UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
ESCOLA DE ENGENHARIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
LABORATÓRIO DE TECNOLOGIA, GESTÃO DE NEGÓCIOS E MEIO AMBIENTE
MESTRADO PROFISSIONAL EM SISTEMAS DE GESTÃO

CLARISSA GOULART DE BEM

**CULTURA ORGANIZACIONAL E RESPONSABILIDADE SOCIAL:
Um diagnóstico organizacional nas interfaces dos relacionamentos comunitários
no entorno numa indústria de grande porte brasileira**

Dissertação apresentada ao Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Sistemas de Gestão. Área de Concentração: Desenvolvimento local e empreendedorismo. Linha de pesquisa: **Responsabilidade Social e Sustentabilidade.**

Orientador:

Prof. Sérgio Ricardo Silveira Barros, Post.Doc.
Universidade Federal Fluminense

**Niterói
2018**

B455c Bem, Clarissa Goulart de.

Cultura Organizacional e Responsabilidade Social: Um diagnóstico organizacional nas interfaces dos relacionamentos comunitários no entorno numa indústria de grande porte brasileira/ Clarissa Goulart de Bem; Sérgio Ricardo Silveira Barros, orientador. Niterói, 2018. 125 f. : il.

Dissertação (mestrado profissional) -Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2018.

DOI: <http://dx.doi.org/10.22409/PSG.2018.mp.94788332000>

1. Responsabilidade Social. 2. Cultura organizacional. 3. Aprendizagem organizacional. 4. Produção intelectual. I. Barros, Sérgio Ricardo Silveira, orientador. II. Universidade Federal Fluminense. Escola de Engenharia. III. Título.

CDD

Bibliotecária responsável: Fabiana Menezes Santos da Silva - CRB7/5274

CLARISSA GOULART DE BEM

**CULTURA ORGANIZACIONAL E RESPONSABILIDADE SOCIAL:UM
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL NAS INTERFACES DOS
RELACIONAMENTOS COMUNITÁRIOS NO ENTORNO DE UMA INDÚSTRIA DE
GRANDE PORTE BRASILEIRA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em
Sistemas de Gestão da Universidade Federal
Fluminense como requisito parcial para obtenção do
Grau de Mestre em Sistemas de Gestão. Área de
Concentração: Organizações e Estratégia. Linha de
Pesquisa: **Sistema de Gestão pela
Responsabilidade Social.**

Aprovada em 28 de fevereiro de 2018.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Sergio Ricardo da Silveira Barros, D.Sc. Orientador(a)
Universidade Federal Fluminense - UFF

Prof. Marcelo Jasmim Morillo, D.Sc.
Universidade Federal Fluminense - UFF

Prof.ª Marlene Jesus Soares Bezerra, D.Sc.
Centro Universitário Estadual da Zona Oeste - UEZO - RJ

“A cultura come a estratégia no café da manhã.”
Peter Drucker

À minha mãe, Irene Goulart, pela incansável
capacidade de estímulo intelectual e dedicação pessoal.

Aos meus avós
Isaura Gomes e José Goulart (*in memoriam*),
cujos passos guiaram os meus.

Agradecimentos

Ao final desta jornada, recordo com carinho do tempo e esforço empregados durante esta fase, repleta de transformações ao longo do curso, permeadas com leituras, conversas, companheirismo, mas também de trabalho intenso e reflexões sobre o papel da cultura organizacional e das empresas na sociedade.

Agradeço ao Departamento de Engenharia da Produção da Escola de Engenharia da Universidade Federal Fluminense, pelo compromisso em fomentar a qualificação do debate acadêmico sobre a atuação empresarial, ao estimular o pensamento plural no campo de conhecimento da responsabilidade social, exercitando a interdisciplinaridade e inovação.

Ao Aislan Ribeiro Greca e José Aparecido Barbosa, pela aposta neste projeto e oportunidade de realizar este curso. E, ainda, à Alessandra Teixeira de Teixeira e ao Rodrigo Diullas Sperandio, pela compreensão e apoio na continuidade desse trabalho.

Ao professor orientador Sérgio Barros, pelo direcionamento e contribuições que, com sua vasta experiência acadêmica e de mercado, enriqueceram a pesquisa.

Ao Jorge Moraes, bravo coordenador técnico da UP, que lutou com afinco para que esta turma segunda turma de mestrado *in company* fosse viabilizada.

Aos professores André Teixeira Pontes, Miriam Picinini, Lurdes Rodrigues, Cid Alledi e Dilma Pimentel, pelas indicações de leituras adicionais, sugestões e provocações, que ao longo do curso do trabalho incentivaram a construção deste trabalho.

Aos integrantes de equipe da Coordenação de Pós-Graduação do Latec, especialmente Bianca Feitosa, Sérgio Garcia, Hellen Costa Ramos, Joana D'Arc Garcia, que sempre auxiliaram com muita presteza nos trâmites para quem, como eu, realizou o mestrado, morando em outro Estado.

À Maria Augusta Seixas, Guta, profissional de comunicação atenta ao papel da cultura organizacional nas transformações efetivas dentro das organizações que, com seu conhecimento e perspicácia, construiu um parecer isento à dissertação.

À Daniela Seriero, estimada companheira de mestrado, que com doçura, paciência e permanente dedicação, desempenhou com brilhantismo a liderança da nossa turma ao longo de todos esses anos, nos representando perante à universidade.

Aos companheiros desta turma incrível, cuja diversidade de origem acadêmica e experiências de vida, contribuem para evolução das culturas corporativas nos aspectos da responsabilidade social.

Aos amigos, pela compreensão com o meu desaparecimento por longos períodos.

E a todos aqueles que contribuíram para que este trabalho fosse desenvolvido.

RESUMO

Apesar da constante evolução no que diz respeito ao papel social das empresas na sociedade, as organizações têm reagido em relação a questão da responsabilidade social de forma distintas. Os debates são frequentes e férteis a esse respeito, inclusive na academia. Mas como é possível uma companhia migrar de um posicionamento a outro em responsabilidade social? É nesse contexto que o modelo proposto por Simon Zadek, no qual busca definir como ocorre a aprendizagem dentro de uma organização sobre a implantação da responsabilidade social, destaca-se por abordar um tema no qual, a despeito dos intensos debates, não tem gerado outros modelos, mantendo-se como a referência consagrada entre os estudiosos ao longo dos anos. O presente estudo propõe a aplicação do modelo de Zadek como método de estudo de caso em um indústria de grande porte brasileira, buscando identificar se as características descritas nos cinco estágios da responsabilidade social que podem ser vivenciados dentro das organizações – defensivo, conformidade legal, gerencial orientado à processos, vantagem competitiva e civil – estão presentes no que diz respeito a questão do relacionamento com as comunidades de entorno. Como instrumento de investigação, foram identificados 144 procedimentos formais e documentos públicos da organização no que diz respeito a essa questão, considerando-se esses artefatos como expressões que manifestam a cultura organizacional que vem sendo construída no desenvolvimento desse processo. O tratamento de dados ocorreu por análise de conteúdo. A partir dos resultados das observações sobre como essa indústria tem materializado as experiências e o conhecimento dos colaboradores em procedimentos e declarações de compromissos com a sociedade no relacionamento comunitário é possível aferir a existência de diferentes subculturas (executivos, tecnocratas e operadores) e que elas vivenciam estágios distintos na evolução da aprendizagem organizacional em responsabilidade social ao realizar as interfaces com as comunidades, público considerado estratégico para continuidade dos negócios da empresa. Os resultados gerados por esse estudo constituem um diagnóstico que poderá contribuir para outros estudos futuros que tenham por objetivo elaborar e implementar planos para reduzir a distância entre estágios das diferentes subculturas na aprendizagem organizacional em responsabilidade social.

Palavras-chave: Responsabilidade Social. Cultura organizacional. Aprendizagem organizacional.

ABSTRACT

Despite the constant evolution regarding the social role of companies in society, organizations have reacted to the issue of social responsibility differently. The debates are frequent and fertile in this regard, including at the academy. But how can a company migrate from one position to another in social responsibility? It is in this context that the model proposed by Simon Zadek, in which he tries to define how the learning inside an organization occurs on the implantation of social responsibility, stands out for addressing a subject in which, in spite of the intense debates, it has not generated others models, remaining as the consecrated reference among scholars over the years. The present study proposes the application of the Zadek model as a case study method in a large Brazilian industry, seeking to identify if the characteristics described in the five stages of social responsibility that can be experienced within organizations - defensive, legal, managerial compliance process oriented, competitive and civil advantage - are present in relation to the issue of the relationship with surrounding communities. As a research tool, 144 formal procedures and public documents of the organization were identified regarding this issue, considering these artifacts as expressions that manifest the organizational culture that has been built in the development of this process. Data processing occurred by content analysis. From the results of the observations about how this industry has materialized the experiences and the knowledge of the collaborators in procedures and declarations of commitments with the society in the community relationship it is possible to verify the existence of different subcultures (executives, technocrats and operators) and that they experience different stages in the evolution of the organizational learning in social responsibility when realizing the interfaces with the communities, considered public strategic for continuity of the business of the company. The results generated by this study constitute a diagnosis that may contribute to other future studies that aim to elaborate and implement plans to reduce the distance between stages of the different subcultures in organizational learning in social responsibility.

Keywords: *Social responsibility. Organizational culture. Organizational learning.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Responsabilidade social das empresas – modelo Pirâmide de Carroll	38
Figura 2: Correlação dos estágios de aprendizagem organizacional em responsabilidade social com teorias.....	49
Figura 3: Ferramenta de aprendizagem civil	50
Figura 4: Pirâmide da licença social para operar (LSO)	55
Figura 5: Modelo de análise da licença social para operar (LSO).....	56
Figura 6: Desenvolvimento de uma análise de conteúdo	62

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Definições de Responsabilidade Social (a partir de 1953).....	28
Quadro 2: Classificações das Teorias de Responsabilidade Social	30
Quadro 3: Definições teóricas sobre mudança organizacional.....	32
Quadro 4: Níveis da cultura organizacional	34
Quadro 5: Motivadores para a implantação da responsabilidade social.....	40
Quadro 6: Barreiras para implantação da responsabilidade social empresarial (RSE)	44
Quadro 7: Estágios de aprendizagem organizacional em responsabilidade social.....	46
Quadro 8: Fases de maturidade de questões sociais	50
Quadro 9: Impactos socioeconômicos das empresas no desenvolvimento de comunidades locais.....	52
Quadro 10: Licença social para operar (LSO): conceitos e abordagens.....	54
Quadro 11: Fatores que determinam os níveis de Licença social para operar (LSO)	56
Quadro 12: Processos identificados com interface em aspectos relacionados a comunidades na empresa.....	127

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribuição dos documentos analisados por tipo de subcultura	74
Gráfico 2: Distribuição dos documentos analisados na amostra por ano de lançamento.....	76
Gráfico 3: Referências indicadas nos documentos públicos e normas internas identificadas na amostra	76
Gráfico 4: Existência de ferramentas para facilitar o desdobramento das orientações	77
Gráfico 5: Ferramentas de apoio mais frequentes identificadas na amostra	78
Gráfico 6: Propósito das menções as interfaces com as comunidades de entorno na amostra.	79
Gráfico 7: Posicionamento predominante no conteúdo da orientação realizada.....	80
Gráfico 8: Posicionamento predominante no conteúdo da orientação realizada por subcultura	80

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

GRI – Global Reporting Initiative

ISO – International Organization for Standardization

LSO – Licença Social para Operar

RSE – Responsabilidade Social Empresarial

WBSSD – World Business Council for Sustainable Development

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	15
1.1 Contextualização do tema	15
1.2 Formulação da questão-problema	18
1.3 Objetivo geral	20
1.4 Objetivos específicos.....	20
1.5 Delimitação do estudo	21
1.6 Relevância	23
1.7 Organização do estudo	23
2 REFERENCIAL TEÓRICO	25
2.1 As definições de responsabilidade social	25
2.2 Mudança e comportamento organizacional.....	30
2.3 O papel da cultura organizacional	33
2.3.1 As três subculturas de uma organização.....	36
2.4 Motivadores e barreiras para a adoção da responsabilidade social	37
2.5 Modelo de Zadek de aprendizagem organizacional em responsabilidade social	44
2.5.1 A ferramenta de aprendizagem civil.....	49
2.6 A licença social para operar	51
3 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	57
3.1 Classificação da pesquisa	57
3.2 Descrição da amostra de pesquisa	58
3.3 Técnicas de coleta de dados	60
3.3.1 Procedimentos de validação do instrumento de coleta	60
3.4 Procedimentos de análise de dados	60
3.5 Limitações do método	63
4 O CONTEXTO DA INDÚSTRIA DO ESTUDO DE CASO	65
4.1 O legado de conhecimento transmitido pelas normas	70
5 RELATÓRIO DE PESQUISA.....	73
5.1 O compromisso manifestado pela alta administração da empresa	83
5.1.1 Síntese dos resultados principais obtidos desta subcultura	88
5.2 A tecnocracia como impulsionadora da aprendizagem organizacional	90
5.2.1 Síntese dos resultados principais obtidos desta subcultura	96
5.3 A realidade na operação	99

5.3.1 Síntese dos resultados principais obtidos desta subcultura	101
5.4 Discussão dos dados do relatório	105
CONCLUSÃO	110
REFERÊNCIAS	114
APÊNDICE A – OUTROS MODELOS APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	125
EM RESPONSABILIDADE SOCIAL	125
APÊNDICE B - PROCESSOS IDENTIFICADOS COM INTERFACE EM	127
ASPECTOS RELACIONADOS A COMUNIDADES NA EMPRESA	127
APÊNDICE C – FORMULÁRIO DE REGISTRO DE DOCUMENTO	129

INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do tema

A responsabilidade social corporativa é um conceito que vem ganhando espaço no mundo corporativo nas últimas décadas. Diante do desenvolvimento da indústria e comércio e o crescimento dos padrões de consumo, modelos de negócio vigentes estão sendo questionados pelas sociedades, que provocam debates sobre transformações percebidas como necessárias.

Este movimento ocorre em paralelo com a constatação que o paradigma que o crescimento econômico gera o desenvolvimento não se confirma na prática, gerando melhoria da qualidade de vida e redução de desigualdade social (VASCONCELLOS e GARCIA, 1998, p. 205). Apesar do PIB mundial ter aumentado exponencialmente ao longo dos anos, o esperado equilíbrio de oportunidades não virou realidade. A concentração de renda mundial é cada vez maior. Cerca de 50% das riquezas mundiais estão nas mãos de apenas 1% da população, estima o estudo divulgado no relatório anual da organização não-governamental britânica Oxfam, lançado simultaneamente ao Fórum Econômico Mundial em 2015.

Os impactos sociais e ambientais do progresso econômico já haviam sido alertados pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento em 1987, quando foi lançado o conceito de desenvolvimento sustentável, no documento *Nosso Futuro Comum* (*Our Common Future*), conhecido como Relatório Brundtland. Nele, é divulgado pela primeira vez o conceito de desenvolvimento sustentável, a partir do qual se entende que o desenvolvimento deve satisfazer as necessidades presentes, mas sem comprometer os recursos de forma que se inviabilize a capacidade das gerações futuras em prover as suas necessidades. Marques (2015, p. 14), “na esteira dessas discussões, emergem temas como os impactos negativos causados pela atividade humana na Terra e as responsabilidades das empresas nesse contexto”.

Amartya Sen (1999, p. 9), economista indiano laureado com o Prêmio Nobel em 1998, aponta que apesar de vivermos uma opulência sem precedentes, aos problemas antigos estão se somando novas questões que geram “ameaças cada vez mais graves ao nosso meio ambiente e à sustentabilidade de nossa vida econômica e social”.

Com o propósito de desenvolvimento de soluções de caráter global, diversas iniciativas vêm sendo promovidas, coordenados por organizações intergovernamentais, como as Nações Unidas e seus subórgãos, que tem buscado conduzir debates e acordos que geraram metas e/ou compromissos como a Carta da Terra (1997), o Protocolo de Kyoto (1997), o Pacto Global (1999) e as Metas do Milênio (2000).

É nesse contexto que as empresas têm sido impelidas a revisar seus modelos de negócio. Diferentes motivações têm, no entanto, estimulado esta jornada. O debate é bastante rico no meio acadêmico, principalmente quanto o entendimento do que é responsabilidade social corporativa. Enquanto Friedman (1970) entende que a única responsabilidade da empresa é o desempenho econômico, outros autores, como Carroll (1979, 1991, 1998, 2000^a) e Geva (2008), defendem que a organização possui as responsabilidades legal, ética, filantrópica, para além da responsabilidade econômica.

Outra linha de estudos parte de uma perspectiva que investiga as funções que a responsabilidade social pode exercer para as organizações, priorizando a análise nas motivações da empresa para sua adoção. Conforme Quelhas *et al.* (2012, p. 41)

Percebe-se que as mudanças nas organizações ocorrem principalmente por necessidade de novas exigências do mercado e da sociedade, em que as empresas são levadas a reduzir custos, inovar processos e produtos, e integrar-se social e culturalmente nas comunidades onde produzem e operam, a fim de se manterem competitivas dentro dos seus setores de atuação.

Embora essa abordagem de uma visão mais instrumental sobre a introdução da responsabilidade social não exclua no processo de pesquisa a identificação de fatores relacionados ao papel da empresa e as suas atribuições na sociedade, o foco dos estudos busca observar as possíveis vantagens obtidas e/ou riscos evitados para a continuidade de seus negócios. Também são objetos de pesquisa dessa linha de investigação as pressões que impulsionam as organizações a introduzir a responsabilidade social na sua gestão e os fatores críticos para que isso ocorra de forma efetiva (MILES e COVIN, 2000; MUNILLA e MILES, 2005; WINDSOR, 2006; AMESHI E ADI, 2007).

Uma visão sobre o processo de aprendizagem organizacional das empresas sobre responsabilidade social foi proposta por Simon Zadek (2004). Atualmente pesquisador visitante da *Tsinghua School of Economics and Management*, de Pequim (China) e parceiro de outras instituições vinculadas com a temática, o autor é mais conhecido por sua atuação no período em que foi presidente da *Accountability, think thank* internacional que tem por objetivo promover a gestão transparente das organizações. Mas foi durante a fase em que esteve como pesquisador visitante sênior do *Centre for and Business and Government of Harvard University's Kennedy School*, em 2004, que publicou *O Caminho para a Responsabilidade Social (The Path to Corporate Responsibility)*. Apesar da publicação original ter ocorrido em uma revista de negócios, a *Harvard Business Review*, o artigo tem sido amplamente aceito pela

academia, tendo sido referenciado em mais de 900 citações entre trabalhos de pesquisadores de todo o mundo.

Para Zadek (2004, 2006, 2012), as empresas passam por cinco estágios até incorporarem plenamente a responsabilidade social no seu modelo de negócios de forma mais abrangente. Pela experiência em trabalhos em universidades e como consultor, o autor observa que as empresas passam por um processo de aprendizagem organizacional complexo no qual a transição envolve trilhar diferentes experiências até o amadurecimento de visão sobre o assunto.

O modelo desenvolvido pelo autor tornou-se uma referência na academia, sendo amplamente citado por pesquisadores de responsabilidade social no mundo todo na produção científica desse campo, quando se aborda graus de entendimento das organizações sobre o assunto.

No entanto, ao longo dos anos, a proposição de novos modelos por outros autores sobre como as empresas podem evoluir na adoção da responsabilidade social pouco evoluiu e propostas alternativas existentes são raras e, quase sempre, partem das ideias de Zadek sobre os estágios de aprendizagem em responsabilidade social, realizando adaptações que pouco se afastam da visão original por ele lançada. Talvez, por isso, esse modelo venha se mantendo como referência consagrada, com ampla vantagem em número de citações no universo de pesquisa acadêmica, em relação aos demais.

Esse estudo, além de propor a aplicação das categorias de estágios indicados por Zadek para realização de um diagnóstico no estudo de caso, observando se as características por ele descritas são verificáveis numa situação real de uma indústria, trás uma perspectiva inovadora ao explorar a possibilidade da eventual coexistência de diferentes estágios em áreas diversas de uma mesma empresa.

Cabe também observar que a apesar da difusão dos estágios de adoção da responsabilidade social ter sido disseminada na academia, faltam, entretanto, estudos que demonstrem as correlações entre fases de transição descritas por Zadek (2004, 2006, 2012) e as abordagens teóricas tradicionais do conceito de responsabilidade social das empresas, tanto aquelas que apresentam abordagens instrumentais ou integracionistas, quando aquelas norteadas por visões éticas e políticas.

Para viabilizar a análise comparativa de um campo tão amplo, propõe-se o recorte dos aspectos relacionados ao relacionamento comunitário. O estudo será conduzido em uma organização do segmento de energia no Brasil, que participa ativamente dos fóruns de responsabilidade social internacionais e nacionais existentes. A pesquisa será realizada a partir

da análise dos dados disponíveis sobre as normas internas elaboradas por diferentes níveis da organização situadas nos níveis estratégico, tático e operacional da organização

Após a classificação e a avaliação dos resultados, será observado se é possível identificar se os estágios descritos por Zadek (2004, 2006) são aderentes a realidade desse estudo de caso. Caso seja constatada a confirmação da aplicabilidade desse modelo, será ainda checada se há convergência dos diferentes níveis da organização para um mesmo estágio de aprendizagem organizacional ou o grau de divergência entre os mesmos. Dessa forma, esta pesquisa busca preencher uma lacuna de conhecimento, contribuindo para trazer à luz possíveis dificuldades e oportunidades na aprendizagem das organizações no processo de integrar a responsabilidade social aos seus negócios.

Para desenvolvimento dessa pesquisa será realizado o aprofundamento teórico nas seguintes temáticas: perspectiva histórica da responsabilidade social corporativa, mudança organizacional e resistências, motivadores e barreiras para implantação da responsabilidade social empresarial (RSE), o modelo de Zadek (2004, 2006) de aprendizagem organizacional e a licença social para operar. Elas serão apresentadas e analisadas com vistas ao estabelecimento das relações possíveis que identifiquem a pertinência ou não dos estágios propostos por Zadek (2004, 2006) no estudo de caso desenvolvido.

Cabe mencionar que foi realizada uma busca complementar sobre o tema em livros, artigos acadêmicos nacionais, teses, dissertações, seminários e normas permitindo a ampliação desse trabalho e a adequada correlação dos temas tratados. Observa-se que, até o momento, não foram citados todos os textos encontrados na bibliometria, espera-se que ao longo da pesquisa o sejam em sua maioria.

1.2 Formulação da questão-problema

Seja para proteger a sua reputação e seus ganhos econômicos ou rever o entendimento sobre qual é o seu papel e os limites da sua responsabilidade na sociedade, as empresas contemporâneas estão se deparando com a questão da responsabilidade social corporativa. No entanto, a aprendizagem nesse processo tem sido árdua em muitos casos.

Considerando-se a dimensão do objeto de estudo e a abrangência do tema, propõe-se a metodologia do estudo de caso de forma a garantir a viabilidade de escopo e do prazo da pesquisa. A adoção desse método como estratégia de investigação também foi efetuada em virtude de que, como esclarece Yin (2001, p. 32), a “inquirição empírica que se investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o

fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas”.

O caso selecionado é de uma indústria de grande porte brasileira, com atuação restrita em outros países (menos de 5% das operações) e uma larga trajetória de relacionamento com as comunidades de entorno desde a sua criação, na década de 50 do século passado. Entretanto, foi a partir de um grande acidente nos anos 80, com fatalidades em uma comunidade do Estado de São Paulo, que a atividade de relacionamento comunitário foi formalizada, com designação de atribuições como o diálogo contínuo com as comunidades vizinhas, mitigação de riscos associados a sua operação e contribuição com o desenvolvimento local. Posteriormente, em sucessivas reestruturações, a área responsável pelo processo perdeu importância, deixando de existir nos anos 90 e sendo recriada apenas em 2012, com a criação de uma estrutura específica para responsabilidade social em um nível estratégico da organização.

Pelo fato de se tratar de uma empresa com mais de 50 anos de existência e com atuação em um segmento de negócio frequentemente sob atenção pública, o caso a ser analisado tem características que podem permitir verificar se a aprendizagem organizacional na incorporação da responsabilidade social aplicada ao relacionamento comunitário passa pela trilha de estágios defensivo (“não cabe a nós fazer isso”), conformidade (“faremos só o estritamente necessário”), gerencial (“faz parte do negócio”), estratégico (“isso nos traz uma vantagem competitiva”) e civil (“precisamos garantir que todos ajam assim”), do modelo de Zadek (2004, 2006, 2012).

A suposição inicial é que o modelo de Zadek (2004, 2006, 2012) é aplicável na produção de diagnóstico sobre qual estágio de aprendizagem organizacional em responsabilidade social esta indústria pode ser enquadrada no que diz respeito ao relacionamento comunitário, observando-se como a gestão está estruturada para atuar com esse público, por intermédio da análise comparada de diferentes subculturas que a compõe, com os grupos executivos, tecnocráticos e operacional.

Outra situação que pode ser identificada no estudo é se essas diferentes subculturas tendem a demonstrar um estágio similar na trilha de aprendizagem na incorporação da responsabilidade social no que diz respeito as interfaces existentes com as comunidades de entorno ou podem coexistir estágios diferentes entre grupos internos distintos da organização.

Cabe mencionar que este público apresenta potencial de impactar (desde atraso até a suspensão definitiva) as operações não apenas por seus próprios meios, mas por interferir no cumprimento dos requisitos definidos pela regulamentação atual do país de principal operação da empresa, como a articulação para manifestação em audiências públicas (necessárias às

concessões das licenças de operação), denúncia quanto ao descumprimento de medidas compensatórias e/ou gestão dos impactos.

Emergem questionamentos os quais permitem direcionar os objetivos e execução dos estudos:

- As descrições propostas pelo modelo de Zadek – para definir diferentes estágios de entendimento de responsabilidade social nas empresas – são parâmetros capazes de ser aplicados na prática para realizar o diagnóstico do grau de aprendizagem organizacional quanto a esse campo em um estudo de caso?
- Diferentes subculturas da organização (níveis executivo, tecnocrata e operacional) expressam características distintas do mesmo estágio de aprendizagem de responsabilidade social?

Diante da confirmação dessas suposições, o diagnóstico produzido poderá contribuir para futuros estudos que propusessem métodos de aproximação entre os diferentes estágios vivenciados por diferentes subculturas da organização.

1.3 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa é produzir um diagnóstico sobre os estágios de aprendizagem em responsabilidade social nas subculturas organizacionais de uma indústria de grande porte brasileira, a partir de como está estruturada a gestão do relacionamento com as comunidades nas suas normas internas e documentos públicos, valendo-se das descrições propostas para os cinco estágios descritos no modelo de Zadek (2004, 2006, 2012) para identificar tendências de convergências ou divergências entre diferentes subculturas da empresa nessa questão.

1.4 Objetivos específicos

Como objetivos específicos, esse estudo propõe:

- a) examinar os conceitos de responsabilidade social na contemporaneidade e seus enquadramentos teóricos, os fatores que estimulam as organizações a mudar seu comportamento organizacional e o papel da cultura organizacional nesse processo e a suas aplicações no contexto da pesquisa, com vistas a identificar pressupostos que podem motivar a adoção da responsabilidade social pelas organizações, incluindo a necessidade de obtenção ou manutenção da licença social para operar;

- b) apresentar o modelo de Zadek (2004, 2006), examinando os cinco estágios de aprendizagem organizacional em responsabilidade social;
- c) identificar e classificar as normas internas que abordam as interfaces com as comunidades elaboradas por grupos ligados às subculturas executiva, tecnocrática e operacional da organização, de acordo com os cinco estágios propostos pelo modelo de Zadek (2004, 2006, 2012), confirmando a sua aplicabilidade para produção do diagnóstico do estudo de caso;
- d) observar convergências e divergências entre os modelos mentais dos grupos expressos nas normas internas e documentos formais de forma a identificar se há uma tendência para se apresentarem no mesmo estágio de aprendizagem organizacional no que diz respeito a como se estrutura a atuação comunitária ou se se encontram em pontos distintos de entendimento sobre responsabilidade social nesse aspecto.

1.5 Delimitação do estudo

Esta pesquisa foi desenvolvida como estudo de caso e como tal tem como objetivo a compreensão dos eventos da experiência de uma indústria de grande porte brasileira, sendo, portanto, um teste limitado da teoria, cujos resultados não podem ser extrapolados para uma generalização estatística para todos os fenômenos de tipos de empresas (YIN, 2001; CESAR, 2005; BONAMA, 1985). Porém, os resultados podem ser usados para subsidiar propostas de estudos para outras realidades similares.

Cabe salientar ainda que devido a amplitude do conceito de responsabilidade social, a viabilidade do estudo implicou na escolha de uma variável, no caso o relacionamento comunitário, que é um dos temas centrais destacados pela norma internacional ISO 26000 – Diretrizes sobre Responsabilidade Social. Assim, é possível que as conclusões entre a coesão ou divergência de estágios entre as subculturas executiva, tecnocrata e operadora (SCHEIN, 2010) tivessem resultados distintos deste estudo, caso fosse selecionado outra variável, como o relacionamento com os empregados, a gestão de fornecedores, entre outras possibilidades.

No entanto, optou-se por essa variável tendo em vista que o marco jurídico sobre as obrigatoriedades legais das empresas para com as comunidades vizinhas é relativamente amadurecido no país, em detrimento de outras regulações ainda não tão bem estruturadas para outras variáveis (como por exemplo, governança corporativa). Isso permite a identificação do estágio de “conformidade” (o segundo nível do modelo de Zadek), de forma inequívoca.

Além dos aspectos acima mencionados, entre os limites da pesquisa há ainda o fato da indústria que é objeto deste estudo de caso ter passado por alterações na composição da sua diretoria executiva em 2016 e estar em processo de uma ampla reestruturação, iniciada em dezembro de 2015 (nas áreas de orientação e suporte às operações) e ainda em curso neste início de 2018 (com a implantação nas plantas industriais a partir de janeiro de 2018 e desdobramentos ao longo do trimestre). Isso afetou a disponibilidade de documentos no período, pela revisão das normas internas que até o momento não foi concluída.

Embora tenha provocado, no curso desta pesquisa, revisões adicionais dos materiais para a definição da amostra de normas e documentos da organização, esse cenário não invalida os resultados do diagnóstico, uma vez que o objetivo do trabalho é analisar uma retrospectiva do que vem sendo construído por diferentes grupos de colaboradores no que diz respeito a estruturação das atividades de atuação com comunidades de entorno, identificando o conhecimento que foi construído internamente e possíveis tendências dessas subculturas que se materializaram em normas formais.

Portanto, esse trabalho não tem por objetivo antever as transformações futuras da organização, apontando se haverá ou não uma evolução entre os diferentes estágios de aprendizagem organizacional no que diz respeito a atuação comunitária, pois isso depende de fatores que extrapolam o âmbito dessa pesquisa, como as possibilidades de alterações na composição da diretoria em 2019, concretização de desinvestimentos em ativos e, até mesmo, fusões com outras indústrias do segmento. Essas incertezas são motivadas por redefinição de estratégias diante da crise financeira da empresa e da influência do governo federal, que é seu acionista majoritário, exerce, ora pela atuação direta no Conselho de Administração, ora indireta, pelas alterações no marco regulatório do segmento de atuação.

Mesmo sem ter um caráter preditivo e sim de retrospectiva, eventualmente o trabalho pode sugerir tendências identificadas, pois foram incluídas séries históricas de alguns documentos, principalmente entre os materiais da subcultura executiva, tais como os planos de negócio, relatórios aos investidores, relatórios de sustentabilidade, que tiveram as três últimas edições anuais analisadas. Também foram realizadas comparações pontuais de algumas normas que tiveram a revisão concluída e lançada durante o processo de reestruturação, com suas versões anteriores.

A pesquisa bibliográfica foi realizada em três momentos. Nos segundos semestres de 2015 e 2016, foram realizados levantamentos preliminares para formulação da situação problema da pesquisa, identificação de variáveis para elaboração e teste do formulário de registro das análises documentais, confirmação da aplicabilidade das categorias empregadas na

classificação e definição de amostra. A terceira etapa foi realizada de novembro de 2017 a janeiro de 2018, com a revisão da amostra selecionada e conclusão das análises em profundidade.

1.6 Relevância

A literatura sobre as motivações para adoção da responsabilidade social pelas empresas é bastante ampla. Porém, com frequência, o foco é direcionado nas pressões e influências que as organizações podem estar sujeitas, havendo espaço de aprofundamento sobre a investigação sobre a curva de aprendizagem existente no processo.

Outro fundamento para a elaboração da pesquisa é que apesar de uma frutífera produção científica sobre o desenvolvimento da responsabilidade social corporativa e suas ramificações, observa-se que há esparsa literatura sobre o modelo proposto por Zadek (2004, 2005, 2006, 2012) no Brasil.

Assim, o mérito desse estudo está em abordar uma nova perspectiva que é verificar como os estágios de aprendizagem organizacional em responsabilidade social propostos pelo autor podem ser discerníveis em diferentes níveis de uma organização.

No âmbito empresarial, os resultados do diagnóstico podem ser aplicados, caso sejam confirmadas as pressuposições estudadas na situação problema, no desenvolvimento de estratégias e implementação de planos voltados à aproximação entre as diferentes subculturas desta indústria, de modo a estimular o crescimento mais coeso na trilha de aprendizagem organizacional em responsabilidade social, no que diz respeito à estruturação da gestão de relacionamento com as comunidades de entorno.

1.7 Organização do estudo

Esta pesquisa está estruturada em seis capítulos.

Na introdução, apresenta-se o contexto geral do tema desse estudo, a formulação da questão-problema, os objetivos, a delimitação da pesquisa e a sua relevância científica e organizacional.

No capítulo 2, é apresentado o referencial teórico que fornece a sustentação necessária a pesquisa, contemplando-se a teorias de responsabilidade social corporativa contemporâneas, mudança organizacional e resistências, motivadores e barreiras para implantação da RSE, o modelo de Zadek (2004, 2006) de aprendizagem organizacional e licença social para operar.

No capítulo 3 é descrito o método de pesquisa adotado, incluindo-se o universo e a amostra, os sujeitos, instrumentos de coleta e de análise de dados e as limitações do método.

No capítulo 4, aborda-se o estudo de caso, com a apresentação das características da indústria selecionada e a organização das normas internas.

No capítulo 5, são descritos os resultados dos dados apurados na pesquisa documental e as discussões de resultados.

O capítulo 6 traz as principais conclusões sobre o trabalho e algumas recomendações futuras para o desenvolvimento do tema.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Responsabilidade social empresarial (RSE) é um conceito com diferentes significados ao longo dos tempos. Embora possa ser percebido com um fenômeno mais recente, especialmente no Brasil, quando o tema emergiu com força décadas depois de outros países, tem raízes em uma questão antiga para a humanidade: as organizações produtivas devem ter obrigações para com sociedade?

Diferentes respostas a esse questionamento têm sido produzidas tanto pela academia quanto pelo próprio mercado e ainda não há um consenso definitivo construído, apesar dos avanços.

A globalização é outro elemento que torna a discussão mais complexa. Pelo aspecto positivo, é possível identificar que a atuação pode contribuir para formação de redes para compartilhamento de soluções e informações que podem auxiliar a resolução de problemas difíceis, facilitando a construção de conhecimentos elaborados de forma coletivas e também estimula a formação de parcerias.

Mas é o outro lado, o dos impactos negativos, que é mais facilmente perceptível em vários casos. O sucesso de obras que revelam como operam as empresas, em especial, as grandes corporações, demonstram que a sociedade não apenas se interessa pelas práticas empresariais adotadas, como as repele em boa parte. Exemplos disso são obras como o livro de Joel Bakan (2003), *The Corporation: The Pathological Pursuit of Profit and Power*, que ganhou mais de 25 prêmios internacionais e terminou sendo adaptado para o documentário *The Corporation* (2003), considerada uma referência consagrada quando se discute os limites da influência de organizações privadas e do mercado no mundo contemporâneo.

Para organizar as diferentes correntes de pensamento sobre a responsabilidade social, serão apresentadas as definições de responsabilidade social e os enquadramentos das teorias propostos por Garriga e Melé (2004); mudanças e comportamento organizacional e o papel da cultura organizacional; os motivadores para adoção da responsabilidade social e o modelo de Zadek (2004, 2006, 2012) e os estágios de aprendizagem em responsabilidade social.

2.1 As definições de responsabilidade social

Para Hazlett *et al.* (2007), a definição de responsabilidade social corporativa tem variado enormemente, sendo percebido como conceito, teoria, termo ou descrição de atividade ou um conjunto de atividades. Waldman (2006) indica que a definição sofre influência das culturas

locais, que influenciam as culturas corporativas. Isso faz com que alguns aspectos sejam mais enfatizados em determinados contextos do que em outros, interferindo na formulação dos constructos.

Embora não haja uma definição que seja universalmente aceita (MATTEN e MOON, 2004; GOND e MOON, 2011), Zanca *et al.* (2009) identificou três questões que influenciam as formulações. Essas variáveis são a profundidade, a abrangência e a temporalidade. Conforme o autor,

Profundidade: o que será valorado – Este conceito associa-se aos valores que estão relacionados ao conceito de sustentabilidade, identificando, assim, os motivos que levam ao desenvolvimento do conceito de sustentabilidade;

Abrangência: quem se beneficiaria com a implementação destes conceitos – Refere-se aos limites da implementação do conceito, referenciando quem será beneficiado pelo conceito e quais serão as fronteiras de expansão do mesmo;

Tempo: Quão longe pode visualizar este conceito – Indica o tempo para o qual será implementado este conceito. (ZANCA *et al.*, 2009, p. 23)

A maioria dos autores deste campo de conhecimento convergem para o entendimento de que as primeiras definições formais datam dos anos 50, embora haja registros na literatura acadêmica de estudos que identificam pensadores que abordaram a questão do papel das empresas em épocas anteriores. Entre esses precursores, segundo Eberstadt (1973, p. 21-22), encontra-se Chester Barnard's, que lançou a obra *As Funções do Executivo*, em 1938; J. M. Clark, com a obra *O controle social dos negócios*, de 1939; e Theodore Krep's, autor de *Medindo a Performance Social das Empresas*, de 1940. Essa época teria sido marcada pela experiência da Grande Depressão, cujo impacto negativo influenciou uma parcela da sociedade no sentido de discutir o papel das empresas como discussões sociais, ainda neste período, conforme o autor.

Mas é a partir de 1953, que boa parte dos pesquisadores desse campo situa o lançamento deste conceito, com a obra *Responsabilidades Sociais do Homem de Negócios*, publicado por Bowen, em 1953 (CARROLL, 1979; PRESTON, 1975; WARTICK e COCHRAN, 1985; LEE, 2008).

No Quadro 1, apresentamos a síntese das definições de responsabilidade social criadas a partir dos anos 50.

Autor (es)	Definição fornecida para responsabilidade social
Bowen (1953)	Refere-se às obrigações dos empresários de prosseguir com essas políticas, de tomar essas decisões ou de seguir aquelas linhas de ação que são desejáveis nos termos dos objetivos e valores da nossa sociedade
Davis (1960)	As decisões e ações dos empresários tomadas por razões, pelo menos parcialmente, além da direção da empresa, interesse econômico ou técnico

Autor (es)	Definição fornecida para responsabilidade social
McGuire(1963)	A ideia de responsabilidade social supõe que a corporação tem não apenas obrigações legais e econômicas, mas também certas responsabilidades para a sociedade, que se estendem além dessas obrigações
Walton (1967)	Em suma, o novo conceito de responsabilidade social reconhece que a intimidade das relações deve ser mantida em mente pelos altos executivos como a corporação e os grupos relacionados perseguem seus objetivos respectivos
Friedman (1970)	Há uma e única responsabilidade social dos negócios - usar seus recursos e engajar-se em atividades destinadas a aumentar seus lucros, desde que fique dentro das regras do jogo, ou seja, envolvida em uma livre e aberta competição sem enganos ou fraude
Eells e Walton (1974)	Em seu sentido mais amplo, a responsabilidade social corporativa representa uma preocupação com as necessidades e os objetivos da sociedade que vão além do meramente econômico. Na medida em que o sistema empresarial, tal como ele sai hoje, só pode sobreviver numa sociedade livre que funcione eficazmente, o movimento de responsabilidade social corporativa representa uma grande preocupação com o papel da empresa em apoiar e melhorar o bem-estar social
Frederick ([1978] 1994)	A responsividade social corporativa refere-se à capacidade de uma empresa responder às pressões sociais
Carrol (1979)	A responsabilidade social do negócio engloba as expectativas econômicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem das organizações em um dado momento
Carrol (1979)	Para que os gerentes se envolvam na Responsabilidade Social Empresarial (RSE) precisam ter (a) uma definição básica de RSE, (b) um entendimento / enumeração das questões para as quais existe uma responsabilidade social (ou, em termos modernos, as partes interessadas a quem a empresa tem responsabilidade, relacionamento ou dependência), e (c) uma especificação da filosofia de responsividade a essas questões "
Frederick (1986)	A retidão social corporativa encarna a noção de correção moral nas ações tomadas e nas políticas formuladas. No geral, refere-se ao conjunto de valores morais, por vezes fracos ou mal expressos, mas profundamente arraigados, que compreendem a cultura da ética
Epstein (1987)	Responsabilidade social corporativa está relacionada principalmente com a obtenção de resultados de decisões organizacionais sobre questões específicas ou problemas que (por algum padrão normativo) têm efeitos benéficos sobre as partes interessadas pertinentes. A correção normativa dos produtos da ação corporativa tem sido o foco principal da responsabilidade social corporativa
Jamarillo e Ángel (1996)	O compromisso que a empresa tem com o desenvolvimento, bem-estar e melhoramento da qualidade de vida dos empregados, suas famílias e comunidades.
Fernández (1999)	Ser socialmente responsável não significa apenas cumprir plenamente as obrigações legais, mas também ir além da sua realização, avançar voluntariamente para novas demandas, maior investimento em capital humano, melhores relações com os interlocutores e maior respeito pelo meio ambiente.
<i>World Business Council for Sustainable Development – WBCSD</i> (1999)	Compromisso contínuo da empresa em contribuir para o desenvolvimento econômico enquanto melhora a qualidade de vida de seus trabalhadores, suas famílias, como também das comunidades e da sociedade como um todo.

Autor (es)	Definição fornecida para responsabilidade social
Instituto Ethos (2000)	Responsabilidade social é uma forma de conduzir os negócios da empresa de tal maneira que a torne parceira e corresponsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses de diferentes partes – acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente – e conseguir incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos e não apenas dos acionistas ou proprietários.
McWilliams e Siegel (2001)	A RSE são ações que parecem promover algum bem-social, além do interesse da empresa e daquilo que é exigido pela lei
Comissão das Comunidades Europeias (2001)	A integração voluntária por parte das empresas de preocupações sociais e ambientais nas suas operações comerciais e suas relações com seus interlocutores
Cardoso & Ashley (2002)	Responsabilidade social pode ser defendida como o compromisso que uma empresa deve ter para com a sociedade expressa por meio de atos e atitudes.
Nieto (2004)	A responsabilidade social é um conceito pelo qual as empresas incorporam voluntariamente critérios sociais e ambientais nas atividades econômicas e nas relações com seus <i>stakeholders</i> .
Matten e Crane (2005)	Cidadania corporativa descreve o papel da corporação em promover os direitos de cidadania para os indivíduos
Campbell (2006)	As corporações atuam de maneira socialmente responsável se elas fizerem duas coisas. Primeiro, elas não devem conscientemente fazer nada que possa prejudicar suas partes interessadas. Em segundo lugar, se prejudicarem as partes interessadas, devem corrigi-las sempre que forem descobertas e chamadas à atenção
Crouch (2006)	Comportamento das empresas que, voluntariamente, têm em conta as externalidades produzidas pelo seu comportamento no mercado, sendo as externalidades definidas os resultados (finais) das transações que não estão sendo incorporadas nessas transações. RSE é essencialmente o "reconhecimento de externalidade corporativa
Basu e Palazzo (2008)	A RSE é o processo pelo qual os gerentes dentro de uma organização pensam e discutem as relações com as partes interessadas, assim como definem seus papéis em relação ao bem-comum, juntamente com sua disposição comportamental em relação a realização desses papéis e relacionamentos
Cajiga (2009)	A responsabilidade social é um compromisso consciente e consistente de cumprir plenamente o propósito da empresa, tanto interna como externamente, considerando as expectativas econômicas, sociais e ambientais de todos os seus participantes, demonstrando o respeito pelas pessoas, valores éticos, comunidade, meio ambiente, contribuindo assim para a construção do bem comum.
Huerta, Rivera y Torres (2010)	Uma expressão da vontade das empresas de cumprir não apenas suas obrigações para os acionistas, mas também para as partes interessadas
ISO 26000 (2010)	É a responsabilidade de uma organização pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, por meio de um comportamento ético e transparente que contribua para o desenvolvimento sustentável, inclusive a saúde e bem-estar da sociedade; leve em consideração as expectativas das partes interessadas; esteja em conformidade com a legislação aplicável e seja consistente com as normas internacionais de comportamento; e esteja integrada em toda a organização e seja praticada em suas relações.
Comissão Europeia (2011)	Um processo de integração social, meio ambiente, ética, direitos humanos e conscientização do consumidor no âmbito da estratégia empresarial e central que vincula a corporação com o <i>stakeholder</i> .

Quadro 1: Definições de Responsabilidade Social (a partir de 1953)

Fonte: Elaboração própria, com base em DE ALMEIDA *et al.*. (2002), GOND e MOON (2011) e HILDAGO *et al.*. (2015)

Importante observar que as referências conceituais indicadas no Quadro 1 não implicam no abandono de definições anteriores criadas durante a evolução histórica do pensamento no campo. Há uma coexistência no uso desses conceitos nas literaturas acadêmica e empresarial. Exemplo disso é a definição de políticas de atuação corporativas espelhadas em ideias representadas pela definição de Friedman (1970), para o qual o foco das empresas deve ser apenas o lucro, enquanto outras poderiam servir de exemplos para a aplicação das definições de Matten e Crane (2005) ou Campbell (2006), com proposição de práticas de cidadania corporativa para promover o engajamento de colaboradores e ações para implementação do gerenciamento de partes interessadas.

Apesar de responsabilidade social ser um conceito camaleão, como propõe Gond e Moon (2011), muitas das definições convergem para características em comum:

Relevância social da empresa: neste campo, partimos do pressuposto de que uma empresa desempenha um papel na sociedade que vai além da mera função econômica ou filantrópica. O cidadão corporativo pode oferecer contribuições positivas ativamente envolvido na melhoria da qualidade de vida das pessoas e do meio ambiente;

Efeitos de gestão: a empresa que está comprometida com a sociedade deve identificar e assumir a responsabilidade por todo o espectro de efeitos que gera a sua cadeia de valor. Referimo-nos, por exemplo, aos efeitos gerados para as pessoas depois que os consumidores descartam os produtos após o seu uso;

Consulta pública e comunicação com as partes interessadas: cada empresa tem um conjunto exclusivo de públicos de interesse, cujas expectativas e preocupações definem a responsabilidade social [a ser desenvolvida]. A empresa não pode determinar por si só a sua relevância social ou contribuição a ser dada para a sociedade. Para contribuir para a sociedade e definir as suas responsabilidades sociais específicas, a empresa deve estar envolvida ativamente e consultar com as partes interessadas sobre o comportamento que esperar dela (CORREA *et al.*, 2004, p. 16).

Na literatura acadêmica, Kreitlon (2004, p. 2) identificou três correntes teóricas para as quais convergem a produção acadêmica. Segundo a autora, a escola da ética empresarial (*Business Ethics*) visa produzir um tratamento de cunho filosófico, normativo, centrado em valores e em julgamentos morais. Quase que estabelecendo uma contraposição a essa linha de pensamento, a corrente de mercados e sociedade (*Business & Society*) analisa o fenômeno com uma perspectiva sociopolítica e se direciona a uma abordagem contratual aos problemas entre empresas e sociedade. O terceiro ramo de convergência dos estudos é a escola da gestão de questões sociais (*Social Issues Management*), que conforme a pesquisadora tem uma natureza nitidamente utilitária, ao abordar os problemas sociais como variáveis a serem consideradas no âmbito da gestão estratégica.

Para Garriga e Melé (2004), as modernas teorias de responsabilidade social podem ser enquadradas em quatro tipologias. As autoras observam que a dificuldade no entendimento dos

marcos teóricos existentes está além da imensa diversidade na produção acadêmica, pois algumas teorias propõem a mesma terminologia com significados distintos.

Entretanto, as pesquisadoras apontam que é possível discernir tendências, observando que qualquer sistema social tem características que, de acordo com Parsons (1961), envolvem a adaptação ao ambiente (relacionados com recursos e economia), realização de metas (relacionadas à política), integração social e manutenção de padrões ou latência (relacionada à cultura e valores).

A partir dessa premissa, são propostos quatro grupos de classificação para abordagem da responsabilidade social: teorias instrumentais, teorias políticas, teorias integrativas e as teorias relacionadas à ética. O Quadro 2 sintetiza essas quatro abordagens.

Teorias	Foco	Abordagem
Instrumentais	Cumprimento de objetivos econômicos por meio da atividade social	Maximização do valor aos acionistas Estratégia para vantagem competitiva Marketing de causa e efeito
Políticas	Uso responsável do poder das organizações na arena política.	Constitucionalismo corporativo Contrato social integrado Cidadania corporativa
Integrativas	Integração das demandas sociais com a atividade de negócios.	Gerenciamento das questões sociais (<i>Issues Management</i>) Princípio da responsabilidade pública Gerenciamento das partes interessadas Performance social corporativa
Éticas	Busca pelo certo, a fim de atingir uma boa sociedade.	Normalização das partes interessadas Direitos universais Desenvolvimento sustentável Bem-comum

Quadro 2: Classificações das Teorias de Responsabilidade Social
Fonte: GARRIGA e MELÉ (2004)

2.2 Mudança e comportamento organizacional

O desenvolvimento da responsabilidade social implica no rompimento de paradigmas de gestão empresarial. Diante disso, torna-se relevante revisar as motivações pelas quais as empresas decidem mudar e quais são os fenômenos que podem interferir favorável ou desfavoravelmente nestes processos, antes de analisar os motivadores da implantação da responsabilidade social corporativa.

Diversas são as teorias organizacionais desenvolvidas na literatura. Para cumprir o objetivo desta pesquisa, será abordada a visão das organizações como cultura, além de conceitos relativos à cultura corporativa e alguns fatores delas que podem afetar o desenvolvimento da estratégia empresarial.

Para Etzioni (1973, p.9-11),

As organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos. [...] As organizações caracterizam-se por: 1) divisões de trabalho, poder e responsabilidades de comunicação, que não são causais ou estabelecidas pela tradição, mas planejadas intencionalmente a fim de intensificar a realização de objetivos específicos; 2) a presença de um ou mais centros de poder que controlam os esforços combinados da organização e os dirigem para seus objetivos; esses centros de poder precisam, também, reexaminar continuamente a realização da organização e, quando necessário, reordenar sua estrutura, a fim de aumentar sua eficiência; 3) substituição do pessoal, isto é, as pessoas pouco satisfatórias podem ser demitidas e designadas outras para as suas tarefas. A organização também pode recombina seu pessoal, através de transferência e promoções.

A percepção das organizações como uma construção cultural é relativamente recente na literatura do segmento. Robbins (1996) demonstra que as organizações encaradas como cultura é um fenômeno relativamente recente. Segundo o autor, das suas origens até meados dos anos 70, as organizações eram encaradas como instrumentos racionais - uma visão tipicamente mecanicista - para coordenar e controlar um grupo de pessoas. Deste modo, a hierarquia e as estruturas formais eram a visão que as pessoas tinham das organizações. No entanto, as organizações são mais abrangentes do que representadas pela proposição clássica, tendo, inclusive, uma personalidade própria, como os indivíduos, relevando características tais como a rigidez, a flexibilidade, o conservadorismo ou a tendência a inovação.

Os estudos sobre a necessidade e fatores que condicionam a mudança organizacional não são novos. Porém, nos últimos anos, há uma proliferação da literatura deste campo, pