**. Rio de Janeiro: Relume Dumará/FAPERJ, 2002.

Bowen não vê a empresa como uma organização passiva, mas como algo que reage às pressões do meio ambiente. A responsabilidade social pode ser entendida, então, entre outras coisas, como uma “resposta” às pressões oriundas da sociedade. Segundo Bowen, o próprio fato do homem de negócios estar tão interessado na opinião pública e de querer tanto modificá-la é uma indicação nítida do poder dessa opinião pública em sua conduta. Para o autor, é uma opção natural que a empresa desempenhe papel ativo na construção de um ordenamento institucional que favoreça sua sobrevivência e seus interesses econômicos, além da conservação de poder e justificativa para o mesmo por parte dos homens de negócios.

A obra de Bowen tem um forte cunho religioso, e esse caráter pode ser percebido desde sua publicação até o desenvolvimento de seu conteúdo. O escrito em questão faz parte de um grande estudo sobre ética e vida econômica cristã, iniciado em 1949 pelo Conselho Federal das Igrejas de Cristo da América<sup>16</sup>. Para o autor, o homem de negócios deve estar imbuído de

---

16 Conselho Federal das Igrejas de Cristo na América: federação oficial dos órgãos nacionais da maior parte das maiores e algumas pequenas igrejas evangélicas dos Estados Unidos, projetado "para manifestar a unidade essencial das igrejas cristãs da América em Jesus Cristo como seu Senhor e Salvador divino". Durante as I e II Guerras, o Conselho Federal formou comissões que enviam representantes para vários encontros patrocinados pelo Conselho da Comissão Internacional sobre a Boa Vontade e a Justiça. Em 1950, o Conselho Federal fundiu-se com várias outras entidades interdenominacionais para formar o Conselho Nacional das Igrejas de Cristo na América. Fonte: Global Anabaptist Mennonite Encyclopedia Online.

Disponível

em:

[http://www.gameo.org/encyclopedia/contents/federal\\_council\\_of\\_the\\_churches\\_of\\_christ\\_in](http://www.gameo.org/encyclopedia/contents/federal_council_of_the_churches_of_christ_in)

>. Acesso: 24/01/2011.

respeito pela dignidade e pelo valor essencial de todos os homens e de um espírito de compaixão revelado em suas relações com os operários, fornecedores, fregueses e outros com quem tenha transações comerciais. Esse seria, então, um dos pontos de estímulo para as ações de responsabilidade social. Nos dizeres do próprio Bowen sobre a responsabilidade social dos homens de negócios, ela se refere às “obrigações” que têm estes de adotar orientações, tomar decisões e seguir linhas de ação que sejam compatíveis com os fins e valores de nossa sociedade. Essa contradição de Bowen (com relação ao caráter obrigatório e religioso da responsabilidade social) fica mais clara quando o autor, como dito anteriormente, relaciona como sinônimos da responsabilidade social as ideias de “obrigações sociais e moralidade comercial” e complementa que não se lhes deve impor responsabilidades das quais não seja lícito esperar que se desincumbam satisfatoriamente. Bowen também recorre à expressão “aceitação voluntária”, o que só mostra como, para esse autor, as ideias de obrigação e dever social estão relacionadas à integridade moral e ao “dever cristão” do empresário. O caráter religioso na obra de Bowen mostra-se particularmente interessante quando observamos que no Brasil a Associação de Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE) teve papel pioneiro e de grande relevância para o início do desenvolvimento do fenômeno da responsabilidade social no país<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> A Associação de Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE) foi criada no Brasil em 1957, em São Paulo, com o incentivo da *Union Internationale des Patrons Catholiques*. No ano seguinte criou-se a ADCE do Rio de Janeiro, que tinha um sentido mais ecumênico, também envolvendo a participação de empresários não católicos, mas abertos a ensinamentos da Doutrina Social da Igreja (DSI). Expandiu-se depois para outros estados e é hoje particularmente atuante nos estados sulinos, de modo especial no Rio Grande do Sul. A associação ministra cursos de DSI aos empresários-membros e tem por objetivo incentivá-los

As responsabilidades sociais do homem de negócios seriam, sobretudo, parte de um processo inexorável. Bowen sublinha o fato de ser um aspecto positivo o interesse que move a adoção de uma postura socialmente responsável por parte da empresa também ser o do empresário. Isso se deve ao fato de que o interesse do próprio homem de negócios inspira confiança, simboliza comprometimento de longo prazo e, por conseguinte, assegura a evolução das ações de responsabilidade social. Em especial a esse respeito, é importante dizer que Bowen teve razão. Não por acaso o presente trabalho se debruça décadas após a realização de seu estudo buscando maior compreensão sobre o mesmo fenômeno. Veremos a seguir alguns dos muitos estudos que também se dedicaram à análise desse tema, tal como Bowen, preocupando-se também em privilegiar o contexto no qual o fenômeno da responsabilidade social é desenvolvido.

## 2.2 – A Adoção de uma postura socialmente responsável pelas empresas: Contexto, principais demandas e perspectivas

---

na aplicação dos princípios dessa doutrina em suas empresas, particularmente no que concerne às relações entre capital e trabalho. Participam da ADCE chefes e executivos de empresas, na sua grande maioria, de porte pequeno ou médio, dos setores industrial, comercial e bancário. Os principais obstáculos que enfrenta a expansão de uma iniciativa tão conforme a doutrina das grandes encíclicas sociais são: de um lado, a radicalização político-ideológica que critica a posição reformista da ADCE e, de outro, a dependência de muitas empresas do capital multinacional, avesso à DSI (ÁVILA 1991, p.25).



É notório que o mundo passa por um constante processo de transformação desde o fim do comunismo – especialmente entre os países que integravam a antiga URSS. Esse processo, mormente quando analisado sob o ponto de vista da economia mundial, é moldado a partir do desenvolvimento de fenômenos como a globalização e a privatização. Isso nos mostra uma ruptura significativa com o momento histórico anterior: com o fim do comunismo, economias que antes eram fechadas se abrem a empresas e marcas transnacionais.

No contexto descrito, as companhias transnacionais se estabelecem como o ator econômico mais importante atualmente no mundo. Estudos como o de David Grayson e Adrian Hodges<sup>18</sup>(2002) entendem que isso advém do fato de que as empresas são hoje a principal fonte de crescimento e desenvolvimentos nos países ao redor do mundo. Além de criar riqueza, elas são as responsáveis pela produção de bens e serviços em geral. Ademais, a participação do setor público no investimento econômico está em queda em todo o mundo. Os autores lançam mão de dados do Banco Mundial que apontam os gastos relacionados ao investimento público e privado ao redor do mundo no ano 2000, e que nos ajudam a compreender o papel crescente desempenhado pelas empresas: enquanto o investimento público caiu de US\$60 bilhões para US\$50 bilhões, o investimento privado, no mesmo período, passa de US\$30 bilhões para US\$300 bilhões.

Essa preponderância da empresa como ator de destaque no cenário econômico faz com que a mesma ganhe destaque nos demais contextos que integram a sociedade. A ampliação da atuação da empresa e a força crescente que esta adquire – como já visto na introdução do presente trabalho – faz com que a sociedade passe a enxergá-la de outra forma, compatível

---

18 O trabalho de Grayson e Hodges em questão é o livro intitulado “Compromisso Social e Gestão Empresarial”, publicado em 2002.

com sua atuação mais vasta. As demandas dos indivíduos vão agora além da geração de empregos, e também se relacionam com a postura adotada pela empresa em inúmeros temas, tais como a preservação do meio ambiente concomitante à sua produção e o respeito aos direitos e leis vigentes nos países nos quais se instala, entre outros. Essas novas demandas sociais junto à empresa ganham força a partir da segunda metade dos anos 60 nos Estados Unidos e em parte da Europa ocidental, em particular na França e na Inglaterra. Nesses países verificou-se que uma parcela da sociedade iniciou uma efetiva cobrança por um comportamento socialmente responsável no âmbito das empresas. A resposta ao crescimento dos movimentos sociais e às lutas pelos direitos civis não tardou a chegar: diversas empresas americanas e europeias iniciaram uma sensível mudança na forma de lidar com a matéria-prima utilizada, com os consumidores, fornecedores e com seus trabalhadores. Nos anos 70, algumas empresas perceberam a importância estratégica de dar publicidade às ações sociais realizadas. Assim sendo, foi ainda na década de 70 que se consolidou, em alguns países da Europa, a necessidade de realização periódica e divulgação anual dos chamados balanços ou relatórios de atividades sociais. A partir desse momento, as ações socialmente responsáveis passaram a fazer parte do planejamento das empresas, sobretudo transnacionais, e foram, cada vez mais, ganhando espaço em companhias de todo o mundo.

Como já dito anteriormente, foi no início dos anos 60 que se registrou uma popularização do tema da atuação ética e responsável por parte das empresas nos Estados Unidos. *Ciro Torres da Silva*<sup>19</sup> (2000) destaca em estudo que outro ponto significativo para o fortalecimento do

---

<sup>19</sup> Referimos-nos aqui à dissertação de Mestrado de *Ciro Torres da Silva*, intitulada “Entre o Bem-Estar Social e o Lucro: Histórico e análise da “Responsabilidade Social das Empresas” através de algumas experiências selecionadas do “Balanço Social”, de 2000.

fenômeno da responsabilidade social nos EUA – como será visto a seguir, o trabalho considerado como pioneiro sobre o tema, não por acaso, foi escrito nesse país – foi a Guerra do Vietnã (1964-1973). O repúdio da população a essa guerra deu início a um movimento de boicote à aquisição dos produtos e das ações na bolsa de valores daquelas empresas que, de alguma forma, estavam ligadas ao conflito bélico na Ásia. Estas manifestações, aliadas às lutas pelos direitos civis norte-americanos, acabaram trazendo novos e importantes fatores para esta questão: a participação popular, a opinião pública e a cobrança por parte da sociedade de uma nova postura empresarial.

Posteriormente, mas representando continuidade nas ações citadas, a partir dos anos 90, sobretudo nos EUA e em países europeus, cresce na sociedade o número de críticos da globalização, especialmente devido às mudanças nos empregos (as novas formas de contratação feitas pelas empresas, com o estabelecimento de contratos temporários, terceirizados entre outros). A presença do setor privado em todo o mundo, através de grande fluxo de capital, passa a ser percebida como um indicador do poder e da influência que esse setor tem. Os mercados mundiais podem trazer grandes benefícios aos países envolvidos em geral. Todavia, nem todos seriam beneficiados pelo processo da globalização. Esse ponto faz com que vozes se levantem para protestar.

Tais mudanças de valores da sociedade também fazem com que a preservação do meio ambiente ganhe força crescente na ordem do dia. Cidadãos preocupados com a temática são cada vez mais numerosos e articulados. Os movimentos sociais ambientalistas se originam nesse contexto e apresentam um forte caráter questionador, sobretudo em relação à atuação das empresas no contexto global. Estudos que indicam a ocorrência de catástrofes ambientais em curto, médio e longo prazos responsabilizam, principalmente, a ação do homem como o aspecto preponderante para a ocorrência destas. Os movimentos ambientalistas priorizam sua

atuação junto às empresas, maiores responsáveis pelos danos ambientais ocorridos em todo o mundo. As ações, em geral, exigem que as empresas divulguem de forma clara irrestrita o impacto que provocam no meio ambiente. Isso ajudaria em um controle social mais rigoroso sobre estas, além de produzir maior consciência por parte dos cidadãos. Normas de padronização, como a ISO 14000<sup>20</sup>, foram criadas a partir das demandas e pressões realizadas pelos movimentos ambientalistas existentes ao redor do mundo. A responsabilidade social passa a não ser mais uma postura relativa ao homem de negócios, tal qual defendido por Bowen, mas sim uma postura adotada pela empresa e relacionada à corporação como um todo.

As empresas também têm enfrentado pressão por parte dos movimentos sociais e de seus consumidores no que tange às condições de trabalho de seus funcionários diretos e indiretos, além de fornecedores em geral. Essa “vigilância” se volta, principalmente, para problemas como o emprego de mão-de-obra infantil, a existência de trabalho forçado ou escravo, discriminação, entre outros. Denúncias recentes acerca da utilização de mão-de-obra infantil em empresas transnacionais – tais como Nike, Adidas e Zara<sup>21</sup> – ganharam destaque na mídia

---

<sup>20</sup> A ISO 14000 é um conjunto de normas estabelecidas em 1993 e que definem parâmetros e diretrizes para a gestão ambiental para as empresas (privadas e públicas). Essas normas foram definidas pela International Organization for Standardization – ISO (Organização Internacional para Padronização). Fonte: Instituto Brasil PNUMA. Disponível em: <<http://www.brasilpnuma.org.br/saibamais/iso14000.html>>. Acesso: 21/08/2012.

<sup>21</sup> Para saber mais sobre as denúncias envolvendo as referidas empresas:

[http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/1293\\_IMPACTO+EM+DOSE+DUPLA](http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/1293_IMPACTO+EM+DOSE+DUPLA),

<http://envolverde.com.br/sociedade/brasil-sociedade/desrespeito-e-exploracao-dos->

e geraram manifestações e boicotes a produtos das empresas envolvidas em diversos países. Algumas empresas tentam justificar essas ocorrências dizendo que, deixando de agir dessa forma, seus custos irão aumentar, os investidores se afastarão em busca de negócios mais lucrativos e, em última instância, elas não mais conseguirão impulsionar o crescimento econômico. Não obstante, os críticos – defensores dos direitos humanos e membros da sociedade civil em geral – exigem níveis melhores de trabalho, até mesmo para que a produtividade das empresas continue crescendo.

Além de recorrerem à Justiça após essas denúncias, essas empresas também fazem uso de um conjunto de medidas relacionadas à adoção de uma postura socialmente responsável, tais como: a criação e/ou explicitação de seus códigos de ética e conduta, contratação de organizações não governamentais (ONGs)<sup>22</sup> para desenvolver projetos e ações sociais junto à empresa voltados para seus *stakeholders*<sup>23</sup>, etc. O que parece essencial é o fato de as

---

[trabalhadores-dos-jogos/](#) e <http://www.coletivoverde.com.br/zara-trabalho-escravo/>. Data do acesso 21/08/2012

<sup>22</sup> Organizações não governamentais (ONGs) são um grupo social organizado, sem fins lucrativos, constituído formal e autonomamente, caracterizado por ações de solidariedade no campo das políticas públicas e pelo legítimo exercício de pressões políticas em proveito de populações excluídas das condições da cidadania. Fazem parte do chamado Terceiro Setor. Essa é uma das interpretações possíveis acerca do tema, que possui inúmeras definições. Fonte: <http://www.abong.org.br/>. Acesso: 22/08/2012

<sup>23</sup> *Stakeholders* são as partes interessadas que se relacionam com a empresa. São elas: sociedade; trabalhadores; consumidores; indústria; governo; ONGs, organizações não

corporações estarem sendo cada vez mais envolvidas em questões e dilemas relacionados de forma mais direta à temática de direitos humanos e ambientais.

Para a administração, em linhas gerais, a responsabilidade social corporativa pode ser entendida como uma forma de comprometimento e relacionamento da empresa com a sociedade e os seus agentes, tendo como base alguns princípios éticos por elas escolhidos. O objetivo dessa nova postura seria garantir a sobrevivência da empresa em ambiente complexo, competitivo e globalizado, por meio da agregação de “valor social” ao negócio das empresas, uma vez que as implicações sociais deste não podem ser desconsideradas. Essa é uma interpretação do fenômeno corrente nos trabalhos de administração, tal como apresentado no estudo de Patrícia Ashley<sup>24</sup>(2001).

Parece importante para Ashley que a empresa contribua com a sociedade de forma geral: com a comunidade onde ela está inserida, que se preocupe com a preservação do meio ambiente, com o desenvolvimento profissional de seus trabalhadores e tenha relações transparentes com clientes, fornecedores e governo, entre outras possibilidades. Assim, em vários países do mundo, a sobrevivência das empresas passou a ser em função de como a estratégia de

---

governamentais; meio ambiente, entre outros. Essa definição é dada por Patrícia Ashley em artigo intitulado “Será que Estamos Diante de uma Disputa de Paradigmas em Responsabilidade Social?”. Artigo publicado em <[http://www.plurale.com.br/noticias-ler.php?cod\\_noticia=9158](http://www.plurale.com.br/noticias-ler.php?cod_noticia=9158)>. Acesso: 25/09/2010

<sup>24</sup> O trabalho em questão é o livro “Ética e Responsabilidade Social nos Negócios”, organizado por Patrícia Ashley e publicado pela primeira vez em 2001.

negócios lida com essas variáveis, de forma a obter eficiência e lucratividade com a preservação da imagem e reputação no mercado e na sociedade.

Segundo Ashley, cada vez mais os empresários estão entendendo que a responsabilidade social das empresas pode criar o diferencial competitivo em um mundo globalizado. Essa postura é capaz de assegurar a fidelização de clientes e possibilitar melhor compreensão das mudanças ocorridas nos ambientes externo e interno. A autora destaca que essa discussão torna-se ainda mais relevante na medida em que se busca melhor entendimento do papel do Estado na sociedade atual.

Todavia, em trabalho posterior<sup>25</sup>, a autora ressalta que o movimento de mudança em direção à responsabilidade social empresarial não pode ser considerado um movimento homogêneo, uma vez que o entendimento do conceito de responsabilidade social não está suficientemente debatido para se chegar a uma definição consensual. Ashley (2003) acredita que os fundamentos para o sucesso do negócio empresarial devam ser reconfigurados, e que as ações de responsabilidade social devam obedecer à iniciativa de: repensar os produtos, em termos de ciclo de vida do produto; as relações de trabalho, buscando a legalidade e a qualidade de vida no ambiente de trabalhos; os mecanismos de captação de expectativas dos agentes de mercado, da sociedade e do Estado; buscar ter critérios de avaliação dessas expectativas com base em uma gestão por princípios e valores a serem explicitados e publicados; alterar o sistema de seleção e capacitação de fornecedores para que estes compartilhem

---

<sup>25</sup> Trata-se de artigo intitulado “A Sustentabilidade da Responsabilidade Social nos Negócios”, publicado em 2003. Este artigo encontra-se disponível em: <[http://www.responsabilidadesocial.com/article/article\\_view.php?id=106](http://www.responsabilidadesocial.com/article/article_view.php?id=106)>. Acesso: 09/02/2011.

responsabilidades na rede de produção, distribuição e consumo de produtos e serviço; educar consumidores e compradores organizacionais para mostrar a relevância de obter seu apoio na seleção de produtos.

Em linhas gerais, Ashley defende a ideia de que a empresa deve sair do campo das ações dissociadas de sua razão de ser, abandonando a benevolência empresarial para buscar objetivos estratégicos, táticos e operacionais. Assim seria possível conseguir, no âmbito da missão da empresa, atingir o paradigma da responsabilidade social, e que este seja requisito para a sustentabilidade empresarial. As propostas apresentadas por Ashley estão em consonância com diversos outros estudos que apoiam a adoção de uma postura socialmente responsável capaz de levar em conta, no escopo de suas ações, a *expertise* das empresas. Análises apresentadas por Michael Porter<sup>26</sup> (2006) ilustram de forma específica a continuidade e força que ganham os contornos desse debate.

Em reflexão semelhante à realizada por Ashley, Joana Garcia<sup>27</sup> (2004) trata do fenômeno da responsabilidade social de forma múltipla, articulando o mesmo a aspectos como filantropia, cidadania e marketing social. Todavia, a autora destaca em seu trabalho como sendo falsa a característica de novidade que é creditada ao fenômeno da responsabilidade social. Garcia destaca que o mesmo não é recente, visto que no Brasil e no resto do mundo globalizado se observam de maneira efetiva ações socialmente responsáveis desde meados dos anos 80.

---

<sup>26</sup> O autor tem diversos trabalhos sobre o tema, mas destacamos “O Elo entre Vantagem Competitiva e Responsabilidade Social Empresarial”, publicado na Harvard Business Review, em dezembro de 2006.

<sup>27</sup> Trata-se do livro de Joana Garcia intitulado “O negócio do Social”, publicado em 2004.



No entanto, com o passar dos anos, essas ações adquirem novas formas e atualmente procuram disseminar uma imagem diferenciada do empresário, situando este como um ator mais consciente e politizado.

Garcia destaca a existência de diferentes visões políticas acerca da natureza da participação do empresariado no âmbito social. Por conseguinte, as ações desse grupo seriam diferenciadas, e a ideia de responsabilidade social adquire assim inúmeras vertentes. Todavia, apesar de apresentar tantos pontos divergentes, é possível destacar um elemento em comum entre as práticas sociais empresariais: o público a que elas se destinam. Segundo a autora, a atenção dessas ações é conferida, em sua maioria, aos segmentos mais pobres da sociedade brasileira.

Quando se fala em responsabilidade social, Garcia evidencia a necessidade de se tratar de um conceito que está intrinsecamente relacionado ao fenômeno: a filantropia empresarial. A autora atenta para o aspecto de que a institucionalização no Brasil da prática filantrópica é anterior à grande visibilidade que a responsabilidade social teria adquirido nas últimas décadas. Para ela, é também importante fazer uma distinção entre “filantropia empresarial” e “responsabilidade social” da empresa, pois assim seria possível saber o que acontece de fato na realidade atual, além de dimensionar a amplitude de cada uma.

A autora explica que as ações de responsabilidade social das empresas incluem prática de filantropia empresarial, mas não se restringe a elas. A filantropia empresarial é uma referência significativa para as ações de responsabilidade social, mesmo se levarmos em conta que uma empresa socialmente responsável não está obrigada a realizar doações nem outra forma de atendimento assistencial.

Ao abordar questões relativas ao tema da cidadania no âmbito da responsabilidade social, Garcia assinala que o termo “cidadania” é comumente utilizado no chamado mundo empresarial contemporâneo, tendo já se tornado, segundo seu entendimento, um “código de adesão”, que manifesta o quanto o empresário é consciente no que diz respeito ao social. De acordo com o que propões essa autora, o “empresário cidadão” é um empresário considerado consciente e engajado nas causas sociais relativas à responsabilidade social.

Até o presente momento tentamos observar, em linhas gerais, os significados conferidos ao fenômeno da responsabilidade social corporativa, além de suas características principais. Todavia, os significados atribuídos ao tema apresentam distinções entre si, as quais nos levam, em última instância, a obter diferentes interpretações acerca do fenômeno da responsabilidade social corporativa, como veremos a seguir.

### 2.3- Responsabilidade social: Controvérsias etimológicas acerca do fenômeno

Começaremos então o debate tentando responder a uma questão que se constitui em importante aspecto para compreendermos o fenômeno da responsabilidade social corporativa: afinal, qual é o significado de “responsabilidade”?Podemos identificar muitos. Vejamos alguns deles<sup>28</sup>:

---

<sup>28</sup> A definição aqui apresentada pertence a “Michaelis: Moderno Dicionário da Língua Portuguesa”, de 2009.

**1** Qualidade de responsável. **2** Dever jurídico de responder pelos próprios atos e os de outrem, sempre que estes atos violem os direitos de terceiros, protegidos por lei, e de reparar os danos causados. **3** O dever de dar conta de alguma coisa que se fez ou mandou fazer, por ordem pública ou particular. **4** Imposição legal ou moral de reparar ou satisfazer qualquer dano ou perda. R. bancária, Com: compromisso de vigilância, assumido pela casa bancária, para com o depositante. R. civil, Dir: a que resulta de dano, direto ou indireto, ao patrimônio de alguém, por dolo, fraude ou falha funcional, exigindo reparação. R. coletiva, Sociol: obrigação reconhecida socialmente, assumida por grupo que aceita as consequências de atos praticados por qualquer um de seus membros. R. criminal, Dir: a que decorre de deliberação consciente ou omissão, sem intenção dolosa, prevendo ou não as consequências lesivas. R. limitada: aquela que não excede o valor das ações ou títulos de uma sociedade anônima, que constituem todo o capital social. Chamar à responsabilidade: lembrar (a alguém) que é responsável por atos seus ou de outrem. Tornar efetiva a responsabilidade (a alguém): obrigar (alguém) a dar contas daquilo a que se obrigou ou que prometeu.

Embora sejam vários, os significados apresentam um aspecto comum: a ideia de obrigação, de ser responsável por alguém ou algo, e é essa a ideia presente e central na análise acerca da

responsabilidade social corporativa, que ganha destaque no artigo de Paola Cappellin<sup>29</sup> (2005). Em “A Modernização de Valores nas Relações Contratuais: a Ética de reparação antecede o dever de responsabilidade?”, a autora debate a contribuição das transformações de referências coletivas, éticas e compartilhadas nas relações contratuais, tendo como referência a responsabilidade, em suas conexões teóricas e históricas. Inicialmente, Cappellin recupera o debate interno à economia política do século XIX sobre o valor do trabalho feminino para debater formulações acerca da ética e das conexões do tema com a economia. Em seguida, através de reflexões oriundas na filosofia e no direito, o artigo apresenta premissas contemporâneas acerca dos conceitos de reparação e de responsabilidade. Com relação às últimas referências, a autora tem por objetivo específico enriquecer o debate hodierno sobre os significados atuais do lema da responsabilidade social das empresas.

Cappellin acredita que a ampliação do debate sobre o tema é de extrema relevância, sobretudo no Brasil, visto que aqui o fenômeno da responsabilidade social é fundamentalmente uma formulação voluntária e discricionária, que vem sendo encaminhada em restritos ambientes empresariais. A ideia da autora é trazer à tona o confronto desses conceitos – reparação e responsabilidade –, porque são referências importantes quando a adoção de uma postura socialmente responsável é proposta por parte das empresas. No artigo em questão, Cappellin utiliza como exemplo a busca por modelos e procedimentos para coordenar as adequações de

---

<sup>29</sup> Trata-se do artigo intitulado “A Modernização de Valores nas Relações Contratuais: a Ética de Reparação antecede o dever de Responsabilidade?”, publicado na Revista Antropolítica, em 2005.

comportamentos no cenário das relações contratuais – e de emprego, em especial – no contexto atual das transformações do mercado competitivo.

O trabalho da autora busca destacar os parâmetros que compõem os conceitos de reparação e responsabilidade, visualizando os efeitos e as sequências que estes podem ter quando assumidos como modelos institucionais. O interesse no trabalho em questão é ampliar a reflexão sobre os sentidos destes conceitos, na medida em que estes informam ferramentas, regras e normas para corrigir os comportamentos contratuais. Cappellin, com isso, entra no que ela mesma denomina como “a arena da institucionalização da responsabilidade”

Cappellin inicia nesse momento um resgate histórico do significado do conceito de responsabilidade. No Brasil, esta seria uma noção que vem sendo usada, com diferentes conotações, desde a década de 1970, por diferentes redes de entidades empresariais. Hoje, é expressão do envolvimento empresarial pautado na sugestão de enriquecer o desenvolvimento produtivo e econômico com metas e preocupação voluntárias de cooperação com o seu entorno: o território, outras instituições, a população, os potenciais consumidores etc.

O resgate do significado de responsabilidade em outros países é outro aspecto que compõe o trabalho. Através de pesquisas realizadas por estudiosos de diversas partes do mundo, Cappellin observa que, em países de economia industrializada, a ideia de responsabilidade atuou como proposta para não isolar as empresas de mais amplas exigências coletivas, considerando que seus investimentos e comportamentos produzem consequências. A qualidade de vida, as necessidades da sociedade, a intenção de perpetuar um correto uso dos recursos naturais que estão ao seu alcance foram todas consideradas preocupações que incentivaram a ação de limitar as iniciativas do setor privado. Nos EUA, a responsabilidade se impôs à empresa com o fim de controlar política e socialmente seus poderes e para delimitar algumas fronteiras em sua fabulosa expansão econômica e política. Falar de responsabilidade

nos Estados Unidos é referir-se às exigências que se sobrepujam à fragilidade da capacidade do Estado – local, regional e federal – de regular a autonomia das grandes empresas. A autora destaca que, no decorrer dos anos 1930, os grandes conglomerados transnacionais dos EUA – as corporações – detinham sempre mais poderes, até mesmo interferindo na esfera política nacional. Hoje, as empresas preocupadas em estimular a lealdade de seus consumidores no mercado estabelecem relações contratuais que incluem critérios e procedimentos de indenizações, obrigações e seguros, entre outros.

Já no âmbito da União Europeia, o uso do conceito de responsabilidade circula nos ambientes empresariais com a intenção de fortalecer e ampliar as exigências sindicais dos trabalhadores e/ou reordenar a autonomia da gestão das empresas junto ao mercado de acionistas/investidores. Os lemas são maior transparência administrativa e financeira. Há também solicitações, a fim de que as empresas saibam atender exigências em pautas ambientais e causas sociais. É esta uma tentativa de acrescentar, entre as plataformas de êxito das organizações/empresas, a preocupação de alinhar-se a critérios de “boa reputação”. Segundo Cappellin, isso demonstra que há estímulos para uma modernização de valores nas relações econômicas, na direção de conectar a renovação de valores aos comportamentos das empresas.

A estrutura do conceito de responsabilidade ordena também o contemporâneo debate das relações contratuais pela disciplina do direito e da filosofia. Tomando por base o trabalho do filósofo Olivier Abel, Cappellin ressalta que esse novo encaminhamento do conceito ajuda a diferenciar as figuras da responsabilidade de quem se sente atingido em sua vulnerabilidade, assim como de quem deve dar conta dos efeitos de suas ações em âmbitos mais amplos. Tal perspectiva sugere que identifiquemos mais elementos para procurar entender se a nova adjetivação, “a empresa responsável”, segue na direção de assumir novos compromissos

referenciais – obrigações, atribuições, expectativas morais – que possam alterar substancialmente a clássica perspectiva de maximizar lucros e, conseqüentemente, ampliar o respeito de exigências e deveres, estabelecidos pela coletividade.

Em suas conclusões, Cappellin observa que ocorreu um desenvolvimento do conceito de responsabilidade que tem por objetivo imputar neste uma importante referência ética. A ideia moral de “imputar” aponta para uma cadeia que começa com a capacidade de agir, compreendendo os efeitos de seus atos, e prossegue respondendo a eles. Isto é, a responsabilidade, em suas raízes éticas, inclui a necessidade do dever retribuir, de dar conta de obrigações, de identificar os possíveis erros e, conseqüentemente, cumprir uma penalidade. Imputar, graças à identificação de erros e culpas, moraliza o conceito de responsabilidade. Solicitar reparação é, assim, recuperar a força das conseqüências, elemento moral de um modelo de ação que evidencia a preocupação de visualizar os efeitos jurídicos/legais destas (as ações) numa ampla arena de relações sociais, até delimitar as penalidades (aos danos e prejuízos).

Entretanto, há uma reformulação contemporânea da responsabilidade que chega a retirar a referência da penalização, devido à extensão ilimitada das conseqüências. Isso leva até a uma atenuação das mesmas, substituindo a imagem de responsabilidade com culpa pela imagem da vitimização fruto do cálculo da probabilidade de riscos. Nasce desse raciocínio, então, a nova imagem de responsabilidade sem culpa, que incentiva a inclusão de indenizações, ou ainda, de seguros contra riscos. Assim, a primeira ideia moral de reparação é paulatinamente substituída pela ideia de indenização monetária.

Cappellin entende, portanto, que a ética de reparação social antecederia o dever de responsabilidade. O abandono deste primeiro conceito filosófico de responsabilidade comporta diluir, abandonar o referencial de imputação – com sua dupla conotação: de

obrigação e de reparação. As recentes referências de responsabilidades voluntárias e, mais ainda, discricionárias, demonstram quanto está se tornando imperceptível a preocupação de identificar e edificar na linguagem dos direitos a imputação das culpas. Para a autora, conseqüentemente, quanto mais se valoriza o caráter voluntário e discricionário da responsabilidade, tanto mais obscurecido fica, nas relações contratuais, o fato de que a ética de reparação deveria anteceder o dever de responsabilidade. Sem essa prévia reflexão, a prática rotineira será traduzir rapidamente o conteúdo da infração de danos e de prejuízos para as vítimas em dimensões mercantis. A prática rotineira perderá a força moral de exigir, reorientar e impor que as relações contratuais sejam corrigidas, conforme as obrigações, isto é, conforme as orientações éticas compartilhadas.

Essa conclusão nos parece valiosa quando observamos o fenômeno da responsabilidade social e seu desenvolvimento atual. A ideia que está presente na adoção de uma postura socialmente responsável por parte da empresa, como veremos com mais detalhes adiante, é a de antecipação às demandas dos *stakeholders* de maneira geral.

A compreensão da responsabilidade social a partir de suas motivações e significados, ainda tendo como base analítica o domínio da responsabilidade, constitui-se como preocupação central no trabalho de Hermano Roberto Thiry-Cherques<sup>30</sup>(2003). Com o propósito de indicar as formas, os objetivos e os entraves na responsabilização social das empresas, levando em consideração as implicações sobre a identidade empresarial e os meios de verificação do

---

<sup>30</sup> O trabalho em questão é o artigo “Responsabilidade Moral e Identidade Empresarial”, publicado em 2003.



compromisso ético, Thiry-Cherques busca indicar linhas de ação práticas para equalização dos problemas relativos à responsabilização moral das empresas.

O autor chama a atenção para um aspecto que já é quase unanimidade entre os estudiosos do tema: o fato de a responsabilidade social apresentar-se como um fenômeno crescente, em que um número cada vez maior de empresas vem admitindo responsabilidades que transcendem as exigidas por leis e regulamentos, destacando o fato de que essa preocupação, sobretudo por parte dos empresários, não é uma novidade. Todavia, dois fatores em especial teriam sido capazes de disparar o alarme da responsabilidade social: a degradação socioambiental e o conhecimento da sociedade atual.

Os dirigentes e investidores, tal qual observa Thiry-Cherques, teriam finalmente entendido que, em um mundo interligado, coeso e globalizado, não se pode “despejar os problemas no quintal do vizinho” (THIRY-CHERQUES, 2003, p.35). De uma forma ou de outra, ele devolve esses problemas. As empresas estariam agora sendo chamadas à responsabilidade porque, havendo-se equivocado sistematicamente sobre o futuro da economia e da sociedade, veem-se na contingência de reavaliar o peso dos efeitos das suas atividades e corrigir a sua conduta.

A busca de uma nova identidade para as empresas capaz de integrar a responsabilidade social à área estratégica, logística, operacional, financeira e comercial da empresa parece ser, na compreensão do autor, uma das possibilidades para se enfrentar esse desafio contemporâneo. A identidade seria aqui mais do que a diferenciação da empresa em relação às demais organizações. Ela seria o que permanece quando as estruturas, os processos e as pessoas mudam em uma empresa.

Através de um debate bastante influenciado pela ética e filosofia, o autor apresenta inicialmente o significado de responsabilidade social. Esta compreenderia o dever de pessoas, grupos e instituições em relação à sociedade como um todo, ou seja, em relação a todas as pessoas, grupos e instituições. A responsabilidade seria o aspecto diferencial que nos faz sujeitos e objetos da ética, do direito, das ideologias e, até mesmo, da fé. É o que nos torna passíveis de sanção, de castigo, reprovação e culpa.

Para que possamos ter em mente de forma objetiva de que responsabilidade está se tratando no referido trabalho, Thiry-Cherques propõe uma tipologia das responsabilidades, dando relevo às diferenças entre as mesmas. As responsabilidades podem ser: legal, institucional (político-administrativa), religiosa e moral. Elas possuem a mesma raiz semântica em seu significado, oriundo do latim – *spondere*, que quer dizer promessa. Logo, *re-spondere* socialmente é cumprir o compromisso mútuo entre o agente e a sociedade, é cumprir com a obrigação mútua. Contudo, as obrigações das diversas responsabilidades são diferentes, seja pelo conteúdo que encerram, seja pelas instâncias de responsabilização.

A responsabilidade legal é aquela que diz que as empresas devem obedecer às leis, embora possam contestá-las e recusar as incongruências que, muitas vezes, encerram. A institucional, a que tem a responsabilidade administrativa de obedecer a padrões reconhecidos nas relações que a empresa mantém com os outros atores sociais e os demais agentes econômicos, padrões que podem ser negociados, pactuados e re-pactuados. A responsabilidade religiosa é, ou deveria ser, uma questão adstrita a cada membro da organização. Já com a responsabilidade moral é diferente: não é coercitiva, não é negociável e não é evidente. A responsabilidade moral seria a única que não admite o equívoco e a evasão.

Outras duas distinções importantes: a primeira diz respeito ao significado de responsabilidades privadas e responsabilidades sociais. A segunda aborda a separação da

responsabilidade social moral da ética como um todo. A ética, segundo o autor, transcende em muito a responsabilidade. A ciência da ética opera sobre dois eixos. Um, teórico, busca determinar os fundamentos da moral. Abarca o conhecimento que possa oferecer um princípio ou princípios norteadores do agir moral. Já a responsabilidade, que é um saber prático, se refere à aplicação desses fundamentos. Indica como devemos agir de forma a não ferir os princípios fundamentados pela ética. No conceito de responsabilidade social está contida, portanto, apenas uma das dimensões da ética, que é a do compromisso moral de responder sobre atos e intenções.

A responsabilidade moral social seria, assim, o segmento das obrigações éticas, restrito pela interseção das esferas que o separam, no âmbito do direito, das instituições e da religião; em outro, da responsabilidade privada. Ser moralmente responsável é cuidar para que o *output* da empresa não repercuta negativamente sobre os seres humanos, incluindo as pessoas que ali trabalham. Isso compreende cada ser humano e a humanidade como um todo.

Um ponto de convergência entre o trabalho de Cappellin e o de Thiry-Cherques é o de que, na tentativa de compreender de forma mais profunda o fenômeno da responsabilidade social das empresas, ambos irão em busca do significado e dos limites da responsabilidade. Enquanto Cappellin observa as transformações pelas quais o conceito de responsabilidade passa ao longo do tempo, Thiry-Cherque fala dos limites que a mesma apresenta, sob a ótica da empresa. Seriam cobradas das empresas, a título de responsabilidade, ações como melhoramentos físicos, financiamento de projetos de interesse social e até mesmo caridade, ações filantrópicas em geral. Isso não teria correlação com responsabilidade. A responsabilidade moral das empresas esgota-se na prevenção dos males que estas possam causar e na reparação daqueles que já vieram a causar, sem ter a intenção de fazê-lo.

Contemporaneamente, quando se trata de responsabilidade social, aspectos relativos à transparência das empresas ou à *accountability*, estão sempre relacionados ao fenômeno, ocupando posição de destaque no entendimento e significado que este adquiriu atualmente. Entretanto, Thiry-Cherque ressalta a distinção da responsabilidade e da sujeição à prestação de contas. Isso se deve ao fato de que, embora ambas compartilhem a implicação de pena, a sujeição à prestação de contas é essencialmente externa à pessoa ou à empresa, isto é, depende da instância à qual se deve prestar contas, enquanto a responsabilidade está referida essencialmente ao objeto do dever, à obrigação moral.

O debate ganha contornos mais críticos: o autor defende a ideia de que apenas as pessoas nas empresas, seus dirigentes e empregados têm responsabilidade moral, pois as empresas não são agentes morais. Só os seres humanos o são. Logo, o domínio de significação ética circunscreve-se aos seres humanos e às relações de comércio realizadas entre estes. As instituições, as organizações, o Estado, os sistemas econômicos e políticos são resultantes das lutas por poder, do confronto de interesses econômicos, do processo evolutivo das sociedades. Portanto, não têm consciência, não são e não podem ser atores morais. A responsabilidade moral das pessoas nas empresas seria, então, a mesma de todos os indivíduos: preservar para os seres humanos a integridade da sua essência e do seu mundo contra os abusos do seu próprio poder e do poder alheio. Por essa razão, ao contrário do muito que se tem escrito e dito, não há base lógica que dê sustentação à ideia de uma “ética corporativa”.

As responsabilidades sociais especificamente morais das pessoas nas empresas abarcam ampla gama de categorias. Sob o ponto de vista da ética, a responsabilidade social das empresas compreende o conjunto de deveres morais que as empresas, na pessoa dos que as dirigem, têm para com a sociedade. Esses deveres são de caráter preventivo, por exemplo, quando a empresa se esforça por não deteriorar o meio ambiente, e de caráter reparador,

quando, por exemplo, a empresa restaura o meio ambiente depois de um vazamento de afluente.

Além do meio ambiente, a responsabilidade social se daria também sobre tudo aquilo que possa afetar a integridade do ser humano, no âmbito da empresa. As pessoas nas organizações seriam também moralmente responsáveis por uma gama variada de ofensas potenciais, que incluiriam todos os atos que podem causar dano aos seres humanos. Os acionistas, dirigentes e empregados têm a obrigação moral de não permitir que a empresa venha a poluir, a infectar, a desvalorizar, a perturbar etc. Têm a obrigação moral de obedecer a padrões éticos, institucionais, sociopsicológicos e assim por diante.

Tomando o debate oriundo da Filosofia Política como referência – a partir de Sócrates, Aristóteles e Kant –, o autor conjuga os conceitos de ética e razão. Thiry-Cherque considera que o compromisso ético é construção da razão. Tal construção que considera o egoísmo como parte da natureza humana. A ética demonstra, por diversas vias, que a conduta moralmente legítima é do nosso interesse, do interesse das pessoas dotadas de razão. Quando a ética trata de chamar à razão as pessoas que dirigem ou apoiam as empresas que produzem bens e serviços nocivos, ela o faz mediante argumentos racionais, ou seja, não emocionais. Isso se dá porque a responsabilidade social seria, logicamente, antecedida e conformada pela responsabilidade privada, a responsabilidade que temos conosco mesmos.

Após longo debate, Thiry-Cherque conclui que o caminho a ser percorrido para a responsabilização moral ainda é longo. Distinguir, no imenso campo da responsabilidade social, aquilo que é atinente à ética, separando-a, por exemplo, do que é concernente à convicção política, ajudaria a hierarquizar as orientações estratégicas. O mesmo vale para a distinção entre responsabilização moral, regulação legal e *accountability*. Para benefício mútuo, as três esferas devem se complementar sem se confundir. Circunscrever a

responsabilidade ao que, tecnicamente, lhe corresponde – os danos e as ofensas potenciais ou efetivos – permitiria focar as ações no que é essencial, eliminando desperdícios de tempo e de gastos. A integração da responsabilidade ética ao planejamento e à governança das organizações, para além de ser exigência societária cada vez mais presente, traria os benefícios decorrentes da transparência administrativa e do gerenciamento de encargo compartilhado, alavancando o aprendizado e o aperfeiçoamento de métodos e processos nas empresas.

O trabalho de Thiry-Cherques traz para a reflexão outros aspectos relacionados ao conceito de responsabilidade, que compõe o fenômeno da responsabilidade social. Diferente da proposta que integra o trabalho de Cappellin<sup>31</sup>, Thiry-Cherques busca entender a responsabilidade da empresa confrontando não só a ética, a moral e reparação – no que diz respeito à responsabilidade das empresas aos danos causados a sociedade em geral –, mas também a construção da identidade da empresa. Somente a partir do equilíbrio dessa equação torna-se possível alcançar o sucesso na adoção de uma postura socialmente responsável. A partir da construção de uma identidade, a empresa será capaz de determinar quais práticas são aceitáveis. O sucesso desse modelo se dará através da determinação e codificação destas práticas empresariais em uma ação conjunta, capaz de envolver a sociedade e as empresas.

Até o momento, o fenômeno da responsabilidade social foi analisado a partir de sua história e do contexto em que se desenvolve. Observaram-se também os significados conferidos ao mesmo, sobretudo por parte da empresa que implementa uma postura socialmente responsável. Parece-nos necessária a compreensão das dinâmicas que envolvem o fenômeno e constituem-se como aspecto integrante de sua prática na sociedade atual. Entender a

---

<sup>31</sup> Op. Cit.

responsabilidade social – teórica e empiricamente –, suas contribuições e limites são o próximo objeto de reflexão do presente estudo.

#### 2.4 – Contribuições e limitações na adoção de uma postura socialmente responsável: O debate sobre a responsabilidade social corporativa

O fenômeno da responsabilidade social pode ser observado sob diversos aspectos. Entender os espaços de atuação da empresa no âmbito do desenvolvimento do fenômeno tem produzido inúmeros debates acerca do incremento da responsabilidade social atualmente. A relevância da produção de estudos que contemplem o tema da responsabilidade social parece ter atingido quase a unanimidade entre os mais diversos estudiosos. Contudo, as análises e avaliações acerca do tema apresentam importantes distinções. Se até agora observamos análises em que a responsabilidade social é entendida como um aspecto favorável ao negócio e aos *stakeholders* como um todo, os trabalhos que virão a seguir representam uma cisão com apreciações anteriores do tema: a marca das análises apresentadas a seguir é, sobretudo, a crítica e o questionamento a respeito das necessidades e benefícios que essas ações provocam na realidade, junto à sociedade em geral.

Em artigo pioneiro da Ciência Política, tratando pontualmente sobre o tema da responsabilidade social, Cheibub e Locke<sup>32</sup> (2002) destacam que o conceito de

---

32 Trata-se de artigo intitulado "Valores ou Interesses? Reflexões Sobre a Responsabilidade Social das Empresas", publicado em 2002.

responsabilidade social corporativa não deve apenas incluir as obrigações legais das mesmas – sejam estas de qualquer natureza: tributária, fiscal, trabalhista ou ambiental, entre outras – mas também ir além dos requisitos econômicos e legais. Os autores argumentam que não faz sentido denominar de responsabilidade social o cumprimento da lei. Para os autores, não podemos chamar de responsabilidade social as ações, programas e benefícios que foram adotados pelas empresas como resultado de negociação trabalhista, visto que, nesse caso, se está diante de uma questão de poder, barganha política, e não de responsabilidade social.

Cheibub e Locke (2002) classificam a responsabilidade social em quatro modelos básicos, baseados nas diferentes formas pelas quais as empresas podem se inserir de forma socialmente responsável. Na visão dos autores, esses modelos têm por base duas dimensões: a primeira seriam os grupos ou atores beneficiários da gestão da empresa; a segunda se refere aos motivos das ações sociais empresariais. A primeira dimensão pode ser entendida com um contínuo que vai do modelo dos acionistas ou donos (*stockholders*) ao modelo das partes interessadas (*stakeholders*). Na segunda dimensão figuram os motivos das ações empresariais. De um lado, há as motivações de ordem moral, valorativa, ações com objetivo mais amplo que os ligados aos interesses da empresa. Do outro lado, tomam lugar as ações instrumentais, que têm por finalidade atender aos interesses imediatos das empresas. Os quatro modelos de responsabilidade social identificados pelos autores e citados aqui são: Produtivismo, Idealismo Ético, Filantropia e Progressista.

O modelo denominado “Produtivismo” é baseado no interesse da própria empresa e de seus acionistas (*stockholders*), definindo os potenciais beneficiários da ação social. As ações só se realizam se houver benefícios para a empresa. O modelo chamado “Filantropia” caracteriza-se por uma gestão empresarial para os acionistas, no qual as ações sociais se realizam por conta de uma motivação moral. Estas não necessariamente trazem benefícios para a empresa. Já o



modelo do Idealismo Ético caracteriza-se por uma gestão empresarial centrada nos benefícios para o público mais amplo (*stakeholders*) e também propõe uma motivação moral para as ações extraempresarial. Por último, o modelo Progressista, que se caracteriza por uma gestão empresarial para o público mais amplo, possui um instrumental para as ações sociais. Nele, as ações só se realizam se puderem se converter em benefícios claros para a empresa.

Na presente tese, compartilhamos da concepção apresentada por Cheibub e Locke acerca do significado da responsabilidade social corporativa. A ideia proposta pelos autores a partir do modelo denominado produtivista nos parece a mais oportuna para a compreensão do fenômeno, sobretudo quando levamos em consideração o contexto democrático capitalista contemporâneo.

Todos os modelos são considerados como formas de responsabilidade social das empresas. A discussão que resta com relação a eles é quanto a sua desejabilidade, viabilidade e eficácia. Ainda segundo os autores, há na literatura sobre a questão, especialmente na brasileira, uma tendência de se privilegiar a filantropia e o idealismo ético. Assim, o discurso do movimento pela responsabilidade social das empresas assume um caráter eminentemente normativo. Os autores apontam que, em qualquer um dos modelos adotados, a empresa adquire poder adicional sobre a sociedade, quando é de alguma forma socialmente responsável.

Todavia, contrariando o discurso expresso pela maior parte da literatura sobre o tema, que atribui às empresas obrigações morais e éticas na prática da responsabilidade social empresarial, Cheibub e Locke rejeitam a reivindicação de ações de responsabilidade social empresarial por parte das empresas com base em argumentos morais e políticos. Os autores consideram que não há, em princípio, base moral e política para que as empresas assumam responsabilidades sociais, ações que excedam suas responsabilidades legais e que não

interessem, imediata e diretamente, aos negócios desenvolvidos por elas. Assim, não se pode ter expectativas legítimas de que as empresas assumam essas responsabilidades. Ninguém teria o direito de exigir que as empresas pratiquem alguma forma de responsabilidade social empresarial; logo, não há a obrigação por parte delas de fazê-lo. Não temos fundamentos para exigir essas ações de empresas e empresários, da mesma forma que não os temos para exigir que professores, advogados, médicos, engenheiros ou quaisquer outros agentes sociais excedam os ditames legais. Neste sentido, atos de filantropia e de responsabilidade empresarial podem ser louvados e mesmo incentivados, mas o fundamental é que não se tem o direito de esperar que empresários e empresas sejam obrigados a praticá-los.

Para os autores, a responsabilidade social, portanto, implica ações que vão além da “letra da lei” e que não resultam de um embate político com sindicatos ou organizações de trabalhadores. É, na verdade, apenas e necessariamente um conjunto de ações que ultrapassam o que é requerido por lei, obrigação ou necessidade. Contudo, a responsabilidade social empresarial é entendida pelos autores como autointeresse, já que não há bons argumentos morais que justifiquem a participação das empresas, empresários e executivos em projetos ou programas de responsabilidade social, privilegiando estes a quaisquer outros atores sociais. Ou seja, a responsabilidade social deve ser do interesse econômico das empresas.

Os autores consideram analiticamente supérfluo e, talvez, até mesmo prejudicial inquirir sobre os motivos que levam as empresas a assumirem determinadas responsabilidades sociais. Dizer se os determinantes da responsabilidade social são interesses ou valores (fazendo referência ao título do artigo) é, na opinião de Cheibub e Locke, uma questão política e moralmente irrelevante, além de mal formulada. Para eles, as empresas podem e/ou devem ter responsabilidades sociais apenas se essa conduta for algo de seu interesse, do interesse de seu negócio, e trazer benefícios para sua atividade e sua posição de mercado.

Ir além da compreensão acerca dos significados da adoção de uma postura socialmente responsável das empresas é a tarefa eleita pelo trabalho de David Vogel<sup>33</sup> (2006). O estudo em questão traz à tona profundas críticas às análises sobre o tema da responsabilidade social. O autor destaca, em sua reflexão, as contradições vividas pelas empresas no sistema capitalista atual, em que adotar uma postura socialmente responsável é prática corrente em um número cada vez maior de instituições.

A análise de Vogel sobre o fenômeno da responsabilidade social traz à tona as dimensões que compõem a responsabilidade social corporativa. Vogel não entende a responsabilidade social a partir de um conceito único, mas sim como um fenômeno que possui diferentes dimensões, que podem ou não dialogar entre si.

O autor ressalta que ainda hoje podemos observar muitas divergências no que diz respeito ao entendimento que muitos dos *stakeholders* têm da responsabilidade social. Vogel entende que isso pode ser um sinal de que os estudos e as interpretações sobre o fenômeno ainda precisam avançar muito, visto que este não está amplamente debatido pela sociedade. Ao olhar para os consumidores, a partir de pesquisas realizadas sobre o comportamento destes nos EUA e na Europa, o autor observa profundas divergências no que diz respeito à influência que a postura socialmente responsável de uma empresa tem no momento da compra de um produto. Na Europa, por exemplo, observou-se que 75% dos consumidores declararam estar dispostos a modificar seu comportamento em favor de uma postura socialmente responsável. Todavia, apenas 3% do total o fizeram efetivamente.

---

<sup>33</sup> Trata-se do livro “The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility”, publicado em 2006.

A observação feita por Vogel das empresas é bastante similar à dos consumidores: a falta de clareza é também uma característica importante na adoção de uma postura socialmente responsável. O autor verifica, também através de pesquisas e análises de empresas atuantes no mercado – sobretudo no mercado americano –, que muitas investem na transformação de produtos e processos sem comprovações de que a adoção de uma postura socialmente responsável irá fortalecer sua posição no mercado, no curto ou longo prazo, ou até mesmo garantir aumento nos lucros. Vogel, baseado em estudos de caso e observação de diversas empresas, defende que, em termos de obtenção de lucro, a certeza que podemos ter até agora é a de que adotar uma postura socialmente responsável não compromete o resultado final da empresa – ou seja, mesmo que não a ajude, não irá prejudicá-la.

O autor investiga também os jovens que ingressam no mercado de trabalho e sua relação com as empresas. Vogel observa que, também entre esses *stakeholders*, há uma divergência entre o discurso e a prática socialmente responsável. O autor apresenta dados de uma pesquisa realizada nos EUA em que 97% dos alunos formados em pós-graduações alegaram estarem dispostos a reduzir sua perspectiva de ganho para trabalhar em organizações modernas e afinadas com preocupações socioambientais. Todavia, o que ocorreria na prática é que os postos mais disputados por jovens no mercado de trabalho encontram-se em empresas que não desenvolvem ações e/ou programas de responsabilidade social.

Um dos principais diferenciais analíticos de Vogel é seu entendimento de que a responsabilidade social é um fenômeno complexo, com inúmeras dimensões próprias. Ao analisarmos a adoção desse fenômeno nas empresas, devemos entendê-lo como ocorre caso a caso, visto que as evidências mostram, sob o ponto de vista do autor, que os resultados obtidos variam de empresa para empresa. A investigação feita por Vogel a partir de aspectos tais como o desempenho financeiro dos fundos de investimento social das empresas aponta

que estes não são melhores do que outras modalidades de fundos de investimentos. O autor também compara dois grupos de empresas que obtiveram bom desempenho financeiro: um grupo é formado por empresas com forte reputação na atuação socialmente responsável e outro com fraca reputação nessa área. Não foram verificadas, nessas análises, diferenças entre os ganhos dessas empresas. A principal ideia do autor é que ainda que se tenha evidência de que a responsabilidade social possa gerar maior rentabilidade para a empresa, isso não significa que necessariamente renda, na realidade, para todas, ou para sua maioria.

Ademais, Vogel aponta uma necessidade para o sucesso da responsabilidade social, no que diz respeito à potencialidade transformadora do fenômeno: para que a responsabilidade social corporativa tenha um impacto real e efetivo sobre as pessoas e instituições, é fundamental que ocorra também o fortalecimento das políticas públicas. O autor acredita que, ao escolher uma causa para apoiar em suas ações e/ou projetos de responsabilidade social, a empresa deseja que esta obtenha sucesso. Na concepção de Vogel, a melhor forma para que isso aconteça é a empresa tentar influenciar a formulação de políticas públicas em favor da mesma causa. Assim, a empresa teria muito mais chances de provocar a transformação social de fato entre as comunidades em que desenvolve suas ações.

A tentativa de uma análise crítica da responsabilidade social é também objetivo central observado no trabalho de Lester M. Salamon<sup>34</sup> (2010). O autor traz nova luz para a compreensão do fenômeno da responsabilidade social, de forma crítica e questionadora. A pergunta que pretende ser respondida pelo autor em seu estudo é: quais são as dimensões

---

<sup>34</sup> Trata-se do livro intitulado “Rethinking Corporate Social Engagement – Lessons from Latin America”, publicado em 2010.

críticas do engajamento social e empresarial através da responsabilidade social? Em que medida esse engajamento é "real" ou apenas um esforço de relações públicas das empresas?

Em linhas gerais, o trabalho tem como foco principal a responsabilidade social empresarial e os aspectos que ligam essas ações ao interesse público geral. Define a responsabilidade social mais claramente, para além de outros negócios – assumindo-a como uma responsabilidade para com a sociedade de forma mais ampla. Isso significa o engajamento da empresa na solução de problemas sociais, tais como pobreza, falta de oportunidade, desigualdade, educação inadequada e a degradação ambiental.

Salamon discute como se dão a prática e a compreensão da responsabilidade social no contexto da América Latina. O autor propõe uma nova abordagem para a responsabilidade social, redefinindo essa forma de gestão e chamando-a de “*Corporate Social Engagement*” (CSE)<sup>35</sup>. Brasil, Argentina, México, Colômbia e Chile são os países analisados em seu trabalho. Salamon utiliza como base analítica os projetos sociais desenvolvidos nessas localidades e verifica o crescimento significativo da responsabilidade social na América Latina. Todavia, destaca as dificuldades para que se consiga mensurar de forma objetiva esse crescimento – sobretudo pelo grande número de (diferentes) indicadores existentes para realizar tal tarefa. O Instituto Ethos<sup>36</sup> é um exemplo utilizado por Salamon para ilustrar a magnitude dessa dificuldade.

---

<sup>35</sup> Compromisso Social Corporativo.

<sup>36</sup> O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma organização sem fins lucrativos, caracterizada como Oscip (organização da sociedade civil de interesse público). Criado em 1998 por um grupo de empresários e executivos oriundos da iniciativa privada, o

As diferenças entre responsabilidade social corporativa e compromisso social corporativo são abordadas pelo autor a partir dos aspectos observados nos países da América Latina investigados em seu estudo. Salamon entende que uma empresa socialmente comprometida é aquela que incorpora como alvo grupos sociais carentes ou comunidades a serem assistidas na formulação das ações sociais a serem realizadas, e não apenas entendem as mesmas como um alvo de ações desenvolvidas a partir da perspectiva da empresa – como em ações socialmente responsáveis desenvolvidas por estas. Em segundo lugar, o compromisso social corporativo, proposto pelo autor, se realiza através de parcerias: a empresa deve buscar parceiros para suas ações sociais, como outras empresas, grupos sociais em geral, entre outros. Os objetivos da empresa devem ser, portanto, também compartilhados com seus parceiros. Dessa forma, não há uma sobreposição entre os envolvidos nas ações – como por vezes ocorre em ações de responsabilidade social. Enquanto a responsabilidade social tem um caráter normativo para Salamon, o compromisso social corporativo busca conjugar, sempre que possível, o negócio da empresa às necessidades da sociedade.

Não é alvo do debate proposto por Salamon definir o que é ou o que deveria ser a responsabilidade social corporativa. Debruçar-se *sobre* os limites das ações socialmente responsáveis ou sobre as relações que se estabelecem entre a empresa e seus *stakeholders* está

---

Instituto Ethos é um polo de organização de conhecimento, troca de experiências e desenvolvimento de ferramentas para auxiliar as empresas a analisar suas práticas de gestão e aprofundar seu compromisso com a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável.

Fonte:

<[http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/31/o\\_instituto\\_ethos/o\\_instituto\\_ethos.aspx](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/31/o_instituto_ethos/o_instituto_ethos.aspx)>. Acesso : 14/01/2012.

no âmbito do que o autor denomina de *MBA approach*<sup>37</sup> nas ações de responsabilidade social na América Latina.

A incorporação da responsabilidade social de forma cada vez maior entre as empresas é explicada por Salamon a partir de aspectos diversos: ele observa que transformações sociais, econômicas e políticas ajudaram a compor os contextos de diversos países em sua história recente. O final do século XX, sobretudo no ocidente, foi marcado por profundas mudanças de caráter econômico e social e, nesse novo contexto, o Estado tende a um papel menor, sobretudo em áreas que se relacionam ao fornecimento de bens sociais diversos à população. A ascensão da globalização e da concepção do chamado “Estado mínimo”<sup>38</sup> foi importante estímulo para a mudança de postura das empresas no mercado e o avanço da responsabilidade social.

Salamon acredita que o compromisso social corporativo, em lugar da responsabilidade social corporativa, pode representar ganhos para diversos segmentos da sociedade. Ao observar o avanço da responsabilidade social na América Latina, o autor observa que, se a transformação se der de fato (com a substituição da RSC para a CSC), ganhos efetivos poderão ser conquistados, não só para a empresa, mas para todos os envolvidos, que com a nova postura são vistos como parceiros desta no desenvolvimento e concepção das ações sociais. Ademais,

---

<sup>37</sup> Ou “Abordagem Segundo o Estilo MBA (Master of Business Administration)”.

<sup>38</sup> Trabalhos como os de Milton Friedman (1977) nos ajudam a refletir sobre o papel do Estado e a regulação das ações deste na arena das ações sociais, o chamado “bem-estar social”.



o estabelecimento de parcerias no âmbito do compromisso social corporativo seria capaz de produzir laços mais fortes entre as empresas e seus colaboradores, além de um maior engajamento e maior chance de sucesso entre o projeto social desenvolvido e o grupo que é alvo deste. A concepção dos projetos se dá de forma plural, não sendo a empresa o único ator na tomada de decisões das ações sociais realizadas.

Apresentando em certa medida convergências com o estudo de Salamon<sup>39</sup>, Eduardo Gomes e Ana Kirschner<sup>40</sup> (2012) investigam a evolução da agenda de responsabilidade social, centrando seu foco de análise no Brasil. Os autores observam o desenvolvimento do fenômeno no caso brasileiro – entendido como uma experiência única – a partir da implementação e adoção por parte das empresas do balanço social, proposto pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE) e pela utilização dos indicadores de sustentabilidade sugeridos pelo Instituto Ethos<sup>41</sup> e de instrumentos de avaliação como a ISO 14001 e o Global Reporting Initiative (GRI)<sup>42</sup>, entre outros.

---

<sup>39</sup> Op. Cit.

<sup>40</sup> Trata-se de capítulo de livro publicado por Gomes e Kirschner em 2012, intitulado “Balanço Social and Sustainability Reporting in Brazil”.

<sup>41</sup> Op. Cit.

<sup>42</sup> A Global Reporting Initiative (GRI) é uma organização não governamental internacional, com sede em Amsterdã, na Holanda, cuja missão é desenvolver e disseminar globalmente diretrizes para a elaboração de relatórios de sustentabilidade utilizadas voluntariamente por empresas do mundo todo.

Gomes e Kirschner pretendem examinar as principais razões e implicações geradas pela mudança de protagonismo na regulação social brasileira – em um primeiro momento, as organizações não governamentais (como o IBASE) tinham papel fundamental nesse processo. Em momento posterior, as empresas tomaram a dianteira, através de organizações empresariais, como o Instituto Ethos de Responsabilidade Social. A primeira observação aponta a mudança nos rumos da ação social realizada pelas empresas: se nos anos 1960 e 1970 essas ações estavam muito mais associadas a uma ideia de filantropia empresarial, mais recentemente estas têm sido cada vez mais integradas na esfera da gestão das empresas e, como resultado, sendo mais formalmente medidas, avaliadas e relatadas.

Todavia, ainda que o crescimento da responsabilidade social corporativa possa indicar o crescimento do poder econômico das empresas no âmbito da sociedade, os autores destacam que é válido assumir que a responsabilidade social corporativa nos coloca diante de um jogo virtuoso, no qual todos ganham: a empresa e a sociedade. A pergunta que se coloca não é quem ganha, mas sim até quando essas ações continuarão a ser desenvolvidas. Gomes e Kirschner, a partir de estudo de Englander e Kaufman (apud GOMES e KIRSCHNER, 2012), apontam para o fato de que a responsabilidade social vem sendo tradicionalmente associada a uma "ideologia gerencial", que visa a salvaguardar a sobrevivência e lucratividade das

---

Desde seu início, em 1997, a GRI tem focado suas atividades no desenvolvimento de um padrão de relatório que aborda os aspectos relacionados à sustentabilidade econômica, social e ambiental das organizações. Fonte: <[www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)>. Acesso: 03/09/2012

empresas, responsabilizando seus acionistas e também seus *stakeholders* em geral. Atualmente, sugere-se que a responsabilidade social encontra-se ligada a uma percepção de “ideologia proprietária”. No futuro, a tendência seria o surgimento de uma nova era, marcada pelo que os estudiosos chamam de “indiferença social corporativa”.

Gomes e Kirschner entendem que as várias formas de relatórios acerca das ações de responsabilidade corporativa existentes atualmente desempenham um papel fundamental no âmbito do “mercado da virtude” – tal qual proposto por Vogel<sup>43</sup> – e são uma característica central da responsabilidade social corporativa contemporânea. No entanto, ao contrário da lógica de auditoria social proposta pelo IBASE, esses relatórios são essencialmente ferramentas utilizadas para fortalecer ou proteger as relações econômicas e políticas de uma empresa. Ademais, ao contrário da auditoria social do IBASE, tais relatórios não seriam instrumentos socialmente orientados, que visam a melhorar a responsabilização social das empresas junto à sociedade.

Esforços teóricos são correntes no âmbito do debate acerca do fenômeno da responsabilidade social corporativa. As diferentes lógicas que permeiam o conceito de responsabilidade social fazem com que este tenha diferentes significados e, por conseguinte, diferentes esferas de ação. O trabalho de Kenneth M. Amaeshi e Bongo Adi<sup>44</sup> (2006) tem por objetivo principal discutir a dificuldade de compreensão desse conceito, a partir da definição atual de

---

<sup>43</sup> Op. Cit.

<sup>44</sup> Trata-se de artigo intitulado “Reconstructing the Corporate Social Responsibility: Construct in Utlish”, publicado pela primeira vez em 2006.

responsabilidade social, e os aspectos que o compõem. Os autores identificam a existência de duas lógicas no conceito de responsabilidade social: a lógica do racionalismo intelectual (ou seja, a maximização do lucro) e o racionalismo emocional (ou seja, a benevolência). A maioria das tentativas para promover a responsabilidade social hoje se constitui em esforços para reconciliar essas lógicas, muitas vezes opostas. Surpreendentemente, sob o ponto de vista dos autores, essas lógicas contrastantes continuaram a ser tratadas como um sistema unificado, apesar do fato de se colocarem dialeticamente.

Amaeshi e Adi definem três proposições a serem debatidas ao longo do artigo: em primeiro lugar, contestam a adoção da responsabilidade social como uma expressão de adequada aos negócios de forma geral, utilizada de forma corrente. Os autores defendem sua reconstrução, de forma que seja capaz de atender à “língua do negócio”. Em segundo lugar, embora não argumentando contra o conteúdo da responsabilidade social em sua conceitualização presente, os autores defendem uma fusão perfeita do conteúdo da responsabilidade social e do paradigma dos negócios, de forma que estes sejam reconstruídos como práticas de gestão "neutras". Finalmente, em terceiro lugar, propõem que a legitimação do conteúdo de responsabilidade social ocorra através do empoderamento do ponto de partida da ação<sup>45</sup>. Desta forma, a responsabilidade social seria um artefato utilizado para a legítima avaliação do desempenho corporativo. A ideia é que esta legitimação incentivaria as empresas a adotarem boas práticas de gestão por motivos de lucro – pelo aumento ou manutenção dos níveis deste no negócio - sem o “peso moral da

---

<sup>45</sup> No original, “*bottom line*”.

hipocrisia”. Amaeshi e Adi defendem que, desta forma, a aplicação da RS contribuiria para a sociedade em geral, mas também seria capaz de melhorar a rentabilidade das empresas envolvidas.

Muitas são as definições existentes do que é responsabilidade social. Amaeshi e Adi sabem disso. Os autores citam diferentes definições de autores representativos no debate sobre o tema, tais como Archie B. Carroll (apud AMAESHI E ADI, 2006) e Edward R. Freeman (1984), entre outros. Porém, todas as definições tornam a responsabilidade social um espaço de construção múltiplo. Amaeshi e Adi destacam a definição de responsabilidade social utilizada pela União Europeia (UE), que entende a prática como “um conceito no qual as empresas integram preocupações sociais e ambientais as suas operações e na sua interação com outras partes interessadas, a partir de uma base voluntária” (AMAESHI E ADI, 2006, p.23). De acordo com a UE, as empresas estariam cada vez mais conscientes de que um comportamento responsável cria um ambiente de sucesso e sustentável para o negócio.

As críticas feitas por Amaeshi e Adi ao fenômeno da responsabilidade social presentes ao longo do estudo não têm como objetivo central eliminar a responsabilidade social como conceito ou prática de gestão. O que os autores pretendem é a incorporação dessas práticas entre as empresas em uma “língua” que seja compreendida por todos. O intuito é, com isso, contribuir para a legitimação da responsabilidade social como conjunto de práticas de uma gestão neutra.

A origem externa às empresas da responsabilidade social é um aspecto que ganha destaque no trabalho de Amaeshi e Adi, visto que se pode argumentar que a responsabilidade social tem sua fundação em movimentos sociais contra o sistema capitalista. Os autores então a contextualizam no âmbito do sistema capitalista, lembrando que o mesmo tem fraquezas

inerentes e as manifesta através de falhas de mercado, externalidades e distribuição desigual dos benefícios do capitalismo. Ademais, as empresas são apenas um aspecto do sistema capitalista.

Outro argumento popular na literatura favorável à responsabilidade social diz respeito ao fato de que as empresas (especialmente corporações transnacionais) deveriam ser responsabilizadas. A regulação externa seria uma espécie de “consciência das empresas”. Todavia, o argumento contrário a essa interpretação se baseia no fato de que, ao invés de incentivos para que as empresas sejam socialmente responsáveis, os esforços deveriam se concentrar em fazer com que os governos controlassem as empresas através de mecanismos de regulamentação. Amaeshi e Adi ressaltam o aspecto de marketing por vezes implícito na adoção de uma postura socialmente responsável por parte das empresas. Leis mais eficientes poderiam ser mais eficazes para que as empresas se tornem, de fato, responsáveis pela proteção dos direitos humanos e do meio ambiente em que trabalham. A crítica aos governos é feita porque os autores acreditam que estes preferem a adoção de uma postura socialmente responsável por parte das empresas a terem que regular os negócios de forma mais contundente.

A verdadeira legitimação das práticas de responsabilidade social tem que ser compatível com a linguagem dos negócios. Em caminho convergente ao de Salamon<sup>46</sup>, Amaeshi e Adi entendem que a responsabilidade social deve ser discutida como uma prática de gestão sustentável despojada de suas atuais conotações normativas e reconstruída na linguagem instrumental do negócio, sendo sensata e compatível com a agenda da empresa. Caso isso não

---

<sup>46</sup> Op. Cit.

ocorra, os autores acreditam que, assim, a responsabilidade social continuará não representando seus *stakeholders* de forma geral.

É possível afirmar, a partir dos caminhos tomados acerca do tema da responsabilidade social corporativa, que esse debate se transformou ao longo do tempo, alterando seu foco central nos espaços que o compõem. Se em um primeiro momento os contornos das reflexões giravam em torno do conceito e das características que envolviam a adoção de uma postura socialmente responsável, hoje, o alcance que essas ações têm e as relações que as mesmas invocam entre empresa, sociedade e estado ganham força no debate contemporâneo.

O trabalho recente de David Vogel<sup>47</sup> (2008) apresenta convergência com essas transformações: o autor ressalta as mudanças sofridas na relação entre a empresa, governos e sociedade civil na última década, a partir do desenvolvimento da responsabilidade social corporativa. Vogel cita como exemplo a criação de uma pasta ministerial para tratar da responsabilidade social corporativa no Reino Unido, as formas de autorregulação incorporadas pelas empresas – como a adoção do Global Reporting –, além do fato de as ONGs terem se tornado cada vez mais parceiras das empresas, desenvolvendo ao lado destas inúmeras práticas sociais e ambientais.

O estudo de Vogel explora dois modelos básicos criados na tentativa de compreensão da relação existente entre empresas, governos e sociedade civil: o primeiro representa uma visão dicotômica que postula que responsabilidade social corporativa e governos são, por definição, mutuamente excludentes, sobretudo quando se leva em conta a premissa de que o escopo da

---

<sup>47</sup> O trabalho em questão de David Vogel é o artigo “Corporate Social Responsibility, Government and Civil Society”, publicado em 2008.

responsabilidade social corporativa é definido pela ausência de regulação e políticas públicas<sup>48</sup>. O segundo modelo postula que a responsabilidade social corporativa não é nada mais que a relação entre atores do mercado e governos.

O crescimento na adoção de uma postura socialmente responsável por parte das empresas não é visto como um processo linear pelo autor. O desenvolvimento da responsabilidade social corporativa apresenta oscilações em algumas sociedades, igualmente como poderes governamentais têm aumentado e diminuído. Ademais, déficits de governança têm sido perceptíveis na análise do autor, o que seria capaz de promover o crescimento da responsabilidade social corporativa. Por fim, Vogel busca observar as maneiras pelas quais os governos têm promovido a responsabilidade social corporativa e a relação observada entre essa postura, responsabilidade pública e práticas privadas.

O trabalho de Bowen<sup>49</sup> e sua definição acerca do significado da responsabilidade social são utilizados por Vogel para levantar a seguinte questão: a relação entre a responsabilidade social desenvolvida pelas empresas e os governos tem como objetivo representar ou atender aos

---

<sup>48</sup> Essa questão foi desenvolvida em inúmeros trabalhos sobre o tema. Destacamos aqui o estudo realizado por Maria Celia Paoli, “Empresas e Responsabilidade Social: Os Enredamentos da Cidadania no Brasil”, publicado em 2003. O debate proposto pela autora encontra-se analisado de forma mais aprofundada em nossa tese de mestrado, intitulada “A Responsabilidade Social do Pequeno e Médio Empresário: Um Estudo Exploratório”, apresentada em 2005. A referência dos trabalhos poderá ser encontrada ao fim da presente tese.

<sup>49</sup> Op. Cit



interesses e valores da sociedade? A relação entre empresas e governos pode ser entendida como uma relação essencialmente dicotômica: Vogel refere-se aos dilemas abordados em alguns estudos acerca do tema, com destaque para o enfoque realizado no artigo de Milton Friedman<sup>50</sup>, “*The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits?*”, de 1970, que questiona os limites do papel exercido pela empresa e as funções desempenhadas pelo Estado.

O que Vogel nos mostra, ao longo de seu estudo, é que não é possível analisar a responsabilidade social de forma dicotômica: a postura socialmente responsável das empresas está altamente relacionada ao contexto em que estas se encontram inseridas, dependendo em particular do país e, em geral, do estado de governança, ao mesmo tempo. A natureza da responsabilidade social corporativa, portanto, deve ser estável, visto que as respectivas responsabilidades do ator em questão – a empresa – sofrem contínua reavaliação e redefinição.

Ao observar o futuro, não parece para Vogel que há alguma evidência significativa que indique a ocorrência de uma mudança nas motivações dos governos para incentivar a responsabilidade social corporativa. Vinte ou trinta anos atrás, a adoção de uma postura socialmente responsável tenderia a se associar a abordagens diversas de déficits de governança, que caracterizavam aquele contexto. Mais recentemente, é possível verificar uma maior atenção para o impacto positivo da melhoria das políticas governamentais em geral, no que diz respeito a questões como coesão social, competitividade nacional e sustentabilidade

---

<sup>50</sup> O artigo em questão foi escrito por Milton Friedman e publicado na New York Times Magazine em 1970, com o título “*The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits?*”

social e ambiental. Concomitantemente, é possível verificar o interesse dos governos, não simplesmente no sentido de incentivar a responsabilidade social corporativa, mas também no desenvolvimento da capacidade da responsabilidade social. Essa percepção sugere que os governos veem a responsabilidade social hoje como um recurso de longo prazo de governança social e regulamentação de negócios.

A realidade, também a partir da análise do autor, fornece evidências de uma mudança que simplesmente irá endossar e facilitar a adoção da responsabilidade social pelas empresas, com o objetivo de abranger parcerias entre estas e governos – até mesmo a obrigatoriedade de ações de responsabilidade social, através de uma regulação governamental, ainda que branda. Tal questão se coloca frente ao debate acerca da ampliação do escopo de políticas responsabilidade social e a interação dessas ações com políticas governamentais – como a já citada criação de uma pasta ministerial sobre o tema no Reino Unido. Esse incremento se daria a partir do maior envolvimento da comunidade com as ações e com uma mudança de motivação: a preocupação com deficiências de governança se transformaria em preocupação com a melhoria do governo, aliada à capacidade de resposta da sociedade e das empresas para o enfrentamento das demandas sociais. Nesse contexto, implantar uma regulação para incentivar a participação das empresas parece algo necessário e positivo para o incremento dessa relação. Parcerias tenderiam naturalmente a provocar relacionamentos e compromissos contínuos. A existência de uma regulação daria origem, por exemplo, a pesquisas para construção de *benchmarks* e para o estabelecimento de boas práticas.

Os governos não podem simplesmente usar a responsabilidade social corporativa como veículo para realização de uma privatização de políticas sociais em geral, por exemplo. Não há como os governos promoverem uma mudança “por atacado”, transferindo a responsabilidade do setor público para o setor privado; o que ocorre, de fato, é a utilização de

ações socialmente responsáveis como atos complementares das políticas do governo. Vogel entende que essa evolução reflete novas formas de governança, em que os governos empregam o que ele chama de “crime mais rico” aliado a um conjunto sutil de mecanismos que afetam o comportamento da empresa, ao invés de lançarem mão diretamente do emprego de normas e fiscalização. Ao invés de imporem o cumprimento de normas de cunho legal, parte-se para o uso de políticas que apoiam, facilitam e estabelecem parcerias com empresas. Esta é uma outra característica do novo paradigma de governança, que enfatiza o estabelecimento de normas, de formação de *network*, criação de incentivos e voluntariado. Assim, a responsabilidade social consiste na parte de uma mudança na mistura de funções do governo e no balanço estabelecido entre ferramentas próprias deste e os recursos oriundos de outros atores – tais como a empresa. Essa mudança se dá, sobretudo, no sentido de um Estado provedor. Além disso, o envolvimento do governo pode ajudar empresas na solução de alguns problemas coletivos de ação como, por exemplo, iniciar e gerar recursos legítimos para novas iniciativas no âmbito da responsabilidade social.

A partir dessa perspectiva, os novos papéis desempenhados pelas empresas nessas novas formas de governança representam uma série de desafios para os gestores corporativos. Primeiro, os gestores precisam estar atentos às responsabilidades que a participação em políticas governamentais no campo da responsabilidade social irá acarretar. Sob novas formas de governança, nas quais vigoram menos normas e limites claros, alguns gestores expressam preocupação acerca das expectativas sobre negócios que estariam, conforme eles, fora de sua própria esfera de responsabilidade. Relativamente, o *network* e os aspectos que compõem a parceria na nova governança trazem uma espécie de névoa que, para Vogel, seria esclarecida através da adoção da *accountability* por parte dos gestores. A conjunção da responsabilidade social como mecanismo de investimento social das empresas e também de governança social

obscurece dois tipos diferentes de sistema de *accountability*: o corporativo e o governamental. Não é necessário que haja concordância entre estes, visto que atividades empresariais são distintas das atividades governamentais. No entanto, é preciso que ambos compartilhem algum interesse acerca da localização da *accountability*, já que a responsabilidade social corporativa é inspirada ou legitimada pelo governo.

A responsabilidade social corporativa, na interpretação de Vogel, sobretudo na Europa, não é apenas uma ideia que floresceu, mas também um tema que dispõe do interesse de governos, que tencionam estimular a prática. O que antes poderia parecer paradoxal ou mesmo uma contradição, em termos, pode ser compreendido no contexto da emergência de novas formas de governança contemporaneamente, tanto em nível nacional quanto internacional. O desenvolvimento da responsabilidade social corporativa no contexto europeu, em especial, produz uma espécie de jogo de soma positiva, em que todos os envolvidos (empresa, sociedade e Estado) ganham com essas ações.

O debate aqui proposto tentou fazer refletir acerca dos diversos significados – tanto teóricos quanto práticos – do fenômeno da responsabilidade social. Entendê-lo e questioná-lo, tomando sua história e seu contexto como ponto de partida, nos parece primordial para uma compreensão. Os estudos – em especial aqueles desenvolvidos no âmbito da administração, tais como o de Bowen (1957), Gayson e Hodges (2002) e Ashley (2001) – nos ajudaram a recompor o cenário no qual surgiu e se desenvolveu a responsabilidade social corporativa. Foi possível observar as mudanças ocorridas no fenômeno da responsabilidade social, sobretudo em seu significado. Se em um primeiro momento ela esteve associada ao homem de negócios, tal qual proposto por Bowen, hoje ela é entendida como um comportamento desenvolvido pela empresa em sua totalidade: ser socialmente responsável é parte da estratégia de negócio.

Ainda no que diz respeito ao significado do fenômeno, tentamos refletir acerca do papel da responsabilidade social pensando o mesmo a partir de sua composição semântica. Os trabalhos de Cappellin e Thiry-Cherques propõem questionar, em última instância, a adoção de uma postura socialmente responsável originada na ideia de responsabilidade presente no referido conceito. Os estudos que integram este capítulo questionam a existência de uma responsabilidade específica da empresa em relação à sociedade, que a diferenciaria dos demais atores sociais. Ademais, no que diz respeito à responsabilidade social, os autores entendem que essa postura estaria, na verdade, mais associada a uma ideia de reparação, e não a um *ethos* de responsabilidade, como comumente entendido nos significados correntes conferidos ao fenômeno.

A compreensão acerca da responsabilidade social corporativa sob a ótica das Ciências Sociais, em especial da Ciência Política, constituiu-se também como um dos objetivos do presente capítulo. Em especial, buscamos, com esta análise, caracterizar o estudo a partir da disciplina da qual faz parte a presente tese. Ademais, os textos aqui selecionados têm em comum um aspecto central: Cheibub e Locke (2002), Vogel (2006), Salamon (2010), Gomes e Kirschner (2012), Amaeshi e Adi (2006) analisam o tema da responsabilidade social de forma crítica. Em seus trabalhos, esses autores intentam não apenas conhecer o fenômeno, mas compreender a lógica que rege seu funcionamento e, dessa forma, questionar seu significado, seus objetivos e, em última instância, sua legitimidade. A responsabilidade social é observada tomando por base seu contexto mais amplo e, por conseguinte, sua relação com os mais diversos atores sociais, tais como o Estado, o meio ambiente e a própria sociedade. Assim, parece possível lançar um olhar sobre o fenômeno com maior objetividade, avaliando de forma mais precisa seus efeitos junto aos atores envolvidos nas ações socialmente responsáveis como um todo.

Também fizemos um esforço no sentido de pensar sobre um possível problema presente na esfera relativa ao desenvolvimento da responsabilidade social corporativa: como dirigir uma empresa privada que admite a interferência da sociedade? Uma resposta, conforme verificado, pode ser construída a partir do novo contexto em que as empresas estão inseridas. Por essa razão, cabe analisar a matéria que tenta compreender e explicar a relação entre empresa e sociedade: a Teoria dos *Stakeholders*. Ademais, entender os *stakeholders* e a forma como a sua atuação interfere e implementa a *accountability* na empresa são objetivos a serem explorados no próximo capítulo do presente estudo.

### **Capítulo III- Teoria dos *Stakeholders*: Observações acerca de alguns dos aspectos constitutivos do quadro temático em questão**

Se no capítulo anterior apresentamos o pano de fundo no qual o presente trabalho se desenrola, a responsabilidade social corporativa, buscaremos agora analisar uma das variáveis que se entrecruzam à adoção de uma postura socialmente responsável: os *stakeholders*, ou partes interessadas da corporação. A relação das empresas com os atores sociais em geral, a forma com que estas se ligam com as chamadas partes interessadas e as motivações e justificativas utilizadas para explicar as transformações que marcam as mudanças na relação entre empresa e sociedade ocorridas no contexto contemporâneo merecem uma análise específica, em especial pelas particularidades que essas mudanças trazem em seu bojo. A atuação socialmente responsável das corporações pode ser entendida como uma postura adotada a partir da atuação dos *stakeholders*, sobretudo dos movimentos sociais, junto às empresas, recentemente. Esses aspectos se relacionam de forma direta e podem ser observados de forma integrada na esfera das empresas e de sua atuação socialmente responsável. Em última instância, a partir dessas observações, podemos refletir sobre quais são os problemas que os *stakeholders* representam para uma empresa socialmente responsável no contexto atual.

A análise acerca dos *stakeholders* é dividida em dois momentos no presente capítulo: no primeiro, buscamos analisar o conceito de *stakeholder*, a partir da Teoria dos *Stakeholders*,

com ênfase especial nos estudos produzidos por Freeman<sup>51</sup> sobre o tema. Em um segundo momento, a intenção foi discutir algumas das interpretações correntes acerca do papel dos *stakeholders* junto à empresa, tomando por base o debate acadêmico realizado a esse respeito. Em última instância, observamos como esses grupos relacionam suas demandas junto à empresa.

### 3. 1- Teoria dos *Stakeholders* ou “Teoria das Partes Interessadas”<sup>52</sup>: Principais aspectos e características

Ao analisar a Teoria dos *Stakeholders* (ou “Teoria das Partes Interessadas”), buscamos, a partir do debate recente, identificar quem são estes e qual o seu papel no âmbito das ações de responsabilidade social corporativa desenvolvidas pelas empresas.

Se Howard Bowen<sup>53</sup> é considerado uma espécie de *founding father* da responsabilidade social corporativa, podemos dizer o mesmo sobre Robert Edward Freeman<sup>54</sup>, no que tange à Teoria

---

<sup>51</sup> Freeman desenvolveu diversos estudos acerca da temática dos *stakeholders*. Todavia, o estudo considerado como fundamental para o desenvolvimento da Teoria dos *Stakeholders* é o trabalho intitulado “*Strategic Management: a Stakeholder Approach*”, de 1984.

<sup>52</sup> A tradução do termo não é unânime, mas em geral, a literatura que aborda o tema considera “*stakeholders*” e “partes interessadas” como expressões sinônimas. Utilizaremos os dois termos ao longo da presente tese.



dos *Stakeholders*: o trabalho publicado pelo autor em 1984 é considerado por muitos como um marco teórico no debate acerca do papel dos *stakeholders* no contexto atual. Freeman define *stakeholder* como “qualquer grupo ou indivíduo que é afetado ou pode afetar a realização dos objetivos de uma organização (empresa)”. Ademais, para o autor, os *stakeholders* são grupos que teriam direito legitimado sobre a organização. Isso se deve ao fato de que, sem o apoio desses grupos, a organização deixaria de existir. Por conseguinte, estes seriam vitais para a sobrevivência e o sucesso da organização.

No desenvolvimento da Teoria dos *Stakeholders*, Freeman observa o contexto em que esta ganha força: o autor destaca que os gestores não desejavam criar influências específicas no comportamento dos *stakeholders*, ao invés disso, eles queriam apenas prever o ambiente futuro, a fim de adaptá-lo às capacidades da empresa. Na década de 1960, o ambiente era muito estável, relativamente estático e, em certa medida, previsível. Freeman afirmou que, antes de seu trabalho, a literatura que aborda o planejamento estratégico dificilmente levava em conta os *stakeholders*. Quando o fazia, os tratava de forma indefinida, considerando-os como grupos genéricos. Só os legítimos e/ou amigáveis em relação à empresa eram considerados como de fato relevantes. Os *stakeholders* que representam grupos concorrentes e/ou rivais da empresa ficavam de fora da análise. Freeman entende que a literatura da época desenvolveu apenas abordagens simplistas para tratar do contexto dos *stakeholders*.

---

<sup>53</sup> Op. Cit.

<sup>54</sup> Op. Cit.

O título da obra “Gestão Estratégica: Uma Abordagem das Partes Interessadas”<sup>55</sup> já é um indicador do caminho proposto por Freeman em sua análise sobre o tema: o autor tenta construir uma estrutura que correspondesse às preocupações dos gestores no contexto em que estavam inseridos – a década de 1980. Freeman destaca que, naquele momento, os gestores estavam sendo confrontados com níveis sem precedentes de turbulência e mudanças no contexto socioeconômico em que estavam inseridos, e ressalta que, naqueles “novos tempos”, as preocupações desses homens de negócios iriam muito além dos produtos e serviços oferecidos ao mercado. Logo, as teorias de gestão que se concentravam na eficiência e eficácia, privilegiando o contexto produto-mercado, não teriam utilidade alguma.

Neste ambiente, Freeman ressalta a necessidade do desenvolvimento de uma nova gestão e um novo quadro conceitual. Esse quadro é proposto pelo autor em sua obra. Ele destaca que tanto as mudanças internas – relativas aos proprietários, clientes, funcionários e fornecedores – quanto externas – que incluem um novo ambiente social que se constrói, com novas questões e dilemas - à empresa expressam que o modelo da organização existente naquele momento não era mais válido.

O objetivo proposto com a gestão dos *stakeholders* foi a criação de métodos para gerenciar os diferentes grupos e as relações que resultaram em uma forma estratégica para a empresa. Freeman acredita que a ideia de *stakeholders* – ou gerenciamento de *stakeholders*, ou ainda, abordagem à gestão estratégica dos *stakeholders* – sugere que os gestores devem formular e implementar processos que consigam satisfazer a todos os grupos, e não apenas os que têm participação direta no negócio. A função principal desse processo é gerir e integrar as relações

---

<sup>55</sup> O título original da referida obra é “Strategic Management: A Stakeholder Approach”.

e os interesses dos acionistas, empregados, clientes, fornecedores, comunidades e demais grupos, de forma a garantir o sucesso no longo prazo da empresa. A abordagem dos *stakeholders*, segundo Freeman, tem como preocupação central a implementação de uma gestão ativa do ambiente de negócios, que seja capaz de desenvolver relacionamentos para a promoção de interesses comuns e, concomitantemente, estratégias para o negócio.

### 3.2 - Teoria dos *Stakeholders*: Alguns aspectos abordados no debate contemporâneo

Diversos trabalhos sucederam a obra de Freeman, ampliando o debate acerca do papel dos *stakeholders*. Algumas dessas abordagens tentam analisar a função dos *stakeholders* no contexto atual. O estudo de Leys, Opstal e Gijssels<sup>56</sup> (2009) questiona o significado conferido ao termo *stakeholders* atualmente. Os autores entendem que o termo se tornou parte da linguagem cotidiana, no que se refere à gestão e ética nos negócios. No entanto, seu significado parece despertar expectativas distintas entre as partes interessadas, referidas na expressão.

O trabalho de Leys, Opstal e Gijssels empreende uma crítica à Teoria dos *Stakeholders* proposta por Freeman: ao questioná-lo, eles não desejam responsabilizar Freeman pelos caminhos tomados pelo debate sobre o papel dos *stakeholders* no momento atual. Os autores acreditam que no trabalho de Freeman publicado em 1984, o autor cunhou o conceito para

---

<sup>56</sup> O artigo em questão é “A Puzzle in SRI: Stakeholders in the Mist”, publicação de Working Papers on Social and Co-operative Entrepreneurship, 2009.

ajudar gerentes a melhorar práticas de gestão em empresas reais, não tendo a intenção de promover “questões bizarras de metafísica ou para apoiar visões de mundo medieval”. No entanto, os autores defendem a hipótese de que “as sementes de tais visões” já estão em Freeman (LEYS, OPSTAL E GIJSELINCKX, 2009, p.23).

Para os autores, Freeman representa importante contribuição para o avanço dos estudos e práticas na gestão de empresas no contexto atual. A mensagem principal proposta pelo autor – que a gestão das corporações será melhor se levar em conta as tendências e atores no ambiente futuro em que o funcionamento das empresas irá acontecer – tem sido aceita quase universalmente e, segundo Leys, Opstal e Gijselinckx, com razão. Porém, a definição de Freeman de "*stakeholder*" [grifo dos autores] sofre de uma “falta de precisão e heurística operacionais para gerentes” (LEYS, OPSTAL E GIJSELINCKX, 2009, p.29).

Leys, Opstal e Gijselinckx destacam que o debate acadêmico proposto pela literatura pode apresentar incongruências ou dicotomias. No entanto, a questão sobre como os gestores podem e devem tratar as partes interessadas (*stakeholders*) continua a ser uma temática relevante no debate. Os autores acreditam que, dado o atual estágio das discussões, deve-se deixar de usar o conceito de *stakeholders*, e propõem o seguinte caminho investigativo: os proprietários que realizam investimento social responsável – que adotam uma postura socialmente responsável em sua empresa – levam em conta os *stakeholders* como um todo, mas e o *stakeholder* administrador, ao tomar decisões de investimento e não investimento na empresa? Em caso afirmativo, como isso se dá? Mais especificamente, os autores questionam se os empresários que realizam investimento social responsável deveriam promover os *stakeholders* da corporação, se deveriam ser indiferentes a eles ou evitar se opor aos mesmos?

No referido artigo, Leys, Opstal e Gijssels destacam duas interpretações correntes, consideradas como principais acerca do tema *stakeholders* da corporação: a primeira interpretação – considerada fraca pelos autores – vê o *stakeholder* da corporação como um método para aumentar o valor das empresas, otimizando as oportunidades e mitigando riscos. A segunda interpretação – entendida como sendo a mais forte – atribui aos *stakeholders* poderes que vão além dos poderes dos acionistas no funcionamento das empresas. Os autores acreditam que a gestão das partes interessadas (*stakeholders*) não é uma simples tática ou ação estratégica para aumentar o valor corporativo: este é o propósito da gestão da empresa em si e os gestores devem, de alguma forma, administrar para todos os *stakeholders*. A questão é: o investimento social responsável deve promover a gestão negócio pelos *stakeholders*? Em que sentido?

Para responder a essas questões, os autores dividem o texto em quatro partes: primeiro abordam as noções de gestão, corporação, investimento social responsável e *stakeholder*. Com isso, torna-se possível falar mais sobre as interpretações expostas anteriormente (fortes e fracas). Depois, debatem o discurso e a prática atual das corporações inseridas no mercado e do investimento social responsável realizado pela maior parte deste. Os autores também se dedicam à análise do que chamam de “corporações cooperativas” – que seriam as relações cooperativas entre os *stakeholders* e a empresa. Nesses casos, os representantes dos *stakeholders* agiriam de forma colaborativa, mas distinta das corporações. Leys, Opstal e Gijssels acreditam que sua contribuição ao debate acerca dos *stakeholders* se dá na sobreposição entre teoria e prática das corporações. Na quarta parte, expõem suas conclusões.

Na obra, consideram as corporações como um instrumento feito pelo homem para atingir objetivos específicos da economia. Logo, a primeira e primordial função social e responsável

desta é o (bom) desempenho econômico. A demanda social mínima em uma empresa específica seria evitar a perda e destruição de capital, ou seja: a operação de um excedente de produção atual sobre o custo atual adequado, para cobrir os riscos do futuro. Essa é uma característica comum de todas as empresas, independentemente se operam em democracias sociais ou regimes comunistas; independentemente de serem propriedade de particulares ou cotadas em bolsa, e independentemente de sua forma legal de constituição. Assim, a tarefa da gestão de uma empresa é assegurar que as operações sejam lucrativas, não importando se o projeto econômico é estruturado como uma empresa estatal, uma empresa pública ou uma empresa privada. Se os gestores são também os gerentes das relações com *stakeholders*, eles deverão gerir a empresa tendo em vista, primordialmente, a rentabilidade e viabilidade do projeto econômico.

Os autores destacam que os empresários que realizam o investimento social responsável não se encontram localizados em regiões ou países específicos – estão em todos os lugares. Alguns são motivados por preocupações religiosas, enquanto outros rejeitam mercados eficientes e acreditam que a inserção de critérios não financeiros pode ajudar a melhorar a performance da empresa no mercado. Existem ainda aqueles que querem mudar o mundo para melhor.

A partir do debate realizado ao longo do artigo, Leys, Opstal e Gijssels afirmam que a teoria do *stakeholder* da corporação reafirma as ideias lançadas por Freeman na década de 80, sobre a importância desse ator para a empresa. Todavia, essas ideias não são incorporadas ao dia a dia da empresa – sobretudo no que tange a governança dos *stakeholders*. Por quê? Porque o mercado financeiro e os investidores não aceitam a participação dos demais *stakeholders* como “intermediários” no negócio. Incorporá-los teria um custo muito alto para

a empresa – sobretudo para seus acionistas. Portanto, a governança corporativa é um aspecto que não “sai do papel” entre as empresas, em especial no que tange à adoção de uma postura socialmente responsável. Ademais, a Teoria dos *Stakeholders* desenvolvida por Freeman seria capaz de esconder problemas práticos na incorporação dos *stakeholders* na gestão das empresas, sendo responsável pela retórica vazia de muitos gestores, atualmente.

Para os autores, os investidores que desejam realizar investimento social responsável devem ter cuidado ao propor em seus discursos a gestão dos *stakeholders*. A empresa que apresenta esse discurso, segundo eles, está sendo meramente hipócrita e confusa. Essa hipocrisia seria perigosa porque alimenta expectativas irreais de diversos *stakeholders*. Por conseguinte, uma empresa com gestão confusa não deve, por exemplo, receber investimentos.

Leys, Opstal e Gijssels evidenciam os riscos que empresas que dizem realizar administração voltada para seus *stakeholders* podem apresentar para investidores em geral: os investidores que estão interessados em investimento social responsável devem questionar os gerentes e administradores de empresa quando estes disserem que contam com a participação dos *stakeholders* em sua gestão. Devem perguntar sobre métodos de realização de tais ações na prática da empresa, instruções, e verificar os projetos e/ou iniciativas concretas desenvolvidas pela empresa. Os gerentes que, quando perguntados, produzem retóricas abstratas sobre *stakeholders*, natureza, sociedade, história, etc. , devem ter consciência de seu erro e ser chamados à realidade, ao mundo concreto, para dessa forma pensarem políticas tangíveis que promovam interação com terceiros, incluindo os acionistas. Entretanto, ainda que realizem fortes críticas à Teoria dos *Stakeholders* e a seu papel na prática empresarial, os autores destacam que existem empresas que contam com a cooperação dos *stakeholders* para seu desenvolvimento e prosperam com isso. Todavia, estas seriam empresas que possuem essa característica em sua constituição, em seu *DNA*.

A enorme popularidade do termo *stakeholders* e de todos os temas correlatos ao mesmo pode ser atribuída, segundo os autores, ao jogo de palavras que este realiza com “acionista” (*shareholder*, em Inglês), além de uma das ideias centrais sobre a qual a Teoria dos *Stakeholders* se apoia, que representa verdade quase fundamental acerca do tema: nenhuma empresa existe para os acionistas sozinhos e esta não pode começar a funcionar sem outras partes que não só os acionistas. A popularidade da Teoria dos *Stakeholders* também pode se relacionar, ainda segundo os autores, a diversos grupos capazes de influenciar o funcionamento da empresa, mas que não teriam “nada em jogo no bem-estar empresarial”, tais como jornalistas, acadêmicos e grupos de interesse que não conseguem obter o consenso democrático. De outro lado, os autores reconhecem a ocorrência de transformações na prática gerencial das empresas. Todavia, acreditam que essas práticas relacionadas às partes interessadas (*stakeholders*) vêm recebendo o nome errado. O que existe deveria ser chamado de “cooperação de consumidores” ou “cooperação de trabalhadores”. Os autores reforçam que podemos tratar dos mesmos temas abordados por Freeman (participação, etc.) sem usar a palavra *stakeholder*. Com isso pode-se ser mais concreto e discernir os perigos da ambiguidade do termo.

Leys, Opstal e Gijssels entendem que o uso do conceito *stakeholder* é prejudicial para a compreensão do debate acerca do tema. Fornecem dicas pragmáticas e muito simples, que têm como objetivo principal ajudar os teóricos, gestores, acionistas, participantes e observadores do tema em geral, tais como nunca usar o termo *stakeholder* quando se pode substituir a noção por algo mais concreto, como “cliente” ou “empregado”, e se o fizer, deve-se estar preparado para as exigências de clareza e concretude que o termo exige. Ou ainda: deve-se sempre desconfiar de grupos que usam o termo *stakeholders* sem a devida prestação de



informações mais específicas. Por isso, é preciso procurar as perguntas certas para fixá-lo em elementos mais concretos.

Por si só, a noção de *stakeholder* seria vazia e, muitas vezes, usada em vão. Para os autores, existe de fato algo que podemos chamar de Teoria dos *Stakeholders*. Todavia, o que se apresenta hoje são discursos que usam o termo *stakeholder* apenas em um sentido ou outro. Esses discursos devem ser questionados criticamente, a fim de se obter conteúdo, clareza e operacionalidade. Leys, Opstal e Gijssels acreditam que, retirando-se a névoa destes, é possível fomentar o progresso da gestão corporativa, muito mais do que fazem discursos vazios sobre a participação dos *stakeholders* na empresa.

Outros estudos seguem na mesma direção perseguida por esses três autores<sup>57</sup> e buscam repensar os pressupostos da Teoria dos *Stakeholders*. A crítica à teoria é também foco central do trabalho de Thomas Donaldson e Lee Preston<sup>58</sup> (1995). Os autores destacam avanço da Teoria dos *Stakeholders*, que faz com que a mesma seja cada vez mais justificada na literatura de gestão. Essa justificação se dá, segundo os autores, com base em sua precisão descritiva, seu poder instrumental e sua validade normativa. Esses três aspectos da teoria, embora interligados, são bastante distintos, pois envolvem diferentes tipos de provas e argumentos e têm implicações diferentes. Por essa razão, Donaldson e Preston decidem examinar esses três

---

<sup>57</sup> Op. Cit.

<sup>58</sup> Trata-se do artigo intitulado “The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications”, de 1995.

aspectos da Teoria dos *Stakeholders* e da crítica a esta, além integrar o que consideram como importantes contribuições para a literatura relacionada a cada um deles.

Os autores concordam com algo já visto na presente tese e que aparece em inúmeros estudos acerca do tema: o fato de as corporações terem *stakeholders* já se tornou comum na literatura de gestão, tanto acadêmica quanto profissional. A publicação do livro de Freeman de 1984<sup>59</sup>, considerado mais uma vez como sendo um marco entre os estudos acerca do tema, impulsionou, segundo os autores, a produção de uma dúzia de livros e mais de 100 artigos, com ênfase principal no conceito de partes interessadas e de gestão de *stakeholders*. Todavia, os que procuram essa vasta literatura e conseguem observá-la com um olho crítico verificam que os conceitos de *stakeholders*, o modelo de participação e o modelo de gestão e Teoria dos *Stakeholders* são explicados e utilizados por diversos autores, de maneiras muito diferentes e apoiados em evidências diversificadas e, muitas vezes, em evidências e argumentos contraditórios. Além disso, essa diversidade e suas implicações são raramente discutidas e possivelmente nem mesmo reconhecidas. O objetivo do trabalho de Donaldson e Preston é apontar algumas das distinções mais importantes, além dos principais problemas e implicações associados ao conceito de *stakeholders*, bem como esclarecer e justificar seu conteúdo e significado essencial.

Os autores apresentam quatro concepções acerca da Teoria dos *Stakeholders* e buscam, através destas, contemplar as diferenças presentes nas interpretações correntes. A primeira diz respeito ao fato de que a Teoria dos *Stakeholders* seria indiscutivelmente descritiva. A teoria

---

<sup>59</sup> O livro em questão é *Gestão Estratégica: Uma Abordagem das Partes Interessadas*, de 1984, já citado aqui anteriormente.

apresenta um modelo que descreve o que a corporação é, além de descrever a empresa como uma constelação de interesses cooperativos e competitivos que possuem valor intrínseco. Alguns aspectos desse modelo poderiam ser testados para a precisão descritiva, através de alguns questionamentos, tais como: É este modelo mais descritivamente preciso que os modelos rivais? Além disso, não observadores e participantes, de fato, veem a sociedade dessa forma? A partir dessa concepção, o modelo também pode servir como um quadro para testar as afirmações empíricas, incluindo previsões instrumentais, relevantes para o conceito de *stakeholders*.

A segunda concepção corrente acerca da Teoria dos *Stakeholders* a considera como sendo instrumental. Sob esse aspecto, ela é capaz de estabelecer um quadro para examinar as conexões, se houver, entre a prática da gestão das partes interessadas e a realização de várias metas de desempenho empresarial. O principal foco de interesse a partir dessa concepção tem sido a proposição de que as empresas que praticam a gestão dos *stakeholders* devem ser, em igualdade de circunstâncias, relativamente bem-sucedidas em termos de desempenhos convencionais (rentabilidade, a estabilidade, crescimento, etc.).

Na terceira concepção, Donaldson e Preston afirmam que, apesar de a primeira e segunda possuírem aspectos significativos da Teoria dos *Stakeholders*, a sua base fundamental seria normativa e envolveria a aceitação das seguintes ideias: (a) os *stakeholders* são pessoas ou grupos com interesses legítimos em aspectos processuais e / ou substantivos na atividade empresarial. As partes interessadas são identificadas por seus interesses na empresa, se a empresa tem interesse funcional correspondente; (b) os interesses de todos os *stakeholders* têm um valor intrínseco. Ou seja, cada grupo de interessados merece consideração por si próprio e não apenas por causa de sua capacidade de promover os interesses de algum outro grupo, como os acionistas.

Finalmente, a última concepção apresentada pelos autores diz respeito ao fato de que a Teoria dos *Stakeholders* é gerencial, no sentido amplo do termo. Não basta à teoria descrever situações existentes ou prever relações causa-efeito, mas também recomendar atitudes, estruturas e práticas que, juntas, constituem a gestão das partes interessadas. A gestão do *stakeholder* requer, como atributo-chave, a atenção simultânea para os interesses legítimos de todas as partes envolvidas, tanto no estabelecimento de estruturas organizacionais e das políticas gerais e, caso a caso, na tomada de decisão. Essa exigência vale para qualquer gestão ou ações que afetem as políticas corporativas, incluindo não só os gestores profissionais, mas acionistas, governo e outros. A Teoria dos *Stakeholders* não necessariamente irá presumir que os gerentes são o único *locus* legítimo de controle e governança corporativa. Nem a exigência de atenção simultânea para os interesses dos *stakeholders* irá resolver o antigo problema de identificação das partes interessadas e avaliar as suas legítimas “apostas” na corporação. A teoria não implica que todos os interessados – ainda que possam ser identificados – devem ser igualmente envolvidos em todos os processos e decisões.

A partir dessas concepções, os autores explicam que a Teoria dos *Stakeholders* e o debate por eles proposto durante todo seu trabalho referem-se especificamente à aplicação desta para a empresa de propriedade dos investidores. Embora o conceito de partes interessadas tenha sido aplicado em outros contextos (por exemplo, as agências governamentais e programas sociais), essas situações são fundamentalmente diferentes, e a discussão simultânea de uma variedade de relações possíveis entre os *stakeholders* leva, na opinião dos autores, a mais confusão do que esclarecimento acerca da teoria e do papel que a mesma desempenha. A crítica às questões acerca dos *stakeholders* da empresa, tanto na teoria quanto na prática, envolve considerações práticas e questões conceituais (por exemplo, o significado dos direitos de propriedade), temas exclusivos ao ambiente corporativo. No que diz respeito às considerações

práticas, os autores lembram que a Teoria dos *Stakeholders* é entendida como uma abordagem controversa ou desafiadora para empresas que têm visões convencionais, sobretudo no aspecto econômico. Muitas das empresas que integram as atuais economias de mercado capitalistas compartilham essa visão convencional.

Donaldson e Preston (1995) consideram como sendo um dos problemas centrais na evolução da Teoria dos *Stakeholders* a confusão sobre sua natureza e finalidade. Fornecem como exemplo o uso, de forma explícita ou implícita, que a Teoria dos *Stakeholders* tem para fins descritivos. Alguns estudos apontam que a principal finalidade da Teoria dos *Stakeholders* da empresa tem dois propósitos: descrever como as organizações operam e ajudar a prever o comportamento organizacional. Os autores defendem que teorias diferentes têm diferentes finalidades e critérios de validade e, portanto, implicações diferentes. A Teoria dos *Stakeholders* não foge à regra; ela difere de outras teorias da empresa de forma fundamental: a Teoria dos *Stakeholders* é destinada tanto para explicar como orientar a estrutura e funcionamento de uma corporação estabelecida. Para alcançar esse fim, vê a empresa como uma entidade organizacional através da qual muitos participantes realizam múltiplas e diversificadas finalidades, nem sempre totalmente congruentes. A Teoria dos *Stakeholders* é geral e abrangente, indo muito além da observação descritiva que as organizações têm de *stakeholders*. Infelizmente, muito do que seria passado para a Teoria dos *Stakeholders* na literatura é mais implícito do que explícito, e esta é uma razão pela qual diversas e, muitas vezes, confusas interpretações do conceito de *stakeholders* não atraíram mais atenção. A Teoria dos *Stakeholders* pode ser, e foi, apresentada e utilizada em uma série de maneiras bastante distintas e que envolvem metodologias, tipos de evidência e critérios de avaliação muito variados. Três tipos de usos da teoria são considerados essenciais para a análise dos autores: o uso descritivo/empírico; o uso instrumental e o uso normativo.

O uso descritivo ou empírico da Teoria dos *Stakeholders* se dá para, através desta, descrever e, por vezes, explicar as características específicas das empresas e seus comportamentos. Como exemplo, os autores citam alguns dos usos mais recorrentes na literatura que aborda o tema da Teoria dos *Stakeholders*, tais como: a natureza da empresa, a forma como os gestores pensam sobre como gerenciar a empresa e como os membros da diretoria pensam sobre os interesses dos círculos eleitorais corporativos, entre outros.

Já o uso normativo da Teoria dos *Stakeholders* ocorre quando a mesma é aplicada para interpretar a função da corporação, incluindo a identificação de princípios morais ou filosóficos para a operação e gestão de empresas. Os autores lembram que preocupações normativas dominaram os debates na teoria clássica dos *stakeholders* desde o início. Essa tradição teria sido continuada nas versões mais recentes do debate. A famosa crítica de Friedman<sup>60</sup> ao conceito de responsabilidade social empresarial é lembrada pelos autores, visto que foi realizada em termos normativos.

Donaldson e Preston entendem que cada um dos três usos expostos acerca da Teoria dos *Stakeholders* tem valor, mas os valores diferem em cada utilização da teoria. O aspecto descritivo da Teoria dos *Stakeholders* reflete e explica estados passados, presentes e futuros dos negócios das empresas e seus *stakeholders*. A descrição da teoria é comum e desejável no que diz respeito à exploração de novas áreas temáticas e, geralmente, se expande para gerar proposições explicativas e preditivas. Usos instrumentais dessa teoria fazem uma conexão

---

<sup>60</sup> Trata-se do artigo publicado por Milton Friedman, em setembro de 1970, na revista do jornal *NewYork Times*, intitulado “*The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*”.

entre as abordagens de partes interessadas e objetivos comuns desejados, como a lucratividade, mas geralmente sem explorar ligações específicas entre a causa – a gestão dos *stakeholders* – e efeito – o desempenho das empresas.

Para Donaldson e Preston, embora muitas vezes compreensível, a postergação de bases teóricas e objetivas fez com que o conceito de *stakeholders* fosse pensado e analisado até hoje de forma menos rigorosa do que o exigido. A pergunta que deve ser feita, para os autores, é a seguinte: por que a Teoria dos *Stakeholders* deve ser aceita ou ter preferência sobre concepções alternativas? O caminho para responder a essa questão não deve considerar, ao menos em um primeiro momento, distinções entre os usos e abordagens da teoria (os usos empírico, instrumental e normativo, já explicados anteriormente). Ademais, a resposta à questão deve ser relacionada com a finalidade distinta de que a teoria se destina a servir. Logo, motivos para aceitar a Teoria dos *Stakeholders* como um relato descritivo de como se comportam os gerentes ou de como o mundo dos negócios é constituído são diferentes razões para aceitar a Teoria dos *Stakeholders* como um guia para o comportamento gerencial, e assim por diante.

Os autores ponderam que a Teoria dos *Stakeholders* é justificada na literatura, explícita ou implicitamente, de maneira que corresponde diretamente às três abordagens para a teoria, já apresentadas anteriormente: descritiva, instrumental e normativa. As justificativas descritivas tentam mostrar que os conceitos incorporados à teoria correspondem à realidade observada. A partir de evidências empíricas – produzidas através de estudos e pesquisas sobre o tema –, pode-se verificar duas formas recorrentes das justificativas descritivas: primeiramente, o fato de que muitos gestores praticam, ou acreditam praticar, uma gestão voltada para os *stakeholders* de sua empresa. A segunda forma se dá através das mudanças legais e do papel

que a teoria desempenha como base implícita para práticas das instituições existentes, incluindo a elaboração pareceres jurídicos sobre inúmeras questões.

Já as justificativas instrumentais apontam evidências da conexão entre partes interessadas e a gestão do desempenho corporativo. Um bom exemplo apresentado pelos autores é a hipótese – corrente na literatura profissional e acadêmica de gestão – de que as empresas cujos gestores adotam princípios e práticas dos *stakeholders* terão um desempenho melhor financeiramente do que aqueles que não o fazem. Donaldson e Preston chamam a atenção para o fato de que essa hipótese é problemática, pois nunca foi testada diretamente <sup>61</sup>. Além disso, não é possível estabelecer conexões entre vários aspectos do desempenho socialmente responsável da empresa e indicadores convencionais de desempenho financeiro de mercado com o contexto da Teoria dos *Stakeholders*. Logo, não existiria ainda nenhuma evidência empírica convincente de que a melhor estratégia para maximizar o desempenho financeiro convencional de uma empresa de mercado seja a gestão dos *stakeholders*.

Finalmente, as justificativas normativas recorrem a conceitos subjacentes à teoria, tais como indivíduo ou grupo, direitos, entre outros. A base normativa para a Teoria dos *Stakeholders* envolve sua conexão com conceitos filosóficos fundamentais já aceitos. Por conseguinte, as

---

<sup>61</sup> A ausência de pesquisas empíricas com bons resultados acerca do tema abordado por Donaldson e Preston no citado artigo não continua a ser uma realidade entre os trabalhos acadêmicos realizados na área. O trabalho de David Vogel, “*The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*”, de 2006, visto no capítulo anterior, é um exemplo disso.



justificativas normativas mais usuais da Teoria dos *Stakeholders* seriam, para os autores, baseadas em teorias mais gerais, ligadas à ética filosófica, como o utilitarismo, ou em teorias derivadas da noção de que existe uma espécie de “contrato social” entre as empresas e a sociedade.

A análise das implicações gerenciais da Teoria dos *Stakeholders*, segundo Donaldson e Preston, contempla essencialmente dois fatores: o reconhecimento dos *stakeholders* específicos e suas participações, pelos gestores e outros *stakeholders*, e o papel dos gestores e da função de gestão como algo distinto das pessoas envolvidas, no âmbito do modelo de participação. Esses dois pontos estão, segundo os autores, intimamente interligados. O princípio que norteia essa análise é simples: é responsabilidade dos gestores, e parte da função de gestão, selecionar atividades e direcionar recursos para obtenção de benefícios para os *stakeholders* legítimos. A pergunta feita pelos autores é: quem são os atores legítimos? Algumas respostas encontradas por eles na literatura são, em sua opinião, demasiado estreitas ou muito amplas. Ademais, o papel dos gestores no âmbito dos *stakeholders* descrito na literatura corrente seria também contraditório.

Com base em todos os argumentos apresentados ao longo do trabalho, Donaldson e Preston argumentam, em sua conclusão, que a Teoria dos *Stakeholders* é “gerencial” e indica atitudes, estruturas e práticas que, em conjunto, constituem uma filosofia de gestão dos *stakeholders*. A teoria vai além da observação puramente descritiva de que “as organizações têm *stakeholders*”, visto que, embora verdadeira, não seria capaz de trazer implicações gerenciais diretas. Além disso, a noção de que a gestão de *stakeholders* contribui para o desempenho econômico bem-sucedido é insuficiente para estar sozinha como base para a Teoria dos *Stakeholders*. Os autores defendem ainda que os três aspectos da Teoria dos *Stakeholders* se

apoiam mutuamente, mas a melhor justificativa para tal teoria pode ser encontrada em sua base normativa.

O debate acerca da Teoria dos *Stakeholders*, como se pode observar, é bastante amplo. Muitas são as indagações feitas à teoria, sobretudo no que diz respeito a seu significado e sua aplicação prática no âmbito da gestão da empresa. Michael C. Jensen<sup>62</sup> (2001) realiza análise do tema a partir de questionamento do que compreende como sendo o foco principal da Teoria dos *Stakeholders*: em última instância, a teoria defende a ideia de que a construção de uma nova relação entre a empresa e seus *stakeholders* é capaz de maximizar o valor da empresa. Todavia, Jensen acredita – tomando como base teorias econômicas e de administração – que a maximização de valor de uma empresa é o seu objetivo principal e sua função, seu objetivo como empresa. Logo, para Jensen, há um equívoco presente no debate sobre *stakeholders* e ele se dá no próprio objetivo da empresa: segundo o autor, a pergunta que consta nos estudos realizados sobre *stakeholders* é se os acionistas devem ser tratados de forma distinta (com mais valor) das outras partes interessadas, tais como empregados, clientes, credores etc. Jensen destaca que essa pergunta está errada. Para ele, é improdutivo e incorreto tratar a questão dessa maneira. A questão real deveria ser como a empresa deve se comportar de forma a causar o mínimo de impactos sociais, ou ainda, como a empresa pode tirar o máximo proveito dos recursos limitados existentes em uma sociedade.

Jensen crê que, modernamente, a valorização dos *stakeholders* é diretamente associada à maximização de valores em uma empresa. Essa maximização tornou-se uma espécie de

---

<sup>62</sup> O trabalho em questão é o artigo intitulado “*Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function*”. *Harvard Business School Working Paper*, publicado no *Journal of Applied Corporate Finance*, em 2001.

*scorecard* utilizado por gerentes, diretores e outros para avaliar o sucesso ou fracasso de uma empresa. Por isso, para o autor, a análise da Teoria dos *Stakeholders* vem acompanhada da análise da maximização de valor e da tentativa de compreensão da importância do *balanced scorecard*<sup>63</sup>, sendo todos entendidos como instrumentos de gestão utilizados pelas empresas contemporaneamente.

---

<sup>63</sup> *Balanced Scorecard* é uma metodologia de medição e gestão de desempenho desenvolvida pelos professores da *Harvard Business School* Robert Kaplan e David Norton, em 1992. Os métodos usados na gestão do negócio, dos serviços e da infraestrutura baseiam-se normalmente em metodologias consagradas que podem utilizar a TI (tecnologia da informação) como soluções de apoio, relacionando-a à gerência de serviços e garantia de resultados do negócio. Os passos dessas metodologias incluem: definição da estratégia empresarial, gerência do negócio, gerência de serviços e gestão da qualidade. Esses passos são implementados através de indicadores de desempenho. O BSC (*Balanced Scorecard*) foi apresentado inicialmente como um modelo de avaliação e desempenho empresarial, porém, a aplicação em empresas proporcionou seu desenvolvimento para uma metodologia de gestão estratégica. Os requisitos para definição desses indicadores tratam dos processos de um modelo da administração de serviços e busca da maximização dos resultados baseados em quatro perspectivas que refletem a visão e estratégia empresarial. Fonte: BALANCE SCORECARD INSTITUTE. **What is the Balance Scorecard?** Disponível em: <<http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>>. Data de acesso: 15/11/2011

Jansen entende que a Teoria dos *Stakeholders* coloca nas mãos de determinados grupos na esfera de uma empresa a defesa de seus interesses próprios. O contexto no qual essa teoria ganha força é de grande relevância para a compreensão da mesma, segundo o autor: o fracasso das economias ditas comunistas e dos sistemas baseados no planejamento central socialista recolocou no debate aqueles que gostariam de usar forças que não as de mercado na utilização da redistribuição da renda. Essas pessoas acreditam que a Teoria dos *Stakeholders* é capaz de abrir uma grande oportunidade para elas. A Teoria dos *Stakeholders* lhes dá a aparência de acesso político legítimo aos campos de poder de decisão nas empresas, privando assim as organizações de utilizar princípios básicos para rejeitar essas alegações – tais como a finalidade última de uma empresa, que está relacionada à geração de lucro. O objetivo desses grupos que se utilizam da Teoria dos *Stakeholders* seria o de solapar os fundamentos do comportamento da busca por valor, que permite aos mercados e ao sistema capitalista gerar riqueza e altos padrões de vida em todo o mundo.

Para Jensen, se amplamente adotada, a Teoria das Partes Interessadas (*stakeholders*) reduzirá o bem-estar social, mesmo quando seus defensores afirmam aumentá-lo. A situação seria muito parecida com o que aconteceu nos experimentos comunistas e socialistas do século passado. Os teóricos dos *stakeholders*, muitas vezes, teriam o apoio ativo dos gestores que desejam livrar-se das restrições em seu poder. Em linhas gerais, Jansen defende a ideia de que alguns determinados grupos de interesses em especial continuarão a usar os argumentos da Teoria dos *Stakeholders* para legitimar suas posições. Segundo o autor, é de interesse de todos expor a falácia lógica destes argumentos.

---

No que tange à Teoria dos *Stakeholders* de forma específica, Jensen assinala que, na medida em que a teoria diz que as empresas devem prestar atenção a todos os seus públicos, esta seria inatacável. A Teoria dos *Stakeholders*, quando tomada dessa forma, torna-se completamente consistente com a maximização de valor ou com a busca de lucro, o que implica, para os gestores, prestar maior atenção a todos os grupos que podem afetar o valor da empresa. O autor destaca, porém, que há mais para a história dos *stakeholders* do que isso. Qualquer teoria de tomada de decisão corporativa deve dizer aos tomadores de decisão (neste caso, os gestores e conselhos de administração de uma empresa) como escolher entre os múltiplos públicos concorrentes e, em alguns casos, entre os interesses conflitantes. Os clientes querem preços baixos, alta qualidade e serviço completo. Os funcionários querem altos salários, alta qualidade das condições de trabalho e benefícios, incluindo férias, benefícios médicos e as pensões. Fornecedores de capital querem baixo risco e alta rentabilidade. Comunidades querem altas contribuições de caridade, os gastos sociais por empresas em benefício da comunidade [coletividade] em geral, um maior investimento local e um emprego estável. E assim ocorrerá sucessivamente entre todos os públicos concebíveis a empresa. Obviamente, qualquer critério e decisão – e a função objetiva é o cerne de qualquer decisão criteriosa – deve especificar como fazer as compensações entre essas demandas. Ou seja: a Teoria dos *Stakeholders*, para Jensen, não aponta uma questão fundamental para o desenvolvimento das empresas: como atender a todos os públicos que se relacionam com estas, de forma a abarcar todos os seus interesses, ainda que estes sejam eminentemente contraditórios entre si. Tal qual apontado por Leys, Opstal e Gijssels, o autor destaca a prevalência dos diretores e/ou gerentes de uma empresa no processo de tomada de decisão ocorrido na mesma. Isso se dá não por uma questão de superioridade por parte deste *stakeholder* sobre os outros, mas por uma necessidade de responsabilização no processo de administração de uma empresa. A

Teoria dos *Stakeholders* apresenta, para Jensen, uma lacuna que torna problemática sua incorporação prática da gestão de uma empresa.

É também possível conjugar de forma direta a adoção de uma postura socialmente responsável ao desenvolvimento da relação entre *stakeholders* e empresa. Uma análise crítica acerca do papel dos *stakeholders* junto à organização que assume esse caminho metodológico é apresentada no trabalho de Michelle Greenwood<sup>64</sup> (2007). A autora dá início a seu texto com uma afirmação: o engajamento dos *stakeholders* (ou partes interessadas) confere a impressão de que há responsabilidade social corporativa em uma organização. Parece evidente que, se uma organização mostra comprometimento através de suas políticas e práticas, a participação das partes interessadas é uma forma de agir com responsabilidade em relação a esses *stakeholders*: quanto mais uma organização interage com seus *stakeholders*, mais *accountable* e responsável essa organização é em relação a estes. As próprias noções de responsabilidade social corporativa e de organização responsável seriam construídas sobre essa crença. O objetivo de seu artigo seria o de acabar com esse “mito”, para refutar a suposição simplista de que o engajamento dos *stakeholders* seria necessariamente um ato de responsabilidade corporativa e, concomitantemente, teorizar acerca da relação complexa entre engajamento dos *stakeholders* e responsabilidade corporativa, em seu lugar. Engajamento dos *stakeholders* é entendido como um conjunto de práticas da organização quando esta se compromete a envolver as partes interessadas de uma forma positiva nas atividades organizacionais. A responsabilidade social corporativa é entendida como a responsabilidade da corporação para defender os interesses legítimos dos *stakeholders* da organização.

---

<sup>64</sup> O trabalho em questão é o artigo intitulado “Stakeholder Engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility”, de 2007.

Para alcançar o seu objetivo, a autora divide seu trabalho em três momentos de análise: primeiro, explora o que considera como uma análise simplista do lema “mais é melhor”. Esse lema é explorado através das literaturas de comunicação social e gestão de recursos humanos. Sob esse ponto de vista, a construção de engajamento dos *stakeholders* é provocada de fora da organização. A autora então destaca que a representação idealizada de engajamento dos *stakeholders* dá lugar à realidade sombria acerca da qual o engajamento das partes interessadas pode significar muitas coisas para muitas pessoas. A afirmação é feita sobre o estado moral do engajamento das partes interessadas. A autora desconstrói afirmações correntes feitas acerca do tema da responsabilidade social, tais como: o engajamento dos funcionários em uma empresa é sempre positivo para ambos os lados, ou ainda, a elaboração e divulgação do balanço social são um exemplo de responsabilidade social por parte da empresa.

Em um segundo momento, a autora busca esclarecer o tratamento responsável dos *stakeholders*. Questões importantes de identificação dos *stakeholders* e as reivindicações das partes interessadas conflitantes são abordadas. Finalmente, um modelo de interação complexa entre engajamento dos *stakeholders* e responsabilidade social corporativa para substituir o pressuposto de responsabilidade da derrocada simplista é proposto. Esse modelo inclui a importante possibilidade de irresponsabilidade corporativa.

No que diz respeito ao primeiro momento da análise, Greenwood coloca em relevância a existência de uma aparente solidez lógica no pressuposto de que quanto mais uma organização interage com seus *stakeholders*, mais *accountable* e responsável essa organização é em relação a esses atores. Essa hipótese pressupõe que o ato de engajamento da empresa e seus *stakeholders* em si se oferece algum benefício para as partes interessadas e, portanto, é um ato de responsabilidade para com as partes interessadas. A suposição permeia debates

sobre as práticas organizacionais que se propõem “responsáveis” ou “amigáveis com seus *stakeholders*”. As áreas de gestão de recursos humanos e de elaboração do balanço social recaem nessa interpretação.

Utilizando análises de outros autores sobre o tema, Greenwood chama a atenção para a importância do *stakeholder* funcionário junto à empresa. Para a autora, os funcionários são identificados como sendo os principais *stakeholders* de uma empresa, tanto sob uma perspectiva normativa como instrumental. Os funcionários são considerados *stakeholders* de alta potência e legitimidade, para os quais a empresa deva agir de forma perfeita. Isso se deve ao fato de que os funcionários estão estreitamente integrados com a empresa. Eles contribuiriam para a empresa das maneiras mais fundamentais. Os funcionários realmente “constituem” a empresa. A autora observa que o engajamento dos funcionários, sob a forma de alto compromisso com a empresa, exercido a partir de práticas de gestão de recursos humanos, é outro exemplo do pressuposto de responsabilidade verificado atualmente. Essa nova gestão de recursos humanos inclui práticas que incentivam o conhecimento, as emoções e compromisso pessoal de funcionários, por meio de valorizá-los e capacitá-los como indivíduos.

Partindo da afirmação de que a comunicação social é o relato do desempenho social de uma empresa para seus *stakeholders* internos e externos, Greenwood nota que o processo de elaboração do balanço social é muitas vezes descrito como um diálogo entre a empresa e seus *stakeholders*, além de um meio pelo qual os interessados podem participar das atividades da empresa. O ato de se engajar com as partes interessadas por meio de relatórios sociais é muitas vezes erroneamente interpretado como um ato de responsabilidade social por parte da empresa. A autora cita como exemplos os relatórios de responsabilidade social corporativa da loteria nacional do Reino Unido e da empresa Shell. A partir desses exemplos, aponta para o



fato de que tais documentos não se constituem como construto realizado com base no engajamento entre *stakeholders* e empresa: a divulgação destes relatórios não manifesta a preocupação da empresa com seus *stakeholders*, mas sim com a forma pela qual os *stakeholders* a veem e avaliam, no âmbito de seu setor. Com a divulgação dos relatórios, as empresas, na verdade, “convidam os *stakeholders* para se envolver com elas como prova de sua natureza sincera e solidária” (GREENWOOD, 2007, p.320). A autora crê, com isso, que o diálogo entre as partes interessadas não tem a ver com a ética de uma empresa.

Na segunda parte do texto, Greenwood se dedica a analisar o engajamento dos *stakeholders*, e afirma que o engajamento dos *stakeholders* tem sido definido como práticas segundo as quais a organização compromete-se a envolver as partes interessadas de uma forma positiva nas atividades organizacionais. Ao definir o engajamento dos *stakeholders* dessa maneira, torna-se evidente que muitas áreas da atividade organizacional estão envolvidas com o engajamento dos *stakeholders*. Portanto, pode-se afirmar, com base nessa definição, que o engajamento não é o domínio exclusivo de empresas socialmente responsáveis. Concomitantemente, também não é domínio exclusivo de atividades socialmente responsáveis dentro das empresas.

O termo engajamento dos *stakeholders* pode ser entendido como práticas que a organização se compromete a desenvolver com as partes interessadas de uma forma positiva nas atividades organizacionais. Em teoria, o engajamento dos *stakeholders* assumiria a forma de um esquema mutuamente benéfico e justo de cooperação entre os atores envolvidos. Todavia, Greenwood chama a atenção para o fato de que, na realidade, é provável que a organização e seus *stakeholders* não sejam atores de igual *status* e que os termos de qualquer tipo de cooperação entre eles são definidos pelo ator mais poderoso.

O conjunto de atores organizacionais é muito variado. Por conseguinte, as práticas de engajamento podem existir em muitas áreas da atividade organizacional, incluindo relações públicas, atendimento ao cliente, relações com fornecedores, contabilidade gerencial e gestão de recursos humanos. Nesses contextos, a autora entende que a participação pode ser vista de diversas formas: como um mecanismo de consentimento, como um mecanismo de controle, de cooperação, de prestação de contas, como uma forma de envolvimento dos funcionários e participação, como um método para aumentar a confiança, como um substituto para a confiança verdadeira, como um discurso para melhorar a equidade e como mecanismo de governança corporativa, etc.

Outro argumento apresentado pela autora com objetivo de criticar o engajamento dos *stakeholders* e a interpretação corrente de que o mesmo é bom para ambos os lados envolvidos é a ideia de que a participação dos interessados é, na maioria das vezes, uma prática moralmente neutra. Para Greenwood, sugerir que o envolvimento das partes interessadas é moralmente neutro não é sugerir que ele é amoral, isto é, sem valor moral. O próprio ato de interessados que se dedicam tem conotações morais. Por exemplo, o engajamento de funcionários pressupõe a atribuição de alguma vontade e respeito aos trabalhadores, além da existência de algum elemento de justiça procedimental do processo. No entanto, existem outros elementos “morais” que podem ser assumidos de forma clara ou estar implícitos como parte do processo de engajamento, que não estão necessariamente presentes na questão – tal como a participação dos trabalhadores como sendo algo essencialmente “bom” para os funcionários da empresa.

Ademais, a intenção dos atores pode ser interpretada erroneamente. A autora defende em sua análise que somente o fato de alguém se comunicar ou consultar o outro no âmbito das relações de uma empresa não significa, forçosamente, interesse em cumprir os desejos e

vontades de outrem. No ambiente organizacional, a participação dos trabalhadores na tomada de decisão pode não ser realizada para se atingir os objetivos dos funcionários, mas sim para promover os objetivos da organização. Da mesma forma, a virtude dos atores pode ser errônea. Só porque um gestor age de forma justa e respeitosa em um determinado processo de envolvimento com os atores (especificamente funcionários), não significa que estas são virtudes valorizadas no dia a dia da empresa. Finalmente, muitas vezes parte-se erroneamente do princípio de que o resultado procurado é o que irá proporcionar a melhor vantagem para todas as partes envolvidas. Assim, afirma-se que o processo de participação por si só deve ser considerado como independente das intenções e virtude dos atores e da equidade dos resultados.

Outro tema abordado por Greenwood, já tratado no presente capítulo com Freeman, diz respeito ao fato de o engajamento dos *stakeholders* não garantir o tratamento socialmente responsável destes por parte da empresa. O tratamento responsável dos *stakeholders* é definido pela autora como sendo um conjunto de práticas que a organização se compromete a desenvolver com as partes interessadas de uma forma positiva nas atividades organizacionais. Essa definição, no entanto, estaria necessariamente limitada por duas noções fundamentais para a teoria normativa dos *stakeholders*: primeiro porque haveria a questão sobre quem é um *stakeholder* legítimo e que o faz ser tal. Em segundo lugar, haveria a questão de como a empresa equilibra inevitáveis conflitos entre reivindicações dos *stakeholders*. Sem considerar essas limitações no tratamento socialmente responsável dos *stakeholders*, torna-se sem sentido analisar o engajamento destes. Portanto, a questão acerca de que grupos ou indivíduos são identificados como *stakeholders* da organização é fundamental para o debate na Teoria dos *Stakeholders*. Do ponto de vista teórico, a identificação das partes interessadas é fundamental para qualquer debate sobre a natureza das relações entre organizações e

*stakeholders*. Do ponto de vista prático, é uma forma imediata e perceptível de determinar a mais ampla postura de uma organização em suas relações com as partes interessadas.

Greenwood define o conceito que intitula como “irresponsabilidade corporativa”. A autora define que esta ocorre quando a gestão estratégica dos *stakeholders* não permanece como uma prática responsável neutra, mas torna-se uma prática imoral, baseada sobre o engano e manipulação dos *stakeholders*. Ao pretender cuidar dos interesses de muitas partes interessadas, com a verdadeira intenção de promover os interesses de apenas um grupo de *stakeholders* – os proprietários –, a gestão da empresa atua de forma mentirosa e manipuladora. Tal ação violaria os princípios básicos em que a Teoria dos *Stakeholders* foi desenvolvida: o direito da parte interessada para perseguir seus próprios interesses e a responsabilidade da corporação para garantir que os resultados da ação corporativa beneficiem seus *stakeholders*. Essa preocupação estaria sendo observada em várias áreas que criticam a teoria organizacional. A autora demonstra a existência de uma inquietação acerca do crescente domínio da conceituação acadêmica de responsabilidade social, que adotaria uma concepção estritamente econômica de responsabilidade, prontamente alinhada com estratégias de criação de valor dos acionistas da empresa. Ela destaca ainda o domínio dos pressupostos racionalistas de ética nos negócios, que apontam como a empresa estaria principalmente preocupada com a obtenção de metas corporativas de maximização da riqueza dos proprietários.

Em suas considerações finais, Greenwood reitera que seu maior objetivo era argumentar que a suposição de que o engajamento dos *stakeholders* está diretamente ligado ao tratamento socialmente responsável destes é, além de simplista, apenas uma suposição. A lógica desse argumento seria baseada em uma análise apoiada pela realidade que crê que as organizações podem engajar seus *stakeholders*, a fim de promover os objetivos corporativos sem se pautar

por qualquer senso de obrigação moral. O engajamento dos *stakeholders* pode coincidir com o tratamento moral destes, mas também pode ser contrário ao comportamento moral. A autora acredita que para melhor compreender os aspectos possíveis para que ocorra o engajamento é necessário teorizar acerca da complexa relação entre engajamento dos *stakeholders* e responsabilidade corporativa.

No presente capítulo tentamos observar como os *stakeholders* – ou partes interessadas – atuam junto às empresas, com o intuito de terem suas demandas atendidas por estas. A compreensão dos aspectos constitutivos dessa relação entre sociedade de empresa se deu aqui a partir da análise da Teoria dos *Stakeholders*, a qual tem no cerne de seu significado, tal qual proposto por Freeman<sup>65</sup>, o objetivo de transformar a empresa em um ator capaz de dialogar de maneira mais efetiva com o cenário no qual está inserida. Duas ideias ficam implícitas neste momento, a partir das proposições do autor: a concepção da empresa como um agente social transformador da realidade, para além dos aspectos econômicos presentes na atuação da mesma, e a mudança no papel desempenhado pela sociedade junto às empresas – Freeman destaca as mudanças ocorridas a partir da década de 1980 no cenário global, com ênfase nos EUA, que aponta para mudanças de paradigmas e, por conseguinte, de posicionamento da sociedade em relação à empresa e ao impacto gerado por suas ações. A sociedade surge nesse cenário como detentora de uma postura mais proativa em relação às ações da empresa. A adoção de uma postura socialmente responsável aparece, então, como um elemento de integração entre as referidas partes.

---

<sup>65</sup> Op. Cit.

Todavia, as demais análises nos levam a concluir que a concepção apresentada por Freeman carece de elementos que confirmem à relação empresa-sociedade um caráter mais efetivo, sobretudo no que diz respeito à tradução em ações práticas, por parte da empresa, das demandas trazidas atualmente pela sociedade. As críticas se originam de vários aspectos relativos à teoria, que se desdobram em outros, referindo-se ao significado do debate acerca do papel conferido pela teoria aos *stakeholders*, por vezes contraditório quando confrontado ao objetivo central das empresas, tal como questionado por Jensen<sup>66</sup>, à ideia da existência de uma relação virtuosa entre a ascensão dos *stakeholders* junto às ações da empresa e à promoção de investimento social por parte desta, feita por Leys, Opstal e Gijssels<sup>67</sup> e por Greenwood<sup>68</sup>.

Ainda que realizem críticas distintas acerca da Teoria dos *Stakeholders*, todos os trabalhos que compõem o presente capítulo têm em comum o pano de fundo em que se desenvolvem: sociedades democráticas que atravessam profundas transformações, em especial no que diz respeito a novas demandas socioambientais. Com isso, a sociedade tende a se organizar em torno dessas demandas, buscando repostas para as mesmas. Todavia, há agora um entendimento crescente de que tais repostas podem ser encontradas em diversos espaços – entre eles a empresa. A empresa, por sua vez, busca encontrar caminhos que consigam promover, de alguma forma, uma revisão na relação existente entre ela e a sociedade. A

---

<sup>66</sup> Op. Cit.

<sup>67</sup> Op. Cit.

<sup>68</sup> Op. Cit.

Teoria dos *Stakeholders* busca, então, apontar de que maneira essa revisão deve ser realizada. A adoção de uma postura socialmente responsável por parte das empresas surge como um dos caminhos possíveis para a promoção dessa revisão.

Muitos são os desafios propostos à Teoria dos *Stakeholders* quando tentamos observar a incorporação desta ao dia a dia das empresas, sobretudo quando se busca observá-las tomando como referência as práticas socialmente responsáveis adotadas pelas mesmas. No entanto, este nos parece ser um esforço necessário para a análise da teoria e para uma maior compreensão da relação entre *stakeholders* e empresa no contexto atual. As novas configurações que compõem a relação entre a empresa e seus *stakeholders*, em especial o Estado, os consumidores e a sociedade em geral, trazem à tona outro tema que adquire relevância crescente no debate sobre o papel da empresa socialmente responsável e sua atuação em um contexto democrático: a *accountability*. No capítulo a seguir tentaremos compreender alguns dos significados conferidos ao conceito, além de suas dinâmicas no âmbito da iniciativa privada – visto que a *accountability* é um fenômeno tradicionalmente analisado a partir da esfera pública.

## **Capítulo IV - *Accountability* privada na esfera pública: Construção de novas relações sociais e institucionais no contexto democrático contemporâneo?**

A *accountability* é um fenômeno que ganha cada vez mais espaço no debate das democracias liberais contemporâneas. Temas que constituem o referido fenômeno, tais como prestação de contas, transparência e responsabilidade, nos parecem partes integrantes das análises realizadas acerca das demandas e dos dilemas apresentados em propostas de ações socialmente responsáveis elaboradas por empresas no contexto democrático contemporâneo. É crescente a conexão entre *accountability* e a adoção de ações corporativas socialmente responsáveis. É objetivo do presente estudo compreender a relevância da temática ligada à *accountability* para as empresas, visto que esta temática se reflete no fato de que a empresa é um ator que passou por profundas transformações no contexto atual. O primeiro desafio, proposto a seguir, é tentar compreender os significados da *accountability*, para que possamos analisar o fenômeno sob a ótica da esfera privada, que é o objeto de análise do presente estudo.

### 4. 1 - O que é *Accountability*

*Accountability* é um conceito que parece muito longe de um consenso, em especial no que se refere à sua definição. Muitos são os significados conferidos ao termo. Por se tratar de um termo de origem estrangeira (inglesa) não há ainda hoje uma tradução única que consiga dar conta do seu significado em Português. Podemos entender a *accountability* como um dever de



prestar contas, de apresentar transparência e/ou responsabilidade na gestão – pública ou privada. Em geral, o termo e grande parte das questões relacionadas ao tema estão habitualmente associados e têm relação com a coisa pública – tal como administração pública, instituições públicas, etc. Sua conexão se dá, majoritariamente, com esferas ligadas ao Estado, de forma geral. Não é o caso da presente tese.

Estudos que se dedicam à análise da produção existente acerca do tema da *accountability* não são raros. Scott Mainwaring e Christopher Welna<sup>69</sup> (2003) destacam que grande parte da bibliografia sobre *accountability* foi produzida no âmbito da administração pública. Os autores citam, por exemplo, o estudo de Patricia Day e Rudolf Klein, de 1987<sup>70</sup>. Lembram também a relevância do importante livro sobre *accountability* eleitoral produzido por Adam Przeworski, Susan Stokes e Bernard Manin (1999)<sup>71</sup>. Registram, ainda, a existência de abundante literatura acadêmica sobre alguns temas relacionados com a *accountability* política (legislaturas, Poder Judiciário, órgãos de fiscalização, controle de corrupção). Há, ainda, segundo os autores, entre os trabalhos que integram essa literatura, alguns, ainda que em

---

<sup>69</sup> Trata-se do livro organizado pelos autores em 2003, a ser analisado na presente tese. Neste momento analisamos a introdução da referida obra, de autoria exclusiva de Mainwaring é intitulada “*Democratic Accountability in Latin America*”.

<sup>70</sup> O estudo ao qual Mainwaring se refere é o trabalho “*Accountabilities: Five Public Services*”, de 1987.

<sup>71</sup> O estudo em questão é o trabalho “*Democracy, Accountability, and Representation*”, de 1999.

menor número, que se centram especificamente na *accountability* eleitoral. Alguns livros examinam uma fatia específica da *accountability*, por exemplo, o trabalho de Woodhouse (apud MAINWARING E WELNA, 2003)<sup>72</sup> que analisa a *accountability* de ministros do Parlamento.

Ainda no âmbito dos significados, podemos dizer que a *accountability* – ou o ato de ter um agente público que formal e legalmente presta contas a outro ator, na definição de Mainwaring – é um objeto de três dimensões. Compõe-se da transparência (*answerability*, quando diz respeito a uma mera divulgação de informações); da responsividade (*responsiveness*, se envolver pedidos de explicação e responsabilização pelos atos, numa obrigação legal e institucional de fornecer informações e responder a questionamentos); e da capacidade de sanção ou coerção (*enforcement*, que é a capacidade, também legal e institucional, de fazer valer essa obrigação, por meio de penalidades e também incentivos). Essas três dimensões devem atuar simultaneamente para que a *accountability* aconteça.

Muitas são as definições produzidas acerca da *accountability* e de seus significados. No entanto, algumas ganham maior representatividade no âmbito do debate acerca do tema. A definição de Guillermo O'Donnell<sup>73</sup> (1994) para a *accountability* é considerada por muitos estudiosos do tema como sendo uma das mais relevantes e expressivas. Como a maior parte dos estudos produzidos sobre o assunto, O'Donnell critica a *accountability* a partir das ações

---

<sup>72</sup> O trabalho ao qual Mainwaring e Welna (2003) se referem é o livro “*Ministers and Parliament: Accountability in Theory and Practice*”, de Diana Woodhouse, 1994.

<sup>73</sup> O trabalho no qual Guillermo O'Donnell apresenta esta definição é o artigo intitulado “*Delegative Democracy*”, publicado no *Journal of Democracy*, em 1994.

desenvolvidas em âmbito da esfera pública. No trabalho em questão, o ator analisa a *accountability* no contexto da representação democrática. A ideia de representação, segundo ele, envolve sempre um elemento de delegação: através de algum procedimento, uma dada coletividade autoriza alguém a falar por ela. Eventualmente, essa coletividade se compromete a respeitar o que o referido representante tiver decidido em sua qualidade para agir como tal. Conseqüentemente, o autor afirma que representação e delegação não são polos opostos. Esta seria a dificuldade para que se consiga distinguir nitidamente os tipos de democracia que se organizam em torno do que O'Donnell chama de “delegação representativa” daqueles em que o elemento delegativo é fortemente predominante.

É no contexto dessa distinção de modelos democráticos representativos que O'Donnell localiza a ideia da *accountability*: para o autor, de alguma forma o representante é responsável pela maneira como age em nome daqueles por quem afirma ter o direito de falar. Em democracias consolidadas, pode-se verificar a existência de dois tipos de *accountability*: a vertical e a horizontal. A *accountability* opera verticalmente quando a sociedade e seus cidadãos em geral cobram de seus representantes atitudes responsáveis, transparentes na atuação para a qual foram escolhidos – sendo essas cobranças aquelas que ocorrem além dos tempos de eleições. Já a *accountability* horizontal é aquela que se dá no âmbito de uma rede de poderes relativamente autônomos – isto é, outras instituições públicas e/ou estatais –, que têm a capacidade de pôr em causa e, eventualmente, punir maneiras impróprias de cumprir as atribuições que são dadas a esses representantes. Para O'Donnell, representação e *accountability* implicam a dimensão republicana da democracia, sendo assim necessário realizar uma cuidadosa distinção entre as esferas de interesses públicos e interesses privados dos ocupantes dos cargos para os quais foram escolhidos.

As origens do termo *accountability* e os significados propostos em sua utilização são foco de algumas análises sobre o tema. A partir do trabalho de Alessandra Duarte<sup>74</sup> (2010), é possível conhecer as origens do conceito da *accountability*, desde a demanda atual, que tem por objetivo central a prestação de contas e transparência, até a origem inicial, ligada ao conceito de controle externo. É possível também conhecer os elementos que formam um processo da *accountability* (transparência, responsividade e capacidade de sanção/coerção) e os vários tipos de *accountability* existentes (interno ou externo, funcional ou estratégico, horizontal ou vertical, etc.).

No que diz respeito às origens da *accountability* é possível verificar que não se trata de um conceito propriamente novo, ainda que o debate mais frequente acerca do tema tenha se iniciado com mais força a partir do fim dos anos 1980. Como ressalta Duarte, questões relativas ao controle externo das instituições já se encontravam nos trabalhos de pensadores clássicos da Ciência Política, como Locke (1983, apud DUARTE, 2010), no fim do século XVII, e Montesquieu (1979, apud DUARTE, 2010), no século XVIII, sobretudo quando estes falam sobre a separação de poderes no âmbito do Estado. A autora destaca ainda traços do debate presentes no fim da Idade Média na Inglaterra, além de França e Espanha. Segundo Duarte, já era possível localizar nessa época menção a uma ideia de corte de contas nesses países.

Mainwaring (2003) e Duarte (2010) afirmam que a *accountability* se tornou um dos principais focos de atenção e análise na América Latina a partir dos anos 80, no período pós-transição

---

<sup>74</sup> O trabalho em questão é a dissertação de mestrado da autora, intitulada “Descentralização Vigada: *Accountability* e Avaliação dos Serviços Públicos Não Estatais e da Orientação por Resultados na Administração Pública”, de 2010.

democrática. A partir desse momento, a preocupação em relação à *accountability* na área político-estatal saiu do campo da *accountability* apenas eleitoral, e se espalhou. Nas palavras de Mainwaring, um dos mais importantes desafios emergentes para melhorar a qualidade da democracia gira em torno de como construir mecanismos mais eficazes de *accountability*. Embora a *accountability* tenha se tornado uma preocupação marcante na América Latina e em outras novas democracias, apenas recentemente começa a surgir um debate acadêmico sobre a *accountability* não eleitoral.

Como dito anteriormente, vários itens compõem a ideia da *accountability*. O controle externo, presente no conceito da *accountability*, é um destes. Ele está associado a um conjunto de mecanismos jurídicos que tem por finalidade a correção e fiscalização das atividades da administração pública. O contexto que ampara essa percepção é o de que o manejo por parte dos agentes públicos dos instrumentos que buscam o atendimento do interesse público pode ultrapassar os limites legais e se acometer de abusos e ilegalidades. Por tal razão, tornam-se necessários fiscalização – sobretudo preventiva – e controle dos atos da administração pública. O controle externo é aquele realizado por estrutura diversificada, como, por exemplo, pelo Poder Legislativo e Poder Judiciário. Como exposto por Duarte, a ideia incipiente de “equilíbrio” entre os poderes que integram o Estado como forma de controle do mesmo seria “parente” do conceito de controle externo. Este, por sua vez, apresenta afinidade absoluta com conceitos como o de prestação de contas, ou transparência, ou *accountability*.

Atualmente, podemos dizer que, ao falarmos sobre controle externo – e, por conseguinte, de prestação de contas, transparência e *accountability*, seus conceitos-irmãos –, vemos que o significado do mesmo extrapola as realizações feitas no âmbito da estrutura de poder supracitada. O controle externo é característica também possível de ser observada em organizações da sociedade civil em geral e de empresas privadas.

#### 4. 2- A *Accountability* e a empresa: A norma AA1000

Em organizações públicas é necessário que exista participação ativa e controle social para que ocorram níveis elevados de *accountability*. A demanda pela *accountability*, nesse caso, dependeria em boa parte, entre outros aspectos, do grau de conscientização e participação dos cidadãos. Entre organizações privadas verifica-se outro cenário: a *accountability* nas organizações privadas não estaria diretamente relacionada à implementação de cidadania ou a algum tipo de controle social, embora sofra influência constante desses aspectos. Em uma perspectiva de mercado, é possível afirmar que a *accountability* está, sobretudo, alinhada às estratégias de negócio. Em última instância precisaria, portanto, ser estimulada pela organização por meio do relacionamento sistemático com seus *stakeholders*. Mais do que incidir como um ato político, de poder ou por meio legal, a *accountability* deve ocorrer nesse cenário por meio do diálogo entre a empresa e seus *stakeholders*. Ter como objeto de estudo a *accountability* em corporações privadas significa abordar a sua instrumentalidade e a sua contribuição junto às estratégias de responsabilidade social corporativa e nas formas de relacionamento da empresa e de seus *stakeholders*. A *accountability* só ocorre em corporações se for potencializada por meio do diálogo, para que a prestação de contas e transparência, conceitos sugeridos para a *accountability* na esfera pública, façam sentido além de uma perspectiva legal, contribuindo e orientando as estratégias de relacionamento da empresa.

A adoção da *accountability* no âmbito da empresa privada relaciona-se diretamente com as novas demandas enfrentadas por essas empresas. Segundo Duarte<sup>75</sup>, se realizarmos a análise

---

<sup>75</sup> Op. Cit.

acerca da *accountability* a partir de sua demanda atual, notaremos que tal demanda começou no mundo econômico-financeiro, pois o crescimento atual do estudo e da importância da prestação de contas veio em boa parte pelo aumento da prática de auditoria financeira (*auditing*) e de fornecimento de selos e certificações de qualidade (os ISOs 9000 e afins) no final dos anos 1980, no que Michael Power<sup>76</sup> (1997) chama de consolidação de uma “*audit society*”. A partir desse ambiente “*accountable*” (auditável) criado pelas finanças e pelo setor privado, a prática da *accountability* se espalharia por outras esferas, inclusive a estatal, auxiliada pela vinda do que se chamou “*New Public Management*”<sup>77</sup>. O surgimento, no mundo das finanças, de uma demanda por auditoria e *accountability* financeira e contábil seria responsável pela mudança na governança corporativa do mundo empresarial. A *accountability* privada teria então como função principal responder às expectativas legítimas das partes interessadas, por meio do diálogo, transparência e prestação de contas entre as empresas.

Trabalhos como o de Michael Power e Ely Corbari<sup>78</sup> (2004) entendem que a *accountability* requer, além de uma base de poder com regras formais e mecanismos de controle próprios, tendo em vistas as exigências dos *stakeholders* e sua autorregulamentação, uma base sólida de

---

<sup>76</sup> O trabalho em questão de Power é o livro intitulado “*The Audit Society: Rituals of Verification*”, de 1997.

<sup>77</sup> Nova Agenda Pública.

<sup>78</sup> O trabalho de Corbari em questão é o artigo “*Accountability e Controle Social: Desafio à Construção da Cidadania*”, de 2004.

valores que orientem as ações empresariais acerca do que deve ser considerado como justo e ético, além daquilo que é legal. Dessa forma, níveis elevados da *accountability* permitem à corporação agir de acordo com a regulação de sua conduta, tanto pelo que é demandado formalmente por seus *stakeholders* como pela ética e moral presentes em sua base de valores. Sob essa perspectiva, a aplicação da *accountability* nas organizações deve ocorrer sobre as estratégias de negócio. A ótica da *accountability* deve ser entendida como uma variedade de forças interativas, não apenas como um atributo ou mecanismo isolado, mas com um aspecto que possui um pilar duplo: um de poder e outro de base moral, sustentado em valores éticos da organização.

O debate acerca da *accountability* também aponta como essa postura orienta o processo decisório em uma organização. A decisão ou escolha feita pela empresa nesse campo constitui um processo pelo qual uma das alternativas de comportamento é selecionada e realizada – em relação a adotar ou não uma postura *accountable*. Essas decisões, que determinam o comportamento de uma corporação, se relacionam de forma direta com sua estratégia de negócio. Sob esse ponto de vista, a característica da *accountability* corresponderia à preocupação da empresa com a ética e a responsabilidade. A *accountability* como uma estratégia irá permear as decisões de uma empresa, imprimindo uma espécie de padrão de comportamento a estas. A *accountability* seria então capaz de promover uma conexão entre as diversas ações de uma empresa, sejam estas direta ou indiretamente voltadas ao relacionamento com seus *stakeholders*.

Em linhas gerais, podemos afirmar que as organizações privadas se apropriaram da *accountability*. Atualmente, as organizações podem contar com instrumentos que ajudam a tornar a *accountability* parte integrante da estratégia de uma empresa, ainda que a adoção dessa postura não tenha origem em demandas dos *stakeholders* desta. A norma (ou modelo)



de *Accountability* AA1000 é um exemplo disso. Publicada em 1999 na Inglaterra, introduz o princípio da inclusão nesse tipo de instrumento, o qual diz respeito à participação dos *stakeholders* (partes interessadas) no desenvolvimento e na obtenção de uma resposta responsável e estratégica para a sustentabilidade na esfera de ação das empresas. O engajamento dos *stakeholders*, a partir da utilização da norma, constitui-se em uma ferramenta que pode ser usada pelas empresas para ajudá-las a promover a inclusão dos *stakeholders* junto a si mesmas. Para apoiar a realização dessa inclusão, a orientação sobre como elaborar e conduzir o engajamento dos *stakeholders* foi incluído em 1999 na norma AA1000. Em 2005, essa orientação transformou-se na norma denominada “Engajamento AA1000 Standard”, a primeira norma internacional publicada que trata especificamente do engajamento de *stakeholders*.

A atuação dos *stakeholders* junto às empresas não se apresenta nos dias atuais propriamente como uma novidade. Algumas dessas formas de atuar, como no caso de ações do movimento ambientalista, por exemplo, tiveram início há algum tempo e têm trajetória de ação crescente. Todavia, não se pode dizer o mesmo sobre o aceite por parte da empresa de que esta se tornou essencial para a sustentabilidade e o sucesso de uma corporação. A norma AA1000 tenta, em primeiro lugar, auxiliar as empresas a entenderem que o envolvimento com os *stakeholders* é um aspecto primordial para seu próprio desenvolvimento e permanência no mercado. Ademais, a norma aponta que o envolvimento entre empresa e *stakeholders* pode deter duas naturezas: este pode ser de boa ou de má qualidade. O objetivo dessa norma seria, portanto, estabelecer valores de referência para o envolvimento de boa qualidade. A organização responsável pela criação da norma aponta que os *stakeholders* não são apenas os membros de uma comunidade ou organizações não governamentais (ONGs). Os *stakeholders* são aqueles indivíduos, grupos de indivíduos ou organizações que afetam e/ou podem ser

afetados pelas atividades de uma empresa, ou pelos produtos e serviços oferecidos por estas. O desempenho das empresas está associado à relação que estas desenvolvem junto aos seus *stakeholders*. Por conseguinte, também aos temas a serem abordados pelo engajamento destes junto àquelas.

A norma destaca que participação dos *stakeholders* deve ser entendida como o processo utilizado por uma corporação para envolvê-los, com a finalidade clara de atingir resultados aceitos. É hoje também reconhecida como um mecanismo de responsabilização fundamental, pois obriga a empresa que busca a utilização da norma a se envolver com seus *stakeholders*, além de identificar, compreender e responder às questões relativas à sustentabilidade. Ademais, a adoção da norma faz que com a corporação passe a desenvolver preocupações em informar, explicar e prestar contas aos *stakeholders* acerca de suas decisões, ações e desempenho.

Com relação à qualidade, a norma interpreta que o engajamento da empresa deve apresentar algumas características, tais como:

- Ser baseado em um compromisso com os princípios AA1000APS;
- Definir claramente o âmbito de aplicação;
- Ter um processo de decisão acordado;
- Foco em questões relevantes para a organização e/ou de seus *stakeholders*;
- Criar oportunidades para o diálogo;
- Ser parte integrante da governança organizacional;

- Ter um processo adequado para cada um dos *stakeholders*;
- Ser oportuno e
- Ser flexível e ágil.

A norma AA1000 pretende atuar no âmbito das relações entre a empresa e os indivíduos, junto aos grupos de indivíduos ou organizações sociais afetados ou que podem afetar diretamente a ação de uma empresa. A norma busca atender a essas preocupações, fazendo com que as corporações tenham um melhor desempenho. Ademais, a norma aumentaria os conhecimentos da empresa e contribuiria para a sua operação. No que diz respeito à qualidade e engajamento por parte da empresa, a norma AA1000 poderia:

- Conduzir um desenvolvimento social mais justo e sustentável, dando aos *stakeholders* o direito de serem ouvidos e a oportunidade de serem considerados no processo de tomada de decisão;
- Permitir uma melhor gestão de risco e reputação;
- Permitir a partilha dos recursos (conhecimentos, pessoas, dinheiro e tecnologia) para resolver problemas e atingir objetivos que não podem ser alcançados por uma única organização;
- Permitir a compreensão dos ambientes operacionais complexos, incluindo aí a evolução do mercado e a dinâmica cultural;
- Possibilitar a aprendizagem dos *stakeholders*, resultando em produto e processo melhorias;

- Informar, educar e influenciar os *stakeholders* para melhorar suas ações. Com isso, suas decisões terão um impacto na própria organização e na sociedade;
- Contribuir para o desenvolvimento dos *stakeholders* com base na confiança e transparência dos relacionamentos.

Para que esses benefícios sejam realizados, o engajamento deve ser concebido e implementado de uma forma crível. A norma *AA1000 Stakeholder Engagement* (AA1000SES), segundo estabelece a própria, seria capaz de fornecer uma base para isso.

O ponto de partida para o engajamento de uma empresa estaria, muitas vezes, ligado a algum episódio negativo para a imagem da empresa, que teria gerado significativa pressão externa, precisando por isso ser abordado com urgência pela mesma. A corporação percebe então a necessidade de se engajar, para ser mais transparente e para responder diretamente às preocupações dos *stakeholders*. As organizações que buscam o engajamento resolvem com isso um problema: passam, assim, a procurar formas de utilizar esse engajamento como medida preventiva, ao invés de adotarem um mecanismo de reação frente à ocorrência de um problema. As empresas começam a usá-lo sistematicamente como parte da identificação de riscos em sua gestão e descobrem que uma melhor compreensão dos resultados de seus *stakeholders* pode tornar o ambiente operacional mais fácil e receptivo, melhorando o desempenho da empresa. Ainda segundo a descrição da norma, as empresas estariam descobrindo que o engajamento com os *stakeholders* pode ser grande fonte de inovação e de formação de novas parcerias. As grandes empresas teriam percebido que uma porcentagem crescente de inovação tem origem fora da organização, e não dentro. Elas verificaram que os *stakeholders* podem ser um recurso, e não apenas um fator a ser controlado.

O último módulo da norma AA1000 publicado em 2011<sup>79</sup> é composto por quatro partes. A primeira parte descreve a finalidade e o alcance da norma. Também articula quem são os usuários a que se destina, deixando claro que enquanto esse padrão é voltado em especial para os profissionais e proprietários engajados da corporação, a norma será de uso significativo para todos os envolvidos na empresa. Fica claro nessa primeira parte, ainda, que a norma é para ser usada por empresas de todos os tipos e tamanhos, e não apenas pelas grandes corporações.

As outras três partes estabelecem os requisitos para participação dos *stakeholders*, apoiada por orientações para garantir a compreensão clara e completa dos requisitos da norma. As três partes são: 1) como estabelecer o compromisso necessário para interessados no trabalho e como garantir que ele está plenamente integrado na estratégia e operações; 2) como definir o objetivo, o alcance e os intervenientes do contrato; e 3) o que é necessário para um processo de engajamento de qualidade dos *stakeholders*.

Inserir a *accountability* como uma estratégia no âmbito da corporação ajuda a identificar e inserir as expectativas dos *stakeholders* em sua forma de conduzir os negócios. A interação entre *accountability* e os valores éticos na empresa contribui para o desenvolvimento da responsabilidade social corporativa, pois recorre à sua função orientadora junto à estratégia

---

<sup>79</sup>A norma AA1000, como já dito anteriormente, surgiu em 1999. Todavia, após seu lançamento, outras versões atualizadas da norma são disponibilizadas – em 2002, 2003. Em geral, nesses relançamentos, poucas são as alterações feitas no conteúdo central. As mudanças se dão nos acréscimos, em geral, com a inclusão de módulos temáticos ao conteúdo da referida norma.

empresarial, sem perder de vista as demandas dos *stakeholders*. Destarte, para que a *accountability* torne-se estratégica é preciso, sob o ponto de vista explicitado na norma AA1000, que a empresa busque a sua participação em torno de uma grande rede de relacionamentos que favoreça a sua responsabilidade social e a sustentabilidade. A compreensão das distintas formas sob as quais as empresas podem se relacionar e desenvolver a *accountability* são tema de alguns trabalhos cujo cerne é a ampla temática da *accountability*. Veremos alguns deles a seguir.

#### 4.3 – *Accountability* pública x *Accountability* privada: principais dilemas presentes no debate teórico acerca do tema

Tomando por base o debate exposto anteriormente sobre o tema, podemos afirmar que *accountability* é um termo confuso, que facilmente atrapalha esforços de definição precisa ou aplicação. Por um lado, sua implementação é considerada como uma espécie de panaceia com relação à necessidade de prevenir e, quando necessário, para punir o comportamento antiético, ilegal ou inapropriado apresentado por funcionários públicos, executivos e líderes de organizações sem fins lucrativos.

A teoria sobre a *accountability* refere-se, majoritariamente, a episódios, atores ou instituições de natureza pública ou que tenham atuação originária na esfera pública – tais como instituições estatais, processos decisórios, como eleições, entre outros. Todavia, algumas mudanças já podem ser observadas nesse cenário. Algumas reflexões na direção de uma *accountability* com caráter “não público” – no sentido de ações que ocorrem fora da esfera

estatal – já podem ser encontradas nas análises sobre o tema, ainda que em quantidade reduzida se comparadas às análises “tradicionais”. As especificidades relativas ao assunto fazem com que essas reflexões apresentem pontos bastante distintos entre si, mesmo com ambas abordando um tema comum: a *accountability*. Os diferentes atores como agentes da ação, aliados aos diferentes contextos e à diferente motivação por trás da adoção de uma postura *accountable*, conferem variações marcantes entre as abordagens sobre o tema. Veremos a seguir um pouco das divergências e também das convergências presentes nos estudos recentes que buscam incorporar aspectos novos às tradicionais discussões sobre o tema.

Alguns estudos recentes buscam ampliar os significados acerca da *accountability* para, dessa maneira, tornar possível a inserção de outros atores nas análises sobre tema. Este parece ser o caso do trabalho de Alnoor Ebrahim e Edward Weisband<sup>80</sup> (2007). A partir do significado corrente do conceito de *accountability* – que relaciona o mesmo a transparência, responsabilidade e prestação de contas – pode-se entender, então, que esta se associa à ideia de que se possa agir contra a farsa nos negócios, truques de contabilidade, fraude de valores mobiliários, uso pessoal de recursos públicos e beneficentes, troca de favores políticos e verbas, e assim por diante. A problemática da *accountability* é, portanto, enquadrada em termos que ressaltam os riscos sempre presentes de má-fé deliberada cometida por indivíduos

---

<sup>80</sup> O trabalho em questão, “*Forging Global Accountabilities: Analytical Dilemmas in the Study of Accountability*”, é o capítulo introdutório de livro organizado pelos autores, intitulado *Global Accountabilities: Participation, Pluralism, and Public Ethics*, de 2007.

agindo para se engrandecer. A solução comumente adotada é previsível: uma melhor supervisão por meio de uma regulamentação mais dura, combinada com penas severas como um impedimento. A ideia da *accountability* como promotora da solução dos problemas gerais seria igualmente vista em jogo nas instâncias de governança global e estadual, em que é considerada como uma força sobrevinda capaz de promover a democracia, a justiça e a maior decência humana através dos mecanismos de transparência, normas *benchmarking* e aplicação efetiva.

Nos últimos anos, entretanto, os autores destacam que os domínios de análise da *accountability* tornaram-se tão extensos que a própria precisão uma vez transmitida pelo substantivo tornou-se desgastada. Isso tem gerado uma preocupação generalizada de que o termo se tornará desvalorizado ou incapacitado por uso excessivo. A *accountability* teria se tornado um conceito maleável e, muitas vezes nebuloso, com conotações que mudam de acordo com o contexto e agenda, visto que uma infinidade de doadores internacionais e discursos acadêmicos dele se apropriaram. Ebrahim e Weisband (2007) citam outros observadores do fenômeno que adicionaram ceticismo ao debate, ao considerarem a *accountability* um termo “escorregadio”, “camaleônico” e que sofre de uma “ambiguidade notória”, com pouca correspondência em sistemas linguísticos ou outras culturas que não os do Inglês, ou ainda, com muitas complexidades para aplicação na gestão em ambientes democráticos (DUBNICK e JUSTICE, 2004; MULGAN, 2000; ROMZEK, 2000, apud EBRAHIM e WEISBAND, 2007). Parece, sob o ponto de vista dos autores, não ser de todo claro que os esforços realizados em nome da *accountability* realmente tenham atingido seus objetivos.

Na tentativa de compreender melhor a *accountability*, os autores se propõem a fazer um balanço desse fenômeno, buscando responder a algumas questões, tais como: qual é a



*accountability*? Por que a *accountability* tem surgido recentemente como um conceito tão central em relação às questões predominantes de governança local e global, comportamento organizacional e política? Como é criada, sustentada e alimentada? O que influencia a disposição de implementar procedimentos, regimes e normas de *accountability* onde não existia nada antes? Mais *accountability* é necessariamente melhor, ou há o perigo da introdução de *accountability* “demais” sobre a dinâmica da vida organizacional e social? Quais são os verdadeiros “efeitos” da *accountability*, em comparação à sua retórica e aos pressupostos normativos? Como os fatores culturais, relações sociais e forças institucionais afetam as práticas da *accountability* e seus resultados? Quais são os indicadores de medidas adequados à análise para avaliar os impactos ou influências dos regimes e estruturas da *accountability*?

À luz desta e de questões relacionadas ao tema, o trabalho de Weisband e Ebrahim tem dois objetivos principais: o primeiro é problematizar a *accountability*, ou seja, procurar entender o conceito e suas aplicações, sem tirar deste os pressupostos normativos e as premissas concedidas. A tarefa assumida pelos autores pretender trazer mais questionamentos ao assunto, para que seja possível desenvolver suas próprias definições e perspectivas e, assim, adicionar profundidade e diversidade de compreensão, comuns ao conceito. Os autores afirmam que o resultado pretendido por seu trabalho é, em parte, um desafio aos pressupostos dominantes sobre *accountability*, especialmente aqueles caracterizados pela lógica racionalista e de seus principais agentes. Tal se deve ao fato de que esses pressupostos enfatizariam os fundamentos atuais acerca do significado da *accountability*, e estariam carregados de valores tecnocráticos acerca do conceito. Os autores pretendem preparar o caminho da reflexão do conceito da *accountability* para um novo conjunto de proposições heurísticas. Com isso, tencionam contribuir para o desenvolvimento do que poderia se tornar a

perspectiva de uma “segunda geração” da *accountability*. Isso seria concebido, segundo eles próprios, para enfatizar as areias movediças dos significados discursivos que surgem e entram em ação quando e onde a linguagem da *accountability* é aplicada a realidades supostamente moldadas por uma dinâmica institucional ou cultural específica.

Ebrahim e Weisband (2007) destacam que a abordagem por eles proposta pode ser desconcertante para os leitores à procura de um quadro abrangente e racionalista sobre *accountability*. Sugerem que a realidade da *accountability* é muito mais ambígua – esta seria socialmente enraizada, politizada, pluralista, uma construção de valor significativa –, assim desafiando generalizações e teorizações universais. Porém, não significa que não possamos tirar conclusões cautelosas entre estruturas aparentemente incomensuráveis ou apontar para os ideais normativos.

O segundo objetivo do referido trabalho é observar a *accountability* como uma forma de *praxis* participativa e, portanto, identificar seus impactos nas relações sociais e nas configurações de poder. A *accountability* não seria algo que opera no vácuo, mas sim um meio de controle social utilizado tanto pelos mais fracos quanto pelos poderosos. Os autores ressaltam a importância de se observar os efeitos reais da *accountability* na prática, através de experiências empíricas e estudos de caso, sempre que possível, sobre o tema. As contribuições devem recorrer a uma ampla gama de configurações e ser vistas através de uma série de lentes de análise, com casos que abordem diferenças entre governos locais e o cenário global. Devem também incluir organizações sem fins lucrativos ou não governamentais (ONGs), organizações intergovernamentais (OIG), e empresas do setor privado. A intenção primordial dos autores, portanto, é examinar a *accountability*, comparando e contrastando como ela opera dentro de vários casos de governança e de interação social. Ebrahim e Weisband procuram

entendê-la como um fenômeno social moldado pela reflexividade de alinhamentos alternados da política, da cultura e pelas expectativas sociais e institucionais.

Esses autores ressaltam o fato de que numerosos autores, ao buscarem retratar a natureza da *accountability*, acham necessário definir o que ela é. O problema da *accountability* é frequentemente colocado em termos tecnocráticos, como uma questão ligada ao mau acompanhamento e representação inadequada, passíveis de correção por meio de uma regulamentação rigorosa ou de mais representatividade eleitoral e mais processos decisórios, apoiados por medidas punitivas. Uma série de definições “verdadeiras” de *accountability* emerge dessas tentativas. Em seus escritos, destacam a definição apresentada por Richard Mulgan (2000)<sup>81</sup>, que segue em direção à busca da responsabilidade contida no termo e a identifica como tendo um conjunto de três características fundamentais:

- É externa, em que a conta é dada a uma autoridade externa;
- Envolve a interação social e troca, com um lado em busca de respostas ou retificação enquanto o outro responde e aceita sanções; e
- Implica direitos de autoridade, onde aqueles que solicitam algo se utilizam dos direitos de superioridade que exercem sobre aqueles que são responsáveis.

Esse é essencialmente o ponto de vista do agente principal da *accountability*, em que o ator principal ou o conjunto de metas principais emprega agentes para realizar tais iniciativas. A problemática central da *accountability* encontra-se, portanto, em restringir o comportamento oportunista dos agentes, e sua lógica deriva disso. Para Mulgan (2000), esse “núcleo original

---

<sup>81</sup> O trabalho em questão é o artigo intitulado “‘Accountability’: An Ever-Expanding Concept?”, de 2000.

de *accountability*" (MULGAN, 2000, p.561) tem como premissa o controle externo, apoiado pela justificação, sanções e controle. Em instituições públicas, especialmente nas democracias modernas, tais formas de *accountability* podem ser aplicadas a dois grandes grupos de relações: entre os cidadãos que, como principais atores, elegem candidatos a cargos como seus representantes e, entre os políticos eleitos, que supervisionam o trabalho de administradores públicos e demais burocratas que atuam como seus agentes, por extensão, na qualidade de agentes públicos.

Essa visão de responsabilidade pública exposta por Mulgan também é amplamente compartilhada entre os estudiosos da governança mundial e política internacional. As discussões sobre *accountability* das instituições públicas em nível global, segundo Ebrahim e Weisband<sup>82</sup>, têm frequentemente se centrado no “déficit democrático” das organizações intergovernamentais, tais como o Banco Mundial, o Fundo Monetário Internacional, as Nações Unidas, a Organização Mundial do Comércio, etc. Os autores lembram ainda que a literatura identifica quatro componentes do núcleo de *accountability* na governança global. Sob esse ponto de vista, considera-se que a *accountability* é composta pelos seguintes elementos:

1)Transparência - coleta de informações, tornando disponível e acessível ao escrutínio público;

2)Responsividade ou justificação - fornecer fundamentação clara para ações e decisões, incluindo aqueles procedimentos não aprovados, de modo que esta possa ser razoavelmente questionada;

---

<sup>82</sup> Op. Cit.

3)Cumprimento - acompanhamento e avaliação dos procedimentos e resultados, combinados com a transparência ao relatar os resultados;

4)Aplicação ou sanções - imposição de sanções por deficiências no cumprimento, justificção ou transparência.

Visto que cada um desses componentes baseia-se nos outros (a transparência é necessária para o cumprimento e aplicação, dependendo de tudo), invoca-se a presença de todos os quatro para a existência da *accountability*. Para numerosos observadores, porém, o que está subjacente ao poder dos mecanismos de *accountability* é a executoriedade. Autores como Mulgan<sup>83</sup> ou mesmo Ebrahim e Weisband<sup>84</sup> preveem a *accountability* como um espaço discursivo entre responsividade e aplicabilidade; eles consideram ambos igualmente importantes, mas reconhecem que não são suficientes. Responsividade convida a uma conversa amarrada a motivos, reflexões. Ela exige justificativas para as decisões e uma base racional para comportamentos, antes e após o fato. Na medida em que um quadro de *accountability* é inerente em razões apresentadas, ele se envolve em responsividade, mas só executoriedade e correção produzem formas fortes de *accountability*. Logo, isso requer a aplicação de sanções. Mulgan<sup>85</sup> ressalta que a *accountability* envolve um elemento de justiça redistributiva, que deve ser capaz de fazer os culpados pagarem por sua má conduta.

---

<sup>83</sup> Op. Cit.

<sup>84</sup> Op. Cit.

<sup>85</sup> Op. Cit.

Mulgan também observa que muitas instituições públicas são tanto objetos quanto agentes de *accountability*. Os legisladores prestam contas a eleitores, mas também são legalmente empoderados para manter as agências executivas para prestar contas a estes. De tal forma, aqueles armados com poder e capacidade de tomada de decisão tornam-se sujeitos à autoridade dos procedimentos de retificação anteriormente aplicados. O autor conclui afirmando que a *accountability* é incompleta sem que produza retificação eficaz. Vista por esse prisma, a *accountability* torna-se o jogo de moralidade de entidades e agentes, objetos e sujeitos, dramatizados pela inversão de papéis em que os exercícios de poder e autoridade. É esta reversibilidade de papéis, de subjetividades e ontologias que incorpora a promessa final de executoriedade ou sanções e fundamentos da sua legitimidade em termos de ética pública.

Como consequência da variância presente na discussão apresentada, Ebrahim e Weisband sugerem que as chamadas para a *accountability* em instituições públicas globais tendem a perseguir três direções gerais: 1) melhorar a *accountability* vertical através da reforma de representação nas estruturas de governança existentes e, assim, possibilitar que os principais responsáveis (ou seja, governos dos países-membros e seus cidadãos) possam cobrar de seus agentes (ou seja, os dirigentes e responsáveis dessas instituições) que estes deem explicações sobre suas ações; 2) melhorar a *accountability* horizontal, através de mecanismos parcialmente independentes de supervisão, tais como a separação de poderes, ouvidores/mediadores (ombudspersons), revisão judicial e procedimentos de gestão de conflitos; e 3) estabelecimento de novas abordagens para a tomada de decisões que não são tão bem traçadas e limitadas pelas distinções binárias e dicotômicas do agente-principal e vertical-horizontal, mas que são mais pluralistas, com base no fato de que isso pode melhorar tanto a legitimidade quanto a eficácia do processo.

Ebrahim e Weisband buscam, com seu trabalho, ir além dos mecanismos de avaliação, a fim de desenvolver novas formas de conceber a *accountability* e suas estruturas. Os autores consideram que, embora a perspectiva predominante do agente principal seja sem dúvida útil, esta seria, no entanto, limitada em sua capacidade de explicar como funciona a *accountability*, especialmente na prática, em contextos nos quais há distinções entre os agentes principais e os agentes ambíguos, mutáveis e interdependentes.

A atenção à *accountability* naturalmente não se limitou às instituições públicas, sejam elas governamentais ou intergovernamentais. No mundo corporativo, responsabilidade social corporativa e transparência tornaram-se termos onipresentes. Para Ebrahim e Weisband, isso seria resultado não apenas de casos altamente visíveis de má conduta corporativa e denúncias de irregularidades, mas também de um crescente reconhecimento dos diversos interesses e valores dos atores sociais. No mundo atual, cenário das organizações sem fins lucrativos e das organizações não governamentais (ONGs), as empresas, que eram anteriormente blindadas por sua reputação de “benfeitoras”, vivem hoje escândalos envolvendo membros de seus conselhos diretores, ou com seus funcionários-chave sendo acusados de irregularidades que vão desde má gestão de recursos e uso de fundos para o ganho pessoal até má conduta sexual e fraude. As preocupações nessas e em outras corporações atualmente se referem à remuneração de executivos indevidamente elevada, altos custos de administração, operação e captação de recursos, acumulação de riqueza dos acionistas, os desafios para a comercialização de seus produtos e o fracasso para alcançar os pobres. Todos esses aspectos têm contribuído para uma erosão da confiança pública nas empresas privadas em geral.

As discussões sobre *accountability* encontradas na literatura de comportamento organizacional têm sido amplamente centradas em ecologia organizacional, dependência de recursos e nas teorias dos *stakeholders* (partes interessadas). Ebrahim e Weisband (2007)

afirmam que a literatura sobre ecologia organizacional sugere que a *accountability* proporciona uma sensação de estabilidade nas relações organizacionais, mantendo os compromissos assumidos entre sócios e clientes. A *accountability*, como tal, implica a produção de coerência interna, mas não necessariamente verdadeira, além de relatos sobre como os recursos foram utilizados por uma empresa, assim como acerca das decisões, regras e ações que produzem esses relatos. Quanto maior for o envolvimento e a mobilização dos atores sociais em geral, maior a tendência ao favorecimento de formas corporativas com elevados níveis de *accountability* e confiabilidade. Isso sugere que as práticas da *accountability* têm valor na criação de estabilidade e para garantir a confiança do público com relação à empresa, mas não necessariamente na promoção do comportamento ético dentro desta.

As relações de *accountability* em organizações tendem a se tornar complicadas devido ao fato de que as empresas, muitas vezes, lidam com demandas concorrentes. As perspectivas do *stakeholder* evoluem diretamente da literatura de comportamento organizacional para impasses subsequentes. Ebrahim e Weisband destacam que a análise sobre *stakeholders* foi feita de forma pioneira nos trabalhos de Edward Freeman (1984), como visto anteriormente. Os autores lembram que a ideia central presente nos estudos de Freeman se dá pela necessidade, no âmbito da gestão estratégica entre empresas privadas, de se compreender que *stakeholders* são definidos para incluir não apenas acionistas (*stockholders*), mas também outros indivíduos e grupos que podem afetar – ou que são afetados por – uma empresa privada. Por sua vez, Ebrahim e Weisband defendem a hipótese de que o trabalho de Freeman se alimentou em uma literatura crescente sobre responsabilidade social corporativa, desempenho e ética, que se tornou cada vez mais relevante em consequência dos escândalos contábeis envolvendo empresas em todo o mundo. As empresas privadas seriam responsáveis



perante acionistas, e também enfrentariam reivindicações por parte dos clientes e das comunidades com relação à definição de critérios sociais e ambientais claros. Da mesma forma, vários observadores de organizações sem fins lucrativos têm notado que elas são responsáveis frente a múltiplos atores – positivamente com os patrões, negativamente com os clientes e, internamente, para si mesmos e suas missões. Os autores acreditam que, ainda que se considere a pior das hipóteses, a *accountability*, pelo que lhes parece, não é uma simples e clara panaceia social que seus defensores possam lançar, mas sim um construto complexo e um tanto ambíguo, mesmo quando aplicado a realidades empresariais fixas.

Ebrahim e Weisband defendem que um ponto fundamental acerca da *accountability* é que o discurso desta é entendido como sendo um reflexo de normas sociais mais amplas e pressupostos de trabalho em nossa sociedade. Em outras palavras, o discurso de responsabilização é uma manifestação de formas mais difundidas de desconfiança social, mensuração mercantilizada e controle, as quais têm surgido e vêm para caracterizar os nossos mundos, influenciando nossos relacionamentos individuais, nossas organizações e nossos sistemas de governança.

Como indicado anteriormente, os discursos da *accountability* são frequentemente entendidos como uma questão tecnocrática ou administrativa, em que os problemas são relativamente identificáveis – como, por exemplo, a má gestão de recursos financeiros para benefício pessoal, fraude e outras formas de má-fé. As soluções que decorrem dessa forma de enquadramento do problema tendem a ser bem simples, como por exemplo, a criação de uma regulamentação mais severa, de códigos de conduta ou o estabelecimento de sanções. Tal abordagem acerca da *accountability* é comum em discussões sobre políticas de gestão pública e, recentemente, ao envolver o comportamento da administração geral de empresas privadas, organizações sem fins lucrativos e organizações intergovernamentais. Isso pode ser

classificado como uma visão positivista e moderna da *accountability*, na qual se assume que mais informação e transparência podem revelar a “verdade” sobre o comportamento da empresa, tornando a ação corretiva ou de retificação possível. Como uma linha de investigação, essa abordagem leva a questões como: quais normas ou medidas são indicativas de bom ou mau comportamento e desempenho? Como pode tal comportamento ser monitorado? Que as sanções para o não cumprimento das mesmas irá impedir tal comportamento no futuro?

Outro aspecto central da *accountability* em empresas diz respeito ao equilíbrio, ou talvez tensão, entre a aprendizagem organizacional interna e padrões externos de *benchmarking*. De um lado, parâmetros mensuráveis padronizados em todas as organizações são necessários para fins de legitimação: emitem sinais de um comportamento adequado e, possivelmente, de qualidade. Por outro lado, não é plausível que a adoção de uma *accountability* forte e unificada ocorra em detrimento da diversidade e inovação nas organizações? Segundo Ebrahim e Weisband, observadores do terceiro setor teriam verificado a existência um equilíbrio delicado entre a regulação suficiente para proteger os legítimos interesses sociais na prevenção de desvio de bens de caridade para bolsos privados e regulação suficiente para esmagar as qualidades que nossa sociedade mais valoriza no setor de caridade, tais como a criatividade e independência de pensamento e ação. Uma segunda abordagem, mais cética em relação à *accountability*, a trata como um fenômeno social, no qual seus impactos reais são resultado de relações de poder e interações entre os atores. O método é empírico, baseado na observação dos efeitos dos discursos sobre *accountability* e seus mecanismos sobre os atores, suas relações e suas posições relativas na sociedade.

Ebrahim e Weisband acreditam que o momento contemporâneo – e o livro em questão, organizado por eles e que reúne diversos artigos sobre o tema da *accountability*, incluindo

estudos dos próprios autores, seria um exemplo concreto disso – presencia a transição do primeiro modo de abordagem do tema para o segundo, a partir de formas modernistas de certeza e universalismo para formas pós-modernas de ceticismo e particularismo. Destacam a indecisão entre os estudiosos acerca do tema entre ambos os modos de investigação, desejosos, por um lado, de modelos claros e replicáveis de *accountability*, orientados por ideais normativos, e, de outro lado, com o ceticismo visualizando os efeitos dos esforços passados ou atuais para generalizar em termos universalistas ou globais. Embora os autores afirmem ser capazes de extrair generalizações sobre a prevalência de miopias da *accountability* na lógica de participação e sobre a tensão entre as normas externas de *benchmarking* e aprendizagem organizacional interna, o objetivo central do estudo é ilustrar o multinivelado e pluralista terreno da *accountability*, além de e contestar a natureza deste.

Os autores destacam que o trabalho em questão procurou contribuir na comunicação de uma agenda normativa acerca do tema. Como acadêmicos, Ebrahim e Weisband buscaram descrever, analisar e apresentar discursos alternativos de *accountability*, seus pressupostos, realidades e os efeitos pretendidos. *Accountability* é um fenômeno social, reflexo de relações de poder na sociedade. Pode-se, portanto, esperar que seus instrumentos reproduzam essas relações ao invés de derrubá-las.

Finalmente, os estudos que integram o livro procuram mostrar a *accountability* como um grito de guerra para a prática participativa, sobre a qual possuiria enorme potencial transformador. Com base nos conhecimentos empíricos apresentados ao longo desse livro, torna-se razoável procurar *benchmarks* externos de comportamento que possam efetivamente ser integrados à dinâmicas internas de aprendizagem. Em contextos multipartidários, vale imaginar e conceber formas interdependentes de *accountability*, mas isso exige uma visão do que é importante no desenvolvimento social e político, e uma perspectiva sobre a natureza interconectada de

expectativas normativas em um mundo que é, ao mesmo tempo, global e local. Para Ebrahim e Weisband, a *accountability* normativa seria, pois, um esforço público, no sentido amplo e abrangente de promover uma ética do aperfeiçoamento da sociedade, ao invés do sentido restrito e exclusivo de supervisão, controle e punição.

Ainda no âmbito das tentativas para melhor compreender a *accountability* e, por conseguinte, mensurar e avaliar sua atuação e seus impactos na sociedade contemporânea, Anne Marie Goetz e Rob Jenkins<sup>86</sup> (2002) oferecem uma análise acerca do conceito e de seu papel, construída a partir de duas outras distinções, diferente das propostas por Ebrahim e Weisband, ao considerarem como a *accountability* pode ser operacionalizada na prática. A primeira delas diz respeito à *accountability* vertical, conceito cunhado por eles no trabalho de O'Donnell<sup>87</sup> (1994) que se refere a mecanismos em que os cidadãos e suas associações podem diretamente deter os agentes sociais com poder decisional – sobretudo os políticos – por meio de eleições nas quais os eleitores selecionam representantes e também mantêm titulares para prestação de contas. A *accountability* vertical também representaria o *lobby* dos governos junto a organizações civis, além de envolver demandas por esclarecimentos, tanto por meio de eventuais sanções, tais como publicidade negativa, e através de procedimentos formais, como a regulação da liberdade de informação. Em segundo lugar, *accountability* horizontal, que se refere a mecanismos interinstitucionais ou *checks and balances*. No setor público, isso normalmente inclui a fiscalização das agências executivas pelo legislativo, o uso de

---

<sup>86</sup> O trabalho em questão é o artigo intitulado "Voice, Accountability and Human Development: The Emergence of a New Agenda", de 2002.

<sup>87</sup>Op. Cit.

organismos de avaliação semi-independentes, tais como auditores gerais e comissões anticorrupção, bem como a avaliação por parte do Poder Judiciário da adesão dos agentes públicos às leis e normas jurídicas, e assim por diante. Divisões constitucionais de poder entre o Executivo, Judiciário e Legislativo teriam por fim permitir a setores específicos do governo tais formas de *accountability*.

No entanto, os autores atentam para o fato de que mecanismos verticais e horizontais, tais como os descritos, têm se mostrado muito mais difíceis de aplicar, em nível mundial, devido à ausência do que chamam de “infraestrutura política”, que daria suporte à fiscalização em Estados-Nação, tais como comunidades políticas delimitadas geograficamente, em episódios políticos importantes, a exemplo da eleição direta de representantes e formalização das relações entre os organismos político, administrativo e judiciário. Como resultado, alguns observadores de instituições públicas globais (Banco Mundial e a Organização Mundial do Comércio) concluíram que é pouco provável que algum dia essas instituições sejam muito mais do que espaços para negociação burocrática entre as elites.

Dentro de um quadro analítico de certa maneira pessimista acerca do tema, pode-se fazer uma pergunta aos autores a partir de sua análise: diante de todos os significados da *accountability* e das limitações expostas à sua implementação e desenvolvimento, qual o sentido de se realizar uma discussão na qual se relaciona a *accountability* às organizações? Para Goetz e Jenkins, no contexto da dinâmica das instituições ou das empresas, a problemática central da *accountability* é vista a partir de dois conjuntos de questões: a primeira trata de assimetria de poder, a outra aborda aprendizagem e a construção de um *benchmarking*. Em relação à primeira, uma vez que estruturas de *accountability* incluem atores organizacionais ou organizações incorporadas em arranjos estruturais, as relações assimétricas entre as partes interessadas (*stakeholders*) tendem a resultar em modalidades de *accountability* enviesadas ou

distorcidas, de modo que atendam aos interesses dos atores dominantes. Em outras palavras, a *accountability* trata de poder, configurando-se em uma relação de poder. Assim, se é adotada uma lente analítica baseada em ecologia organizacional, dependência de recursos, ou nas teorias dos *stakeholders*, é preciso lidar com as relações, demandas e jogos de poder entre os atores. Segundo Goetz e Jenkins, isso conduziria alguns autores a caracterizar a problemática da *accountability* como um teatro político, em que as relações entre os atores são por vezes firmemente roteirizadas e lançadas, e em outros momentos, improvisadas e experimentais. Pode-se pensar a partir dessa reflexão que nenhuma forma única de *accountability* predomina na sociedade atual. O resultado disso é que viveríamos em um mundo no qual inúmeros tipos de *accountability* lutam pelo reconhecimento e legitimidade.

Goetz e Jenkins (2002) chamam a atenção para o seguinte aspecto: ao considerarmos a *accountability* ao nível das organizações individuais, tais como empresas com fins lucrativos e entidades sem fins lucrativos, ou em instituições de governança pública nos níveis estadual e intergovernamental, somos confrontados com um dilema analítico comum: o abismo entre o modo como a *accountability* é imaginada e como ela realmente funciona. Conforme os autores apresentam, a *accountability* é frequentemente ridicularizada como sendo um modismo, uma cura para todo o desenvolvimento, um tema adequado para encorajar as pessoas, mas algo que em muitas partes do mundo raramente é alcançado, pois exige muita compaixão e uma poderosa virtude cívica, não muito diluída em cidadãos comuns. Essa disjunção colocaria em pauta um problema analítico com que os autores iniciam a análise com seu trabalho. Este deve, em estudos posteriores, ser abordado caso se pretenda compreender melhor o conceito – as definições e enquadramentos de *accountability* tendem a ser impulsionados por agendas normativas ao invés de realidades empíricas. Para Goetz e Jenkins, alguns aspectos podem fazer essa abordagem avançar, tais como: especificar os

agentes da *accountability*, identificar os principais atores; enumerar os objetivos; definir as normas; rever os mecanismos; localizar os setores ou os domínios políticos e áreas temáticas. Esse tratamento tende a transformar o debate acerca da *accountability* em um formato composto pelos seguintes aspectos: quem, para quem, por que, para que e como.

A natureza da relação existente a partir do desenvolvimento da *accountability* pode, quando conceituada de outra forma, relacionar a questão da legitimidade e do estabelecimento de normas decorrentes dos discursos sobre *o assunto* em aspectos constitutivos de uma relação de poder, autoridade e de mecanismos de controle de um ator sobre os demais. Sob o ponto de vista analítico de Ruth Grant e Robert Keohane<sup>88</sup> (2005), *accountability* pressupõe uma relação entre detentores do poder e aqueles que os mantêm detentores desse poder. Ademais, a *accountability* se dará onde existe o reconhecimento geral da legitimidade de dois aspectos: 1) das condições operacionais para a *accountability*; e 2) da existência da autoridade entre as partes que compõem a relação. Os autores salientam a pertinência de um consenso ou compreensão comum, acrescentando que o próprio conceito da *accountability* implica que os atores responsabilizados têm a obrigação de agir de forma consistente com os padrões aceitos de comportamento.

Se a *accountability* é incorporada aos padrões de comportamento aceitos, e se é este o fator que lhe confere legitimidade, então a luta por *accountability* ao nível global é uma batalha sobre como estabelecer e aplicar tais padrões ou normas de comportamento. Mecanismos de *accountability* vertical (eleições e direito a ter conhecimento sobre a legislação) e

---

<sup>88</sup> Trata-se da análise apresentada pelos autores no artigo intitulado “*Accountability and Abuses of Power in World Politics*”, de 2005.

*accountability* horizontal (controle legislativo e controles judiciais), tipicamente associados com as sociedades democráticas não necessariamente desfrutam de ampla legitimidade em nível global. Esforços no sentido de impor esses mecanismos no exterior são frequentemente caracterizados como violações da soberania do Estado. Até mesmo onde as normas gerais são aceitas na retórica e formalizadas em tratados ou declarações (tais como o Protocolo de Quioto e a Declaração Universal dos Direitos do Homem), sua aplicação continua a ser problemática, não obstante a existência das estruturas processuais destinadas a assegurar a enunciação dessas diretrizes.

A *accountability*, seus significados e suas esferas de ação foram temas observados em todos os estudos apresentados até aqui. Como já visto, promover uma maior *accountability* entre organizações – de naturezas distintas – é, cada vez mais, uma ideia corrente no debate acerca do tema. Líderes de organizações não governamentais (sem fins lucrativos), organizações de negócios (empresas) ou governo enfrentam um fluxo constante de demandas de vários componentes, exigindo destes a adoção de um comportamento responsável. Porém, o que significa ser *accountable*? Essa é a questão que Alnoor Ebrahim tentou responder em seu artigo intitulado “*The Many Faces of Nonprofit Accountability*”, publicado em 2010. Nessa obra, Ebrahim toma como unidade de análise uma instituição de natureza distinta: nem pública – de acordo com a abordagem das teorias tradicionais sobre o tema – e nem privada: o autor irá analisar a *accountability* em organizações não governamentais (ONGs).

Para muitos observadores, é a aplicabilidade que confere, em última instância, a qualquer *accountability* mecanismos de poder. Outros, no entanto, encontram tal abordagem muito estreita em sua dependência de formas punitivas de conformidade. Esses observadores ampliam então essa perspectiva, sugerindo que *accountability* não é apenas resposta a outras formas punitivas, mas também tem relação com “tomar responsabilidade” para si mesmo. Sob



essa perspectiva, a *accountability* teria uma dimensão externa, em termos de uma obrigação de cumprir as normas prescritas de comportamento e uma dimensão interna, motivada pelo sentido de responsabilidade, como expressa através de ação individual e da missão organizacional. Por exemplo, a instituição *One World Trust*<sup>89</sup>, no Reino Unido, que avalia a prestação de contas de grandes organizações globais, como empresas multinacionais, ONGs internacionais e agências intergovernamentais, define *accountability* como sendo os processos pelos quais uma organização se compromete a responder e equilibrar as necessidades dos *stakeholders* em sua tomada de decisões e atividades, e oferece essa autorização.

Ebrahim (2010) ressalta que a maioria das discussões sobre o conceito, portanto, também representam duas questões: *accountability* para quem? E *accountability* para quê? Se organizações sem fins lucrativos deverão ser *accountable* perante múltiplos atores (prestação de contas, para quem) e para fins múltiplos (*accountability*, para que), quais são os mecanismos de *accountability* realmente disponíveis para esses atores (como prestação de contas)? E como podemos comparar esses mecanismos? Ebrahim entende como mecanismos de *accountability* os seguintes aspectos: demonstrações de divulgação e relatórios; avaliação do desempenho da instituição; autorregulação; participação e aprendizado adaptável.

---

<sup>89</sup> Criada em 1951 no Reino Unido, a *One World Trust* é uma instituição beneficente independente que realiza pesquisas, desenvolve recomendações e defende a realização de uma reforma para tornar os processos políticos e de tomada de decisão na governança global mais responsáveis, levando em conta as pessoas que por eles são afetadas, agora e no futuro, e para garantir que as leis internacionais sejam reforçadas e aplicadas igualmente a todos. Fonte: ONE WORLD TRUST. Disponível em: < <http://oneworldtrust.org/>>. Acesso: 27/08/2012.

No referido trabalho, Ebrahim concentra sua análise especificamente a organizações sem fins lucrativos (NPOs, em Inglês). Essas são diferentes de ONGs (organizações não governamentais)<sup>90</sup>. Não desenvolveremos esse debate em profundidade na presente tese, visto que a análise aqui empreendida se dá sob o ponto de vista das empresas. Todavia, o debate acerca da *accountability* proposto por Ebrahim nos parece interessante e enriquecedor para análise aqui pretendida, o que motivou a inclusão do referido artigo na discussão que fazemos.

---

<sup>90</sup> As organizações não governamentais (ONGs) atualmente significam um grupo social organizado, sem fins lucrativos, constituído formal e autonomamente, caracterizado por ações de solidariedade no campo das políticas públicas e pelo legítimo exercício de pressões políticas em proveito de populações excluídas das condições da cidadania. Porém, seu conceito não é pacífico na doutrina, com muitas divergências. Fazem parte do chamado Terceiro Setor. As organizações sem fins lucrativos são organizações de natureza jurídica sem fins de acumulação de capital para o lucro dos seus diretores. Todo seu lucro deve ser reinvestido em estrutura ou outras áreas da pessoa jurídica. ONGs e Fundações são exemplos de organizações sem fins lucrativos. Fonte: <<http://www.promenino.org.br/Ferramentas/Conteudo/tabid/77/ConteudoId/9bc30f68-e222-4cfd-9f8a-13063a18a197/Default.aspx#back2>>. Acesso: 28-04-2012

No que diz respeito à *accountability*, Ebrahim chega a conclusões interessantes em seu estudo. A primeira delas diz respeito ao papel exercido pela *accountability*: segundo o autor, este diz respeito tanto sobre organizações serem responsabilizados por atores externos e pelas normas como sobre a tomada de responsabilidade interna para ações. Uma perspectiva integrada sugere que os líderes sem fins lucrativos enfrentam múltiplas e, às vezes, concorrentes demandas da *accountability*: a partir de diversos atores (para cima, para baixo, interno), para fins variados (finanças, governança, o desempenho, a missão) e que requerem diferentes níveis de resposta organizacional (cumprimento e estratégia).

A ênfase atual entre organizações sem fins lucrativos e financiadores sobre a dimensão para cima e para o cumprimento da *accountability* é problemática, pois distorce a atenção da organização para com os interesses daqueles que controlam recursos críticos. Nesses casos, os clientes detêm poderes de punição e pode revogar fundos, impõem condicionalidades, ou mesmo manchar reputações sem fins lucrativos. A ênfase predominante na *accountability* dirigido a conformidade tende a premiar entidades sem fins lucrativos em curto prazo, com impactos respostas rápidas e tangíveis, enquanto negligencia a longo prazo respostas estratégicas ou inovações mais arriscados que podem abordar mais questões sistêmicas de mudança social e política.

No entanto, o autor afirma ser inevitável o fato de que organizações sem fins lucrativos continuarão a enfrentar demandas de *accountability* múltiplas e concorrentes. Afinal, os financiadores têm o direito de exigir *accountability* de seus recursos, e muitos estão cada vez mais atentos às preocupações e interesses de organizações sem fins lucrativos que eles suportam. O desafio fundamental para os líderes sem fins lucrativos estaria no fato de que estes possam ser capazes de encontrar um equilíbrio entre a *accountability* para os seus usuários, mantendo-se fiéis às suas missões. Ao mesmo tempo, organizações sem fins

lucrativos pouco têm dado séria atenção à forma como podem ser mais responsáveis e transparentes com as comunidades que procuram servir.

Podemos dizer, a partir do debate aqui empreendido, que a *accountability* observada pela esfera pública tem relação mais específica em frear vaidades e ambições particulares dos governantes com relação à sociedade como um todo, sobretudo no que diz respeito à luta pela conquista e permanência no poder. A *accountability* tem papel fundamental nessa relação de disputa, em especial porque esta se dá em um contexto de democracia liberal, em que a sociedade como um todo é imbuída de poder. A ideia de pesos e contrapesos (ou *checks and balances*) trazida pela adoção da *accountability* parece compatível e adequada neste cenário.

No âmbito das instituições privadas e de seus dilemas, a *accountability* tem a ver com controlar e monitorar ações privadas específicas e seus efeitos para determinados grupos/parcelas da sociedade, incluindo aí o próprio Estado e instituições públicas em geral. No mesmo contexto descrito, a sociedade em geral e, de forma mais específica, movimentos sociais organizados e demandantes em questões pontuais exigem que as empresas prestem contas à sociedade de suas atividades, ainda que sua natureza seja distinta. A concepção da empresa como um constructo social – tal qual abordado na presente tese a partir do trabalho de Ana Kirschner – parece nos ajudar a compreender a lógica que motiva e legitima esta relação: a empresa é um produto social que modifica e, concomitantemente, é modificada pelo meio no qual se encontra inserida. A *accountability* também aqui parece encontrar uma lógica própria, sobretudo no que diz respeito à adoção de princípios como a transparência e o engajamento entre as partes interessadas – no âmbito da iniciativa privada, isto se dá entre as empresas e seus *stakeholders*. A relação construída entre Estado, sociedade e empresa será semelhante à lógica que irá pautar a relação entre empresa, sociedade e organizações não governamentais – ou sem fins lucrativos.

Podemos dizer ainda que, na presente tese, o entendimento adotado acerca da *accountability* vai ao encontro das questões mais gerenciais que ganham força a partir da década de 80, com as auditorias financeiras e normas ISO 9000, nascidas na iniciativa privada e que, posteriormente foram se destacando nas instituições públicas.

Os esforços do presente estudo seguirão a partir de agora na tentativa de relacionar a prática da *accountability* à adoção de uma postura socialmente responsável por parte das organizações na contemporaneidade. O objetivo é observar de que forma a *accountability* privada atua na esfera pública – através do debate proposto foi possível perceber que conceitualmente trata-se de uma mesma *accountability*. No entanto, os significados que a *accountability* ganha em cada um dos contextos em que é implementada – em instituições públicas ou privadas – lhe confere novos efeitos e novos resultados a partir de suas ações. A relação que se (re)constrói entre a empresa e seus *stakeholders* a partir da *accountability* nos parece capaz de redefinir a posição que os atores ocupam no contexto democrático liberal contemporâneo no qual encontram-se inseridos.

Ainda que não se perceba um consenso, podemos dizer que a *accountability* é um fenômeno mais observado – sobretudo pelas análises teóricas acerca do tema –, no campo de ação relativo à esfera pública. A temática relacionada à *accountability* é ligada, majoritariamente, a ações vinculadas a instituições e/ou ações de natureza pública, tais como processos eleitorais ou a ação de tribunais e instâncias de justiça, entre outros. No entanto, ainda que este cenário seja notadamente o mais frequentemente observado quando abordamos a temática da *accountability*, foi possível verificar também que outros cenários tornam-se cada vez mais possíveis e frequentes quando falamos do tema. Atores como empresas privadas e organizações não governamentais (ONGs) tornam-se centrais em diversas análises acerca do

tema. A adoção da *accountability* por parte desses atores no contexto contemporâneo faz com que alguns estudiosos tenham interesse pela temática e a transformem em objeto pesquisa.

Além de interesse, as análises acerca da temática da *accountability* e a relação que esta apresenta com atores privados – ou não públicos – ganham crescente relevância no cenário atual, caracterizado por uma democracia liberal marcada por fenômenos recentes, como a globalização. Esse cenário é composto por novas configurações sociais, nas quais a empresa privada, as ONGs e os atores sociais em geral ganham destaque. O escopo de ação desses atores se amplia, ficando em evidência. O debate acerca da *accountability* junto a esses atores torna-se assim necessário para que possamos compreender suas motivações e os impactos que sua postura *accountable* – sobretudo da empresa privada – produz junto a seus *stakeholders*, junto a ela mesma, ao Estado e à sociedade em geral, tanto na esfera privada quanto, e principalmente, na esfera pública contemporaneamente.

Dito tudo isso acerca dos temas até aqui analisados – empresas, *stakeholders* e *accountability* –, cabe ao presente estudo situar os desafios da democracia contemporânea nesse contexto, para o que nos basearemos nas reflexões de Guillermo O'Donnell (1999), que nos parecem mais apropriadas para a questão central da tese: a adoção de uma postura socialmente responsável aliada à *accountability* redefine a posição da empresa no contexto democrático atual? Evidentemente, não conseguiremos dar conta de todos os aspectos que compõem debate tão complexo na presente tese. Todavia, a reflexão trazida por O'Donnell, aliada às demais análises sobre o tema, nos permite realizar essa confrontação.

Tentar repensar a Teoria Democrática a partir de alguns elementos que a integram e são considerados atualmente como aspectos cruciais para a sua existência pelos teóricos do tema é

o objetivo central de Guillermo O'Donnell<sup>91</sup>. O autor propõe repensar os pilares sob os quais a Teoria Democrática foi erguida. No entanto, dá ênfase a outros aspectos relacionados à participação em regimes democráticos liberais, como o voto e a realização de eleições periódicas. O autor questiona os meios de participação, ressaltando os limites apresentados por estes, sobretudo quando se busca atender às demandas sociais atuais.

Ao analisar as novas democracias latino-americanas, surgidas após o fim das ditaduras militares, O'Donnell resalta alguns problemas detectados por ele nas teorias democráticas vigentes. O primeiro deles diz respeito à falta de especificidade das condições históricas do surgimento de várias situações concretas nas democracias. O autor também chama a atenção para o fato de que as teorias acerca da democracia conferem a ela uma conotação moral, fundamentada na concepção de que os cidadãos são agentes em regimes democráticos. A teoria da democracia se complica graças ao emprego dessa conotação. Finalmente, considera sobre o fato de que uma teoria da democracia deva incluir aspectos da teoria do direito, visto que o sistema legal é o que determina e respalda características fundamentais da democracia. Estas observações justificam, para O'Donnell, a necessidade de uma revisão das teorias sobre democracia, sob uma perspectiva histórica, analítica, contextual e legal. Com isso, podem ser criados instrumentos mais adequados à elaboração de uma melhor teoria da democracia em suas mais diversas vertentes analíticas.

A crítica feita por O'Donnell incide sobre as inúmeras definições de democracia existentes. O autor agrupa as definições por ele mapeadas em dois grupos: definições prescritivas e realistas

---

<sup>91</sup> O trabalho em questão de Guillermo O'Donnell é o artigo intitulado “Teoria Democrática e Política Comparada”, publicado na Revista Dados, em 1999.

acerca da democracia. As primeiras apresentam duas limitações significativas: não apontam quais deveriam ser as características das democracias realmente existentes ou como se deveria mediar – na teoria e na prática – a brecha entre as democracias definidas de maneira realista e aquelas definidas de maneira prescritiva. As definições de democracia feitas de modo realista seriam mais adequadas para a compreensão do sistema, sobretudo de seu funcionamento, a partir da análise de O'Donnell.

A proposta metodológica feita pelo autor é a de analisar as teorias democráticas a partir dos elementos que tradicionalmente constituem um regime democrático, tais como eleições e liberdades, entre outros. A existência e o funcionamento desses aspectos nos regimes e nas teorias democráticas são os temas específicos de reflexão no estudo de O'Donnell.

A existência e realização de eleições regulares e livres é um aspecto característico de um regime democrático analisado quase de maneira unânime entre as teorias sobre o tema mapeadas por O'Donnell: eleições são consideradas como um mecanismo imprescindível para uma democracia. Eleições livres e igualitárias, nas quais todos os cidadãos podem votar e ser votados, são característica exclusiva de regimes democráticos.

As liberdades são de grande relevância para a existência de um regime democrático de fato. As liberdades de expressão, informação e associação são consideradas cruciais para garantir a existência de um ambiente democrático. Elas seriam, para O'Donnell, em última instância, como uma espécie de promotoras de *accountability* social, visto que é a partir do exercício destas liberdades pela sociedade que se torna possível impor limites ao governo vigente, tais como assegurar que este não seja capaz de manipular eleições facilmente.

O debate acerca das eleições e de seu papel institucional regulador em um regime democrático leva ao debate acerca de um conceito que representa uma figura também crucial



nos regimes democráticos: a *agency*. Esta seria a presunção de autonomia e equilíbrio suficientes para que os indivíduos tomem decisões cujas consequências acarretam obrigações de responsabilidade. A *agency* é característica de um ambiente democrático no qual existam eleições regulares e realmente competitivas, nas quais todos podem participar. Em última instância, é a *agency* que garante e possibilita a participação dos indivíduos de forma legítima em regimes democráticos. Esse conceito, explorado por O'Donnell, nos leva a uma constatação que ganha contornos ainda mais relevantes no contexto atual: a democracia é resultado de uma aposta institucionalizada. Nesta aposta, o sistema jurídico confere a cada um dos indivíduos direitos e obrigações. Essas obrigações são dadas aos indivíduos muito antes de nascerem. O autor nota o fato de sermos seres sociais mesmo antes de tomarmos decisões conscientes na sociedade. Para além da pretensão em chamar a atenção para essa argumentação, também excluída das teorias democráticas, essa digressão pretende nos levar à ideia de cidadania política, ou seja, atribuições legais e o gozo efetivo de direitos comprometidos com a aposta democrática, já citada anteriormente. A proposta analítica apresentada por O'Donnell é existência de uma conexão entre a cidadania política e a civil. O autor compreende que essa conexão – que seria histórica, jurídica e conceitual – é muito mais profunda do que as teorias democráticas, das mais diversas naturezas, são capazes de reconhecer. Ao não observarem essa conexão, as teorias não conseguem captar os diferentes graus de democratização vivenciados em diferentes países. Por conseguinte, essas teorias não seriam capazes de mensurar a qualidade geral da democracia em um determinado período ou em um caso específico.

O'Donnell entende que a cidadania política e civil, direitos políticos e sociais e as liberdades políticas e civis são conquistas que se desenvolvem de forma atrelada em países nos quais a *agency* e, por conseguinte, a democracia, já são um regime sólido e desenvolvido. A

concepção do indivíduo como um agente dotado de direitos e deveres é fundamental para a sustentação da aposta democrática. Ademais, é o caráter legal da *agency* – dito aqui no sentido de legalidade prevista por lei – que inclui o direito civil e a legislação social que fez com que fossem adotadas políticas parcialmente equânimes nestes países, em que o regime democrático há muito se encontrava desenvolvido. O’Donnell sugere que se trata de países como EUA e países europeus. Em países em que o regime democrático é um dado recente ou ainda passa por um processo de estabelecimento na esfera social, é comum que esses aspectos se desenvolvam de forma irregular e díspar, não sendo possível, por isso, observar ligação clara ou objetiva entre esses aspectos. Por isso, O’Donnell insiste que as teorias democráticas precisam levar em conta essas diferenciações para poderem refletir, de forma cada vez mais realista, os dilemas e as diversas nuances dos regimes democráticos contemporâneos.

A ligação entre a *accountability* e suas relações institucionais que incorporam atores sociais não públicos – sobretudo empresas – começa então a surgir no horizonte do debate acadêmico. O’Donnell estimula essa conjunção, pois o autor pressupõe extrapolar os limites da democracia tradicional – a partir de mecanismos como eleições periódicas. O autor aposta em uma “cidadania civil” tão desenvolvida quanto a política para que a democracia se desenvolva.

A obra de Michael Mason<sup>92</sup> (2005) confere significado bastante distinto do comumente adotado para a *accountability*, dando ao fenômeno uma espécie de caráter social. A adoção

---

<sup>92</sup> O livro de Mason em questão é a obra intitulada “*The New Accountability: Environmental Responsibility Across Borders*”, de 2005.

dessa postura, sobretudo por parte de atores privados – as empresas –, e com a ação de seus *stakeholders*, é capaz de promover mudanças de procedimentos e, em última instância, capaz de reconfigurar os cenários sociais em que ambos encontram-se inseridos. As mudanças analisadas por Mason são observadas a partir das questões ambientais contemporâneas, sobretudo relacionadas à defesa e preservação do meio ambiente.

Na tentativa de capturar os principais desafios enfrentados pela sociedade no século XXI, Mason (2005) inicia sua análise a partir do quadro de referência oferecido por Ulrich Beck (apud MASON, 2005) e Anthony Giddens (apud MASON, 2005), tomando em especial para seu trabalho a noção de sociedade mundial de risco proposta por esses autores. O foco central desse modelo é a concepção de que as sociedades contemporâneas em todo o mundo estão unidas ao menos em um aspecto: em sua exposição a ameaças físicas decorrentes da transformação de longo alcance do ambiente material e de tecnologias industriais. Como exemplos pode-se observar as crescentes emissões de gases do efeito estufa, a perda da biodiversidade global, a utilização (potencial) de armas químicas, biológicas ou nucleares, além da disseminação de organismos geneticamente modificados.

Essa noção traz, em seu bojo, um debate de extrema e crescente relevância atualmente: o aumento da consciência social do risco ambiental global concomitantemente à constatação de que as ameaças têm caráter transnacional. Com isso, muitas perguntas surgem a partir destas preocupações, tais como: a tomada de decisões realizadas pelas autoridades para combater o risco pode ser confiável? A quem podemos atribuir a responsabilidade – ou o potencial – para riscos que tragam danos à população global como um todo?

Para tentar responder a essas questões, o objetivo central do livro de Mason é compreender como a responsabilização pelos danos causados se relaciona com as partes afetadas pelas

ações de desenvolvimento transnacionais e ameaças ambientais globais. Um dos principais pontos que precisam ser desenvolvidos para que seja viável solucionar os problemas enfrentados pelos danos ambientais transnacionais gira em torno do estabelecimento de regras políticas e jurídicas de responsabilização para os causadores dos danos. Todavia, existe ainda hoje grande dificuldade para identificar os causadores de danos e, assim, promover compensações para todos aqueles afetados pela incidência ou ameaça de dano significativo para a saúde humana e sustentabilidade ecológica.

O argumento central explorado no trabalho de Mason é que existe de fato um “déficit da *accountability*” em relação aos crescentes perigos de danos transnacionais e globais. Isso é evidente, sobretudo, na incompatibilidade espacial entre territórios nacionais de responsabilidade governamental e caminhos transfronteiriços com potencial para sofrerem. Os interesses daqueles expostos a perigos ambientais muitas vezes não se correspondem com o Estado e/ou com as prioridades das empresas. Contudo, o autor identifica algumas mudanças neste cenário e afirma que há um conjunto emergente de normas e regras que tentam promover a *accountability* democrática de danos transnacionais. Essas obrigações transnacionais constituem o que o autor chama de uma “nova *accountability*” – modos de responsabilidade moral e legal para danos causados por Estados e instituições não estatais – como empresas privadas, produtoras de risco transfronteiriço significativo, de forma eficaz que considere os interesses não nacionais das partes afetadas.

O contexto global no qual se desenrolam as questões relacionadas à responsabilidade ambiental transfronteiriça é crucial para o desenvolvimento do trabalho de Mason, pois ele é o que indica as razões pelas quais é necessário reformularmos as noções até então estabelecidas de *accountability* democrática e de gestão de risco. Mais uma vez, o fenômeno da globalização aparece identificado como um aspecto relacionado à produção de riscos para a

sociedade mundial. Os riscos produzidos pela industrialização avançada possuem uma tendência inerente à globalização – eles seriam os impactos físicos de uma conexão transnacional intensificada envolvendo uma série de forças sociais, políticas e ecológicas. A globalização do risco ambiental é, portanto, vista como algo ligado a transformações mais amplas da vida moderna, a partir da criação de uma economia capitalista mundial, à mudança do papel dos Estados-Nação, à difusão global do poder militar e do alcance invasivo de tecnologias de máquinas.

Ademais, o autor chama a atenção para o fato de que nenhuma dimensão da globalização expõe mais claramente as consequências físicas dessa transformação dos sistemas socioecológicos do que a globalização da degradação ambiental, observada através de fatores como a poluição transfronteiriça, a crescente interdependência ecológica e as pressões econômicas sobre os bens comuns globais. Essa degradação global expõe os efeitos negativos que o deslocamento dos custos ambientais produz para além das fronteiras nacionais. Acima de tudo, essa globalização dos efeitos colaterais ambientais estaria ligada ao alongamento de cadeias de produção e de consumo capitalistas, com seus fluxos transfronteiriços substanciais de matéria e energia. Os novos caminhos de danos reais e potenciais têm, pelo menos inicialmente nas sociedades ocidentais, provocado reformas institucionais regionais, além de aumentarem as expectativas de que a responsabilidade para a preservação da biosfera devem tornar-se foco de mais de um dos regimes internacionais de governança. A obrigação moral primordial aqui, justificável, no mínimo, por um imperativo simples de suporte de vida, é que os produtores de dano que afetam interesses vitais ecológicos e humanos devem ser obrigados a adiar esses interesses. No entanto, os impactos de produção e consumo estariam se tornando especialmente separados das atividades jurídico-regulatórias nacionais. Mason se pergunta:

que desafios isso representa para as normas de *accountability* existentes nas democracias liberais?

Como já visto anteriormente na presente tese e, mais uma vez destacado por Mason (2005), a *accountability*, como tradicionalmente entendida em sociedades democráticas liberais, indica as modalidades de supervisão e restrição ao exercício do poder do Estado – ou seja, as ações de caráter público. De forma abrangente, a *accountability* se refere à capacidade dos cidadãos para averiguar aqueles que ocupam cargos públicos. Quando o desempenho destes for considerado insatisfatório, os cidadãos estão aptos a puni-los, através da mídia, de protestos, desafios legais ou, mais rotineiramente, através da retirada do apoio eleitoral para SEU partido ao qual estes possuem. Todavia, no caso de danos ambientais ocorridos em áreas transfronteiriças decorrentes de transações econômicas, esse cenário se diferencia, visto que os atores não estatais (públicos) interagem. Não existem, portanto, marcos regulatórios para esses atores. A diversidade e complexidade – sobretudo no âmbito da esfera política – tornam, muitas vezes, difícil determinar quem é responsável pelo que. O desenvolvimento econômico fez com que o papel crescente de empresas e organizações não governamentais (ONGs) na prestação de bens públicos em várias jurisdições aumentasse a indeterminação da responsabilidade política. As mudanças significativas ocorridas no poder relativo dos atores estatais e não estatais sugerem, para Mason (2005), a necessidade urgente de mapear as linhas de responsabilidade entre os autores e destinatários das decisões políticas para solucionar as questões relativas aos danos ambientais.

Em princípio, as medidas da *accountability* devem permitir aos cidadãos acompanhar o exercício da autoridade pública em todas as esferas políticas. Todavia, em relação às questões de riscos ambientais, os cidadãos enfrentam grandes obstáculos para a *accountability*. Em particular, as partes afetadas terão dificuldade para identificar culpados quando as

consequências negativas surgem de processos econômicos ou atividades econômicas privadas rotineiramente autorizados pelo Estado. No cenário descrito por Mason, a *accountability* política democrática tradicional torna-se mais um exercício de avaliação e de atribuição de responsabilidade após a ocorrência o dano, com impacto sobre as experiências comuns da vida (por exemplo, a água ou a contaminação dos alimentos, a perda de um ecossistema valioso). Para que a ação possa se dar com maior eficiência, evitando que os danos ambientais sejam causados, é preciso que a política seja alterada para que a burocracia seja então realinhada.

Por fim, a globalização do risco ambiental expõe as deficiências das normas de *accountability* democráticas dissociadas das instituições econômicas. A propagação global das relações de mercado capitalistas atesta o domínio das formas organizacionais centradas na propriedade privada dos meios de produção no cenário social contemporâneo. Mason corrobora o debate proposto no primeiro capítulo da presente tese: argumentos de cunho liberal – que para o autor seriam evidentes na elaboração de normas e arbitragem para o investimento e o comércio mundial – sustentam a defesa vigorosa dos direitos de propriedade privada e das liberdades de investimento, visto que estes reafirmariam os ganhos de bem-estar da globalização econômica. A história da atuação das empresas nos países capitalistas avançados indica apenas progressos limitados feitos por sindicatos, grupos de interesse e outros atores que buscaram violar essa imunidade empresarial junto à sociedade em geral. O autor observa que onde a regulamentação tem sido socialmente aceitável e politicamente viável, a tendência é a de se relacionar os impactos negativos causados pelas empresas a seus países de origem, ao invés de ligá-los com as consequências prejudiciais da sua própria produção, comércio e atividades de investimento no exterior. Desde os anos 1990, a pressão da sociedade foi montada para que as empresas sejam responsáveis por seu desempenho social e ambiental em

todas as regiões de operação. Até agora, como observa Mason, as novas normas de responsabilidade ambiental corporativa limitam-se a iniciativas voluntárias de relatórios elaborados pelas próprias empresas. No entanto, algumas incursões políticas e legais teriam sido feitas recentemente por atores da sociedade civil, na tentativa de fazerem com que as corporações se deem conta das consequências de suas ações em outros países.

Na medida em que a *accountability* democrática nas sociedades liberais é finalmente dirigida ao público – no sentido da sociedade em geral, e não no sentido empregado pelas teorias tradicionais –, torna-se evidente a indivíduos e grupos expostos a riscos ambientais transnacionais que os representantes políticos têm, com frequência, dificuldades até mesmo na identificação dos agentes responsáveis pelos danos ambientais causados através das fronteiras, muito menos garantia de mitigação e/ou compensação apropriadas. Isso enfraquece a justificação moral de que um governo democrático tem autoridade para governar por meio de sua capacidade exclusiva para agir no interesse público. De fato, central para o conceito de nova *accountability* é o reconhecimento de públicos transnacionais, composto de indivíduos que podem não ser necessariamente conacionais ou, de fato, ter qualquer contato com o outro. Seu vínculo coletivo decorre da exposição conjunta ou potencial atual ao dano ambiental, como consequências causadas pelas atividades de outros através de fronteiras políticas, e seu interesse comum é na regulação dessas atividades.

O significado de risco ambiental é explorado com maior detalhamento pelo autor. Esse detalhamento leva à construção de uma tipologia para riscos ambientais transfronteiriços, que são o alvo específico tratado pelo trabalho de Mason. Não discutiremos aqui essa tipologia de forma pormenorizada, visto que esta não se conecta diretamente aos objetivos da presente tese. Todavia, destacamos o fato de que a classificação de riscos transnacionais proposta pela tipologia de Mason se relaciona à adoção de uma postura *accountable*, visto que leva em



conta a capacidade das atividades humanas realizadas em um ou mais Estados-Nação ameaçarem o momento atual ou futuro – aspectos relacionados à qualidade ambiental, da saúde humana ou do bem-estar em pelo menos outro Estado-Nação. É também levada em conta a natureza das atividades realizadas – sobretudo pelas empresas: atividades industriais, atividades que envolvem emissões de gases poluentes ou com potencial de poluição, etc. A classificação torna-se importante para fornecer bases empíricas para mensurar os danos ambientais causados, sobretudo em áreas transnacionais e, por conseguinte, ampliar a *accountability*, incrementando as reivindicações das partes afetadas e as ações reparadoras em benefício destas.

Atores da sociedade civil estão na vanguarda dos esforços de todo o mundo para redefinir as normas da *accountability* democrática em favor de públicos transfronteiriços. Mason (2005) também analisa esses defensores da nova *accountability*, tendo como foco organizações não governamentais (ONGs) ambientalistas e movimentos de coalizão. Seja por meio de grupos considerados como de alto perfil (por exemplo, Greenpeace Internacional, Amigos da Terra Internacional, *World Wide Fund for Nature*)<sup>93</sup> ou através de redes de apoio (por exemplo, Rede do Terceiro Mundo, o Fórum Internacional sobre Globalização, *Rainforest Action Network*), os ambientalistas têm se tornado cada vez mais adeptos a acompanhar e fiscalizar a “pegada ecológica”<sup>94</sup> de autoridades estaduais e empresas privadas, dando testemunho

---

<sup>93</sup> Trata-se de organizações não governamentais ambientais com atuação global.

<sup>94</sup> A expressão “pegada ecológica” é uma tradução do Inglês *ecological footprint* e refere-se, em termos de divulgação ecológica, à quantidade de terra e água que seria necessária para sustentar as gerações atuais, tendo em conta todos os recursos materiais e energéticos gastos por uma determinada população. O termo foi primeiramente usado em 1992 por William

dramático sobre os caminhos do espaço-tempo dos danos ambientais e buscando explicações dos responsáveis por esses danos. Desde meados dos anos 1980, formas transnacionais de mobilização ambientalista têm aproveitado a constituição crescente de organizações, tecnologias de comunicação e novos canais de influência para ampliar também seu repertório de sanções – o *lobby* político, protestos de ação direta, boicotes de consumidores e assim por diante. No entanto, Mason (2005) destaca o caráter dessas atividades: ele não as considera de modo algum incontestáveis. Para o autor, redes ambientalistas precisam ser colocadas frente a um interrogatório de si mesmas sobre a legitimidade de suas próprias reivindicações para que possam representar os públicos afetados.

A transformação da *accountability* (que propiciaria a construção de uma nova *accountability*) é apresentada como uma questão-chave na obra de Michael Mason, para que seja possível dar respostas concretas e efetivas a demandas sociais contemporâneas cada vez mais urgentes. O aumento da transparência e do acesso direto da sociedade civil às principais organizações

---

Rees, um ecologista e professor canadense da Universidade de Colúmbia Britânica. Em 1995, Rees e o coautor Mathis Wackernagel publicaram o livro chamado “*Our Ecological Footprint: Reducing Human Impact on the Earth*”. A pegada ecológica é atualmente usada ao redor do globo como um indicador de sustentabilidade ambiental. Pode ser usado para medir e gerenciar o uso de recursos através da economia. É comumente usado para explorar a sustentabilidade do estilo de vida de indivíduos, produtos e serviços, organizações, setores industriais, vizinhanças, cidades, regiões e nações. Fonte: Site Pegada Ecológica, da WWF. Disponível em: < [www.pegadaecologica.org.br/](http://www.pegadaecologica.org.br/)>. Acesso: 02/09/2012.

econômicas multilaterais – tais como o Fundo Monetário Internacional, Banco Mundial, OMC – é necessário para que aqueles públicos afetados negativamente pelos impactos ambientais oriundos de suas políticas sejam capazes de responsabilizá-las. O cenário atual exigiria transformações no conceito e no escopo da *accountability*. A partir do trabalho de Mason podemos refletir sobre a necessidade de uma nova *accountability* que esteja em consonância com as ações das empresas – atores sociais com atuação econômica cada vez mais central nos contextos democráticos liberais, tanto pelo desenvolvimento que representam para os países, como também pelas consequências produzidas por essas ações.

Um dos principais esforços da presente tese – que ganha ênfase neste capítulo – é contribuir para a reflexão acerca da *accountability* e sua relação com a responsabilidade social corporativa. Como visto até agora, muitas análises buscam saídas essencialmente teóricas para resolver uma questão de cunho prático: como conceituar e analisar a atuação da *accountability* privada no âmbito da esfera pública. Alguns estudos recentes que contemplam como tema a *accountability* e sua relação com instituições privadas, tais como empresas, buscam conjugar diretamente essa postura às ações de responsabilidade social para refletirem sobre essa temática.

Concordamos que a *accountability* está diretamente associada ao desenvolvimento, à ideia de qualidade da democracia, tal qual observado por Mainwaring e Welna<sup>95</sup> (2003). Sob esse ponto de vista, os autores relacionam a *accountability* à qualidade da democracia, entendendo que um dos mais importantes desafios para melhorar a qualidade da democracia gira em torno de como construir mecanismos mais eficazes para a *accountability*. Isso nos leva a inferir que a convergência entre *accountability* e empresa privada mostra-se como um desafio de grandes

---

<sup>95</sup> Op. Cit.

proporções para as empresas. A *accountability* é um instrumento fundamental quando pensamos a realidade a partir do cenário no qual estamos inseridos – as democracias liberais contemporâneas. No entanto, não podemos observá-la a partir de ações sociais desenvolvidas pelas empresas – ao menos não em sua integralidade, quando tomamos como indicador o significado da *accountability*. Se pensarmos na interpretação de Mainwaring (apud MAINWARING e WELNA, 2003), definimos a *accountability* como um objeto de três dimensões. Essas três dimensões devem atuar simultaneamente, para que possamos afirmar a existência da *accountability*. Ora, como visto ao longo do presente capítulo, observar transparência (*answerability*), responsividade (*responsiveness*) e a capacidade de sanção ou coerção (*enforcement*) por parte das empresas revela-se como uma tarefa difícil no contexto atual. Por conseguinte, podemos observar que a *accountability* da empresa privada é determinada pelo próprio agente – a empresa. A *accountability* se relaciona, para esta, a aspectos tais como transparência e prestação de contas. Todavia, não há relação entre a *accountability* e sanção para a empresa, o que distancia a adoção de uma postura *accountable* das ações relacionadas à *accountability* da empresa. Ademais, parece ocorrer com a *accountability* o mesmo problema observado na tentativa de adoção da Teoria dos *Stakeholders* por empresas privadas. A partir de alguns estudos, em especial da análise apresentada por Ebrahim e Weisband<sup>96</sup> (2007), é possível verificar que a *accountability* também se constitui como processo problemático para a empresa porque, por vezes, irá abordar interesses divergentes: a empresa – sobretudo na figura de seus acionistas e investidores – não quer divulgar dados, prestar contas e ser transparente com todos os seus *stakeholders*, principalmente com a sociedade e com o Estado. Sob este escopo, a

---

<sup>96</sup> Op. Cit.

*accountability* tal qual apresentada nos trabalhos de O'Donnel<sup>97</sup> (1994), Mainwaring<sup>98</sup> (apud MAINWARING e WELNA, 2003), Duarte<sup>99</sup> (2010), entre outros, traduz-se em uma prática de difícil operacionalização por parte da empresa privada. Como frisam os referidos autores, as relações de *accountability* em organizações privadas tendem a se tornar complicadas devido ao fato de que estas, muitas vezes, lidam com demandas concorrentes. As perspectivas do *stakeholder* evoluem diretamente da literatura de comportamento organizacional para impasses subsequentes, iniciados a partir da prática da *accountability*.

Ainda que se proponham a responder questões distintas, os trabalhos analisados no presente capítulo possuem um ponto em comum: a tentativa de compreender as ações sociais, ou ações socialmente responsáveis, implementadas por atores privados – sobretudo empresas – a partir de seus efeitos e seus impactos no cenário externo à própria empresa. Ademais, os trabalhos buscaram, de forma direta ou indireta, compreender se há e – quando há resposta a essa questão, é afirmativa – de que forma se dá a prestação de contas entre esses atores privados e o contexto público em que estão inseridos, e com quem se relacionam integralmente. Ainda que não seja o objetivo inicial ou o objetivo central perseguido pelas corporações, é aspecto unânime entre todos os trabalhos aqui analisados que as ações de qualquer empresa produzem algum tipo de impacto no meio em que se encontram inseridas. Essa relação não se altera quando abordamos o tema da responsabilidade social corporativa. Os resultados dessas ações

---

<sup>97</sup> Op. Cit.

<sup>98</sup> Op. Cit.

<sup>99</sup> Op. Cit.

podem produzir efeitos positivos ou negativos, ainda que a busca inicial seja por produzir ganhos para os stakeholders das empresas.

Nas considerações finais, apresentada a seguir, tentaremos aprofundar a reflexão proposta pela presente tese, analisando os temas que integram os trabalhos aqui referenciados.

## Considerações Finais

A presente tese buscou responder a seguinte questão: a adoção de uma postura socialmente responsável – que compreende a relação harmônica com os *stakeholders* e a *accountability* – redefine a posição privilegiada da grande empresa no contexto democrático recente? Tomando por base o debate realizado ao longo deste estudo, acreditamos que a resposta à pergunta é afirmativa. A grande empresa redefine sua posição privilegiada no contexto democrático atual a partir da responsabilidade social corporativa.

O ponto de partida apresentado no presente trabalho nos ajudou na compreensão acerca do papel central desempenhado pela grande empresa no contexto democrático atual. A ideia de que a grande empresa é um ator que distorce a democracia liberal no capitalismo, observada a partir do estudo de Peter Bachrach<sup>100</sup> (1973), alerta para o papel-chave ocupado pelas grandes empresas no contexto atual: estas seriam instituições políticas não estatais. Concordamos com o autor quando este defende a impossibilidade de manter-se a empresa fora das análises acerca dos processos decisórios ocorridos no âmbito político, apoiando-se no fato de que estas são instituições privadas – e que, por conseguinte, atenderiam exclusivamente a interesses privados. A compreensão de que a empresa é um *construto social*<sup>101</sup> que influencia e sofre

---

<sup>100</sup> Op. Cit.

<sup>101</sup> O trabalho analisado na tese de Ana Maria Kirschner é o artigo “*La Responsabilidad Social de la Empresa*”, publicado na Revista *Nueva Sociedad*, em 2006. Kirschner destaca em seu trabalho que, pela ótica da sociologia, as empresas são construções sociais no sentido clássico do termo e que questões como eficiência, competitividade e qualidade podem ser vistas a partir do papel social que cabe à empresa assumir em tempos de globalização e

influência do meio no qual está inserida, aliada ao alcance e à força que esta apresenta na sociedade contemporânea, parece-nos indicar objetivamente a interferência que as empresas exercem no futuro das sociedades, demonstrando concomitantemente o papel de destaque que desempenham no meio social. A atuação socialmente responsável de uma empresa – com ênfase nas ações e projetos implementados por estas voltados para o público externo, tais como comunidades circunvizinhas, sociedade em geral etc. – pode ser entendida como uma demonstração acerca das formas através das quais tais empresas cada vez mais extrapolam sua atuação puramente privada no contexto atual.

Ademais, Bachrach alerta para a importância de levarmos em conta nas análises sobre as democracias contemporâneas esse outro ator social – chamado pelo autor de “outro setor da esfera decisional da democracia atual”<sup>102</sup> (BACHRACH, 1973). A Teoria Democrática perde na capacidade de compreensão acerca da sociedade capitalista liberal atual ao adotar esse posicionamento, pois, em última instância, essa exclusão faz com que os teóricos não consigam repensar a democracia – sobretudo no que diz respeito a seu caráter participativo igualitário. As empresas – em especial as transnacionais – se tornam cada vez mais centros privados de poder. Por conseguinte, suas ações produzem cada vez mais consequências para a democracia. Ignorar este cenário – que se amplia e ganha força crescente – é também ignorar

---

reformas para o mercado. Em linhas gerais, a empresa contemporânea não se limita a gerir e manter recursos econômicos, técnicos e humanos, como foi o caso até alguns anos atrás. Hoje, a invenção e desenvolvimento de novos recursos se impõem como exigência de sobrevivência econômica.

<sup>102</sup> Op. Cit.



a relevância das características essenciais que tornam democracias de fato sistemas democráticos e participativos. Se entendermos esse avanço das empresas como um processo inexorável, que a Teoria Democrática possa então redefini-lo respeitando as bases de um sistema democrático: a igualdade e o equilíbrio social.

Debater aspectos relacionados ao estágio atual da democracia liberal sem abordar a empresa e o papel exercido por esta no contexto contemporâneo é, sobretudo, como apontado no estudo de Bachrach, um equívoco analítico acerca de uma maior compreensão da democracia atual. Muito tempo depois do estudo de Bachrach ter sido realizado, a temática da democracia voltou ao cerne do debate, a partir de inúmeros trabalhos, entre eles o estudo realizado por Colin Crouch (2001), intitulado “A Estranha Não-Morte do Neoliberalismo”<sup>103</sup>. Este estudo mostra-se como instrumento de grande valia para que possamos analisar o papel do mercado e da empresa no âmbito do capitalismo contemporâneo, além de observamos do mesmo modo como o fenômeno da responsabilidade social corporativa se desenvolve e ganha força crescente. O título da obra de Crouch faz referência a outro livro, um clássico para a compreensão do liberalismo econômico, intitulado “A Estranha Morte do Liberalismo Inglês”, obra de George Dangerfield publicada em 1935.

O fio condutor do estudo de Crouch em questão é a crise financeira ocorrida entre 2008 e 2009, que teve início nos EUA e produziu efeitos nas economias de todo o mundo. Neste momento, Crouch observa que o debate atual sobre a relação existente entre Estado e mercado não mais pode ser, contemporaneamente, pensada de maneira dual. Essa relação, ou, como diz

---

<sup>103</sup> CROUCH, Colin. *The Strange Non-Death of Neoliberalism*. Cambridge: Polity Press, 2011.

Crouch, esse confronto, se dá agora sob a égide de três forças: além do Estado e do mercado, a corporação é também um ator a ser analisado para que possamos compreender os ângulos que compõem essa relação.

A corporação – sobretudo empresas transnacionais – passa a desempenhar importância crescente para o autor, tanto no âmbito do funcionamento dos mercados neoliberais quanto dos Estados Nacionais e seus governos, por algumas razões, tais como o *lobby* exercido pelas corporações junto aos governos e aos políticos (neste sentido, Crouch destaca o caso americano e realiza análise mais detalhada acerca das relações de *lobby* entre empresas e congressistas nos EUA). O importante dessa relação é que esta conseguiria criar uma “via de mão dupla” na qual as corporações e os governos se beneficiam mutuamente.

Afora o *lobby* exercido pelas empresas junto aos governos – sobretudo nos EUA, país que serve como unidade de análise para Crouch –, outro aspecto chama a atenção na relação atual entre empresa, mercado e Estados: a adoção crescente do modo corporativo privado de gestão em instituições e empresas públicas e estatais. Essa adoção se justifica com base em aspectos relacionados à eficiência e eficácia obtida por empresas privadas no âmbito do mercado. A justificativa para a expansão desse modo gerencial privado sobre a administração pública, cada vez maior e visto como mais necessário para o desenvolvimento dos governos locais e nacionais – ganha força com argumentos como os menores custos da iniciativa privada com seus funcionários e a apresentação de resultados em geral mais satisfatórios para o consumidor de seus produtos e, por conseguinte, para a própria empresa. Esses argumentos conseguem sobrepujar um aspecto primordial na comparação entre empresas públicas e privadas: a natureza distinta de ambas. Empresas privadas e públicas têm objetivos específicos: enquanto as primeiras devem gerar lucro a seus acionistas, vencer as disputas impostas pelo mercado frente à concorrência entre outros, as empresas públicas devem prover

bens e serviços para a sociedade em geral, sem que estes tenham por finalidade gerar lucro ao governo ou ao Estado, amplamente falando. Essas empresas têm por objetivo atender a demandas que são gerais, que se relacionam a direitos sociais em geral ou ao desenvolvimento do próprio Estado, para que este possa atender, assim, às demandas impostas pela sociedade. Ao ignorar essa diferença substancial de natureza, as propostas de um “intercâmbio gerencial” entre empresas privadas e públicas parecem vazias de significado.

Outra reflexão acerca do papel e dos limites de ação da empresa no contexto atual diz respeito ao fato de as empresas cada vez mais se comportarem como um ator político, com ênfase em sua atuação em processos decisórios que dizem respeito à sociedade, mas continuarem a ser reguladas apenas pelo mercado. Aspectos como a globalização e a desregulação dos mercados financeiros globais na conjuntura neoliberal atual justificariam esse comportamento. A adoção de uma postura socialmente responsável pelas empresas é analisada a partir deste cenário: o autor destaca o crescimento de ações de responsabilidade social entre as corporações. Chama a atenção o fato de que, atrelada ao discurso e às ações ditas socialmente responsáveis, aparece associada à empresa a ideia de “cidadania corporativa”. Ora, questiona o autor, cidadania não é um conceito que diz respeito a regimes democráticos, sendo limitado a indivíduos humanos? De que modo se poderia comparar indivíduos a empresas? Ademais, isso implica então que empresas deveriam – como cidadãos individuais que constituem sociedades democráticas – ter direito a voto? Essas provocações feitas por Crouch têm por objetivo promover a reflexão do papel da empresa no contexto capitalista democrático neoliberal atual: os Estados são, reconhecidamente, atores responsáveis no que diz respeito à promoção de bens coletivos e à regulação da esfera pública em geral. São legitimamente reconhecidos pela sociedade para exercer esse papel. Ao definir e assumir para si uma postura socialmente responsável, a empresa estaria desempenhando ações que vão além de seu papel

natural: o de gerar empregos e maximizar os lucros para seus acionistas. Para Crouch parece claro que as empresas – sobretudo as grandes e poderosas empresas – exercem um papel que vai além de maximizar lucro e que é distinto de ações individuais isoladas na sociedade. Todavia, não se pode creditar a essas tarefas, como a de perseguir a promoção de bens públicos em geral, tarefa já abraçada por outro ator: o Estado.

A reflexão sobre o papel da empresa na esfera social contemporânea, a partir das ações de responsabilidade social corporativa, ganha contornos cada vez mais relevantes no debate acerca do papel do Estado, sobretudo porque o crescimento do escopo dessas ações seria capaz de levar a empresa a promover ações de políticas públicas –, tais como projetos voltados para a educação, saúde, promoção da criança e do adolescente, ações voltadas à defesa do meio ambiente, entre outras. Essas ações se justificam não só por uma iniciativa espontânea da empresa, mas também por novas demandas oriundas da sociedade civil organizada. Como dito anteriormente, Crouch tenta analisar o contexto atual a partir da tríade Estado-Mercado-Corporação. Entretanto, haveria um quarto ator nessa relação, que leva a um potencial quadrilátero de forças: a sociedade civil. A reflexão que o autor tenta trazer no bojo da análise desse triângulo de forças é que a sociedade civil evidencia novos rumos da democracia contemporânea, que envolve a participação social, mas de maneira distinta das apontadas pelas teorias democráticas tradicionais, sobretudo envolvendo o voto e eleições regulares. A participação da sociedade ganha então novos contornos a partir desse processo.

É também relevante para que possamos compreender a transformação pela qual as empresas passam contemporaneamente associar essa transformação a seu contexto mais amplo: os regimes democráticos contemporâneos. Para Crouch, em diversos estudos acerca do cenário atual há uma tentativa de se encontrar alternativas ao Estado e permitir, com isso, que este “encolha” sua esfera de ação. Para tal, aumentam-se as expectativas que são colocadas nas

organizações privadas, em especial organizações de caridade e no setor de voluntariado, desenvolvidos no seio da sociedade civil. A questão é que essas organizações, criadas pela sociedade civil, buscam cada dia mais financiamentos para seus projetos e ações sociais junto à iniciativa privada, representada majoritariamente por grandes corporações. Logo, essa relação termina por promover ações de cunho social – uma vez que são elaboradas por organizações que representam a sociedade – a partir da ação privada de seus financiamentos – representada pelas corporações.

Com isso, as grandes corporações estariam se tornando atores politicamente e socialmente responsáveis. Esse movimento tornaria as empresas organizações ainda mais dominantes na sociedade atual. Os dilemas surgidos a partir desse cenário são inter-relacionados a partir da análise de Crouch; o Estado ainda é o ator preponderante no jogo de forças desenvolvido no âmbito das dinâmicas que se desenvolvem no cenário atual, pois ele ainda é regido pelo mundo dos valores, pelo debate promovido no seio da esfera pública e por uma ideia de conduta correta frente à sociedade que representa. A empresa, ao contrário, age livremente em relação a essa conduta. Quanto mais essas empresas, sobretudo as transnacionais e de grande porte, dominam a economia, maior é a assimetria entre estas e os consumidores, e mais destacado é seu posicionamento destas frente aos demais atores sociais no contexto democrático contemporâneo.

Na tentativa de analisar de que forma se dá a relação entre empresa e democracia, buscamos observar o papel da adoção de uma postura socialmente responsável por grandes empresas, se tal seria capaz de alterar ou não essas relações, tomando algumas variáveis que integram o fenômeno como aspectos de análise, como stakeholders e accountability.

No que diz respeito a primeira variável, os stakeholders, foi possível observar, a partir da análise da Teoria dos *Stakeholders* proposta por Freeman e desenvolvida em diversos estudos, certa impossibilidade da aplicação no âmbito das empresas privadas em geral. Isso se deve, sobretudo, ao caráter essencialmente antidemocrático apresentado pela Teoria dos *Stakeholders* quando se tenta implementá-la no seio de uma empresa. Tal qual crítica elaborada por Leys, Opstal e Gijssels<sup>104</sup> (2009), o caminho proposto por Freeman (1984) aponta para a intenção, por parte das empresas, de atender às demandas de todos os seus *stakeholders*. No entanto, acionistas, funcionários e consumidores são igualmente definidos como *stakeholders*, ainda que desempenhem funções distintas em uma empresa. Ademais, esses *stakeholders* parecem-nos representar interesses contrapostos, o que produz, em última instância, quase uma esquizofrenia para os gestores de uma empresa – afinal como fazer para atender aos interesses característicos de uma empresa privada e, concomitantemente, contemplar os interesses de todos os *stakeholders* que a esta se relacionam? A resposta se liga à segunda opção citada: a Teoria dos *Stakeholders* mostra-se como um instrumento de enorme dificuldade em sua aplicabilidade prática no dia a dia da empresa, sobretudo no que tange à questão da governança dos *stakeholders* em uma empresa. Como expressado por Leys, Opstal e Gijssels, além de Crouch, os empresários e os investidores, em sua maioria, não aceitam a participação dos demais *stakeholders* no processo decisório do negócio. Sob o ponto de vista desses atores, incorporar os *stakeholders* representaria um custo muito alto para a empresa – sobretudo para seus acionistas. A gestão dos *stakeholders* seria, de fato, apenas realizável sob o ponto de vista teórico, nos moldes propostos por Freeman. Talvez a melhor

---

<sup>104</sup> Op, Cit.

solução para a Teoria dos *Stakeholders* seja o argumento delineado por Jensen (2001)<sup>105</sup>: devemos reformular a questão presente nos estudos realizados sobre *stakeholders* – ao invés de buscarmos valorizá-los na tentativa de reconstruir a relação entre estes e a empresa, devemos procurar formas nas quais a empresa possa se comportar de forma a causar o mínimo de impactos sociais na sociedade na qual está inserida.

Em relação à segunda variável analisada – a *accountability* – foi possível observar a tentativa das empresas de grande porte que adotam uma postura socialmente responsável em sua prática de buscarem, através desta, em última instância, uma atitude mais transparente junto a seus *stakeholders*, em especial a sociedade. Todavia, como foi possível verificar, a *accountability* desenvolvida pelas grandes empresas apresenta diferenças na forma e no conteúdo da *accountability* indicada em instituições públicas em geral. A partir da definição de *accountability* proposta por Guillermo O'Donnell<sup>106</sup> (1994) é possível perceber o caráter público presente no fenômeno. Para o autor, a *accountability* implica uma dimensão republicana da democracia. Diante dessa definição, como podemos pensar que a grande empresa – ainda que desenvolva instrumentos voltados para a *accountability*, tais como a elaboração e divulgação de relatórios de sustentabilidade, e utilize esses pressupostos em sua administração e estratégia gerencial – possa ser considerada como um ator social essencialmente *accountable*? Ainda que a empresa seja um ator social que interage com a sociedade e com inúmeros *stakeholders* – voluntária e involuntariamente –, seu principal

---

<sup>105</sup> Op. Cit.

<sup>106</sup> Op. Cit.

objetivo é atender a seus *stockholders*<sup>107</sup> e suas respectivas demandas. Por conseguinte, a *accountability* desenvolvida pelas grandes empresas – e representada por instrumentos como os relatórios de sustentabilidade, códigos de ética, entre outros – parece deter um caráter essencialmente privado que a torna um mecanismo menos democrático do que de fato deveria ser.

Por vezes, a responsabilidade social corporativa nos parece um tema antigo, tal espaço e quantidade de notícias em geral vinculadas a ele. No entanto, é ainda hoje novo, se pensarmos que se trata de um fenômeno que ganhou espaço continuado e crescente no debate acerca das empresas nos últimos 20 anos, e que o crescimento do espaço ocupado pela responsabilidade social – tanto no debate teórico quanto na prática empresarial – não por acaso ocorre concomitantemente ao debate acerca dos caminhos da democracia liberal no contexto capitalista contemporâneo. Ademais, as transformações ocorridas em todo o mundo, sobretudo a partir das décadas de 60 e 70, remontam ao contexto responsável pela redefinição de novas demandas sociais que irão repercutir de forma direta na ação das corporações, fazendo com que estas imponham novos contornos à sua postura junto aos demais atores, sobretudo a sociedade<sup>108</sup>. As origens do fenômeno da responsabilidade social assinaladas no trabalho de Howard Bowen<sup>109</sup> (1957) reiteram a condição crucial que o contexto

---

<sup>107</sup> Para conhecer melhor o debate, ver os estudos de Friedman (1970), Patricia Ashley (2001), Melo Neto e Froes (1999), entre outros.

<sup>108</sup> Este debate foi analisado na presente tese a partir do trabalho de Grayson e Hodges (2002).

<sup>109</sup> Op. Cit



socioeconômico representou para o desenvolvimento e ascensão da adoção da postura socialmente responsável entre as empresas. A responsabilidade social parece ser o caminho encontrado pelas corporações para que consigam manter – tal qual descrito pelo trabalho de Ana Maria Kirschner<sup>110</sup> (2006) – sua posição de centralidade no sistema capitalista atual, caracterizado por inúmeras transformações e pautado por novas demandas, de âmbito local, nacional e global. Concomitante ao processo de transformação da empresa, é possível observar também as mudanças ocorridas entre os empresários. O papel adotado por estes passa, ainda, por um processo de transformação necessário para que as empresas sobrevivam e se desenvolvam sob a égide de um contexto marcado, em um primeiro momento, pela ameaça ao sistema capitalista – como ressaltado por Bowen (1957) – e, posteriormente, pelas demandas sociais presentes nas democracias contemporâneas – tal qual destacado por Gomes e Kirschner (2012)<sup>111</sup>.

A adoção de uma postura socialmente responsável por parte da grande empresa no contexto democrático atual parece ter como um de seus principais objetivos a redefinição da postura privilegiada ocupada por esta, conferindo especial atenção ao relacionamento entre a empresa e seus *stakeholders*, aliada ao desenvolvimento de uma espécie de *accountability* capaz de ser interpretado, em um primeiro momento, como uma transformação em sua atuação, simbolizando seu maior envolvimento com demandas relativas a um contexto que lhe é exterior. Desta forma, a empresa redimensiona seu papel no contexto democrático contemporâneo.

---

<sup>110</sup> Op. Cit.

<sup>111</sup> Op. Cit.

## Referências Bibliográficas

ALBAREDA, Laura; LOZANO, Josep M. e YSA, Tamyko. *Public Policies on Corporate Social Responsibility: The Role of Governments in Europe*. **Journal of Business Ethics**, nº 74, Spring 2007. p. 391-407

AMAESHI, Kenneth M.; ADI, Bongo. *Reconstructing the Corporate Social Responsibility: Construct in Utlish*. **International Centre for Corporate Social Responsibility**. United Kingdom: Nottingham University Business School, 2006.

ASHLEY, Patricia (Org.) **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo: Saraiva, 2001.

\_\_\_\_\_. **A Sustentabilidade da Responsabilidade Social nos Negócios**. Disponível em: <[http://www.responsabilidadesocial.com/article/article\\_view.php?id=106](http://www.responsabilidadesocial.com/article/article_view.php?id=106)>. Acesso: 09.02.2011

\_\_\_\_\_. **Será que Estamos Diante de uma Disputa de Paradigmas em Responsabilidade Social?** Disponível em : <[http://www.plurale.com.br/noticias-ler.php?cod\\_noticia=9158](http://www.plurale.com.br/noticias-ler.php?cod_noticia=9158)>. Acesso: 25/09/2010

ÁVILA, Fernando Bastos de. **Pequena Enciclopédia de Doutrina Social da Igreja**. São Paulo: Edições Loyola, 1991.

AVRITZER, Leonardo; SANTOS, Boaventura de Sousa. *Para Ampliar o Cânone Democrático*. In: SANTOS, Boaventura de Souza. **Democratizar a Democracia**. Os Caminhos da Democracia Participativa. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002

BACHRACH, Peter. *Crítica de la Teoria Elitista de la Democracia*. Buenos Aires: Amorrortu Editores, 1973.

BOWEN, Howard R. **Responsabilidades Sociais do Homem de Negócios**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1957.

CAPPELLIN, Paola. A Modernização de Valores nas Relações Contratuais: A Ética de reparação antecede o dever de responsabilidade? **Revista Antropolítica**, Niterói, n.18, 1ºsem de 2005. p. 35-56

CARNOY, Martin. **Estado e Teoria Política**. 3ª edição. São Paulo: Papirus, 1990.

CHEIBUB, Zairo; LOCKE, Richard. Valores ou Interesses? Reflexões sobre a responsabilidade social das empresas. In: KIRSCHNER, Ana Maria; GOMES, Eduardo R.; CAPPELLIN, Paola (Orgs.). **Empresa, Empresários e Globalização**. Rio de Janeiro: Relume Dumará/FAPERJ, 2002.

CORBARI, E. C. *Accountability* e controle social: Desafio à construção da cidadania. **Cadernos da Escola de Negócio da UniBrasil**. Curitiba, jan/jun 2004. p. 99-111

CROUCH, Colin. **The Strange Non-Death of Neoliberalism**. Cambridge: Polity Press, 2011.

DAHL, Robert A. **Análise Política Moderna**. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 1988.

DONALDSON, Thomas; PRESTON, Lee E. *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, evidence, and implications*. **The Academy of Management Review**, vol. 20, nº 1, jan.1995. P. 65-91

DUARTE, Alessandra Veloso. **Descentralização Viglada: Accountability** e avaliação dos serviços públicos não estatais e da orientação por resultados na administração pública. 2010. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento) – Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2010.

EBRAHIM, Alnoor. *The Many Faces of Nonprofit Accountability*. Harvard Business School, 2010.

\_\_\_\_\_ ; WEISBAND, Edward (Ed.). *Global Accountabilities: Participation, pluralism, and public ethics*. New York: Cambridge University Press, 2007.

FERREIRA, Rosenildo Gomes. Impacto em Dose Dupla. **Revista ISTO É Dinheiro**.

Disponível:

<[http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/1293\\_IMPACTO+EM+DOSE+DUPLA](http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/1293_IMPACTO+EM+DOSE+DUPLA)>. Acesso: 21/08/2012.

FREEMAN, Robert. E. *Strategic Management: a Stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984.

\_\_\_\_\_ ; McVEA, J. *A Stakeholder Approach to Strategic Management*. In: HITT, M.;

FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. *Handbook of Strategic Management*. Oxford: Blackwell Publishing, 2000.

FRIEDMAN, Milton. **Capitalismo e Liberdade**. Rio de Janeiro: Artenova, 1977.

\_\_\_\_\_. The Social Responsibility of Business is to Increase Profits. **New York Times Magazine**, September, 1970. p.122-126

GARCIA, Joana. **O Negócio do Social**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 2004.

GOETZ, Anne. M.; JENKINS, Rob. *Voice, Accountability and Human Development: The emergence of a new agenda. Human Development Report*. New York: United Nations Development Programme, 2002.

GOMES, Eduardo R.; KIRSCHNER, Ana Maria. *Business Regulation and Non-State Actors: Whose standards? Social and sustainability reporting in Brazil*. In: MUKHERJEE, Amany; REED, Darryl and UTTING, Peter. (Org.). *Business Regulation and Non-State Actors: Whose standards? Whose development?* 1ª ed. Oxford: Routledge, 2012.

GRANT, Ruth. W.; KEOHANE, Robert. O. *Accountability and Abuses of Power in World Politics. American Political Science Review*, vol. 99, nº. 1, February, 2005. p. 29-43

GRAYSON, David, HODGES, Adrian. **Compromisso social e gestão empresarial**. São Paulo: Publifolha, 2002.

GREENWOOD, Michelle. *Stakeholder Engagement: Beyond the myth of corporate responsibility. Journal of Business Ethics*, vol. 74, nº.4, September 2007. p.315-327

HASHIZUME, Maurício; PYL, Bianca. **Zara e o Trabalho Escravo**. Disponível em: <<http://www.coletivoverde.com.br/zara-trabalho-escravo/>>. Acesso: 21/08/2012.

HASLAM, Paulo Alexander. *Is Corporate Social Responsibility a Constructivist Regime? Evidence from Latin America. Global Society Review*, vol. 21, nº. 2, April 2007.

HOBBSBAWN, Eric. **A Era dos extremos: O breve século XX – 1914-1991**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

JENSEN, Michael C. *Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function*. Harvard Business School Working Paper. *Journal of Applied Corporate Finance*, 2001.

KIRSCHNER, Ana Maria. *La Responsabilidad Social de la Empresa*. *Revista Nueva Sociedad*, nº202, Marzo /Abril 2006.

LEYS, Jos; OPSTAL, Win Van e GIJSELINCKX, Caroline. A Puzzle in SRI: Stakeholders in the mist. *Working Papers on Social and Co-operative Entrepreneurship*. Leuven: Katholieke Universiteit Leuven, 2009.

MACPHERSON, C.B. **A Democracia Liberal** – Origens e evolução. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.

MAINWARING, Scott. WELNA, Christopher. *Democratic Accountability in Latin America*. Oxford: Oxford University Press, 2003.

MASON, Michael R. *The New Accountability: Environmental responsibility across borders*. London: Earthscan, 2005.

MELO NETO, Francisco Paulo de.; FROES, César. **Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Qualimark, 1999.

MICHAELIS. *Moderno Dicionário da Língua Portuguesa*. São Paulo: Editora Melhoramentos Ltda., 2009.

MULGAN, Richard. “Accountability”: An ever-expanding concept? *Public Administration*, vol. 78, nº 3, 2000. p.555-573

OSTY, Florance; UHALDE, Marc. Os Mundos Sociais da Empresa. *Revista de Sociologia e Política*, Curitiba, vol. 16, nº 31, nov 2008. p. 11-23

O'DONNELL, Guillermo. *Delegative Democracy*. *Journal of Democracy*, vol. 5, nº 1, January 1994. p. 55-69

\_\_\_\_\_. Teoria Democrática e Política Comparada. *Revista Dados*, Rio de Janeiro, vol. 42, nº.4, 1999.

PAOLI, Maria Célia. Empresas e Responsabilidade Social: os Enredamentos da cidadania no Brasil. In: SANTOS, Boaventura de Souza (Org.) **Democratizar a Democracia: Os Caminhos da democracia participativa**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

PELIANO, Ana M. T. Medeiros (Coord.) **A Iniciativa Privada e o Espírito Público**. Brasília, DF: IPEA, 2001.

\_\_\_\_\_. **Bondade ou interesse?** Como e por que as empresas atuam na área social. Brasília, DF: IPEA, 2001.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. O Elo entre Vantagem Competitiva e Responsabilidade Social Empresarial. *Harvard Business Review*, Cambridge, dezembro 2006.

POWER, Michael. *The Audit Society: Rituals of verification*. Oxford: Oxford University Press, 1997.

RISCADO, Priscila Ermínia. **A Responsabilidade Social do Pequeno e Médio empresário: Um estudo exploratório**. Dissertação (Mestrado em Ciência Política) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2005.

SALAMON, Lester M. *Rethinking Corporate Social Engagement – Lessons from Latin America*. Sterling, VA: Kumarian Press, 2010.

SILVA, Marcus; ALEXANDRE, Carlos. **Controle Interno, Controle Externo e Auditoria Governamental**. Rio de Janeiro: Editora Ferreira, 2012.

SMULOVITZ, Catalina; PERUZZOTTI, Enrique. *Societal Accountability in Latin America*. *Journal of Democracy*, vol. 11, nº4, October 2000. p. 147-158

SZERMETA, Ramon. **Desrespeito e exploração dos trabalhadores dos jogos**. Disponível em: <<http://envolverde.com.br/sociedade/brasil-sociedade/desrespeito-e-exploracao-dos-trabalhadores-dos-jogos/>>. Acesso: 21/08/2012

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. Responsabilidade Moral e Identidade Empresarial. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, 2003.

TORRES da SILVA, Ciro Valério. **Entre o Bem-Estar Social e o Lucro: Histórico e análise da “Responsabilidade Social das Empresas” através de algumas experiências selecionadas de “Balanço Social”**. 2000. Dissertação (Mestrado em Ciência Política) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, setembro de 2000.

VOGEL, David. *The Market for Virtue: The potential and limits of corporate social responsibility*. Washington: The Brookings Institution, 2006.

\_\_\_\_\_ ; MOON, Jeremy. *Corporate Social Responsibility, Government and Civil Society*. In: CRANE, Andrew; McWILLIAMS, Abigail; MATTEN, Dirk; MOON, Jeremy and SIEGEL,



Donald S. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press, 2008.

### Sites Consultados

ANISTIA INTERNACIONAL. Disponível em: <<http://anistia.org.br>>. Acesso: 02/09/2012.

ABONG. Associação Brasileira de Organizações não Governamentais. Disponível em: <<http://www.abong.org.br/>>. Acesso: 22/08/2012.

BALANCE SCORECARD INSTITUTE. **What is the Balance Scorecard?** Disponível em: <<http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>>. Data de acesso: 15/11/2011

FUNDAÇÃO PROMENINO Disponível: <<http://www.promenino.org.br/Ferramentas/Conteudo/tabid/77/ConteudoId/9bc30f68-e222-4cfd-9f8a-13063a18a197/Default.aspx#back2>>. Acesso: 28-04-2012

GLOBAL ANABAPTIST MENNONITE ENCYCLOPEDIA ONLINE. Disponível em: <[http://www.gameo.org/encyclopedia/contents/federal\\_council\\_of\\_the\\_churches\\_of\\_christ\\_in](http://www.gameo.org/encyclopedia/contents/federal_council_of_the_churches_of_christ_in)>. Acesso: 24/01/2011

GLOBAL CLIMATE COALITION. Disponível em:<[http://en.wikipedia.org/wiki/Global\\_Climate\\_Coalition](http://en.wikipedia.org/wiki/Global_Climate_Coalition)>. Acesso: 02/09/2012.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. Disponível em:<[www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)>. Acesso: 03/09/2012.

HUMAN RIGHTS WATCH. Disponível em:<[www.hrw.org/](http://www.hrw.org/)>. Acesso: 02/09/2012.

INSTITUTO ETHOS. Disponível em: <  
[http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/31/o\\_instituto\\_ethos/o\\_instituto\\_ethos.aspx](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/31/o_instituto_ethos/o_instituto_ethos.aspx)>. Acesso:  
14/01/2012.

ONE WORLD TRUST. Disponível em:<<http://oneworldtrust.org/>>. Acesso: 27/08/2012.

PEGADA ECOLÓGICA. Disponível em: < [www.pegadaecologica.org.br/](http://www.pegadaecologica.org.br/)>. Acesso:  
02/09/2012.

PNUMA. Instituto Brasil PNUMA. Disponível:  
<<http://www.brasilpnuma.org.br/saibamais/iso14000.html>>. Acesso: 21/08/2012.

REVISTA PLURALE. Disponível em: <<http://www.plurale.com.br/>>. Acesso: 25/09/2010

UN GLOBAL COMPACT. Pacto Global da ONU. Disponível em:  
<[www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org/)>. Acesso: 03/09/2012.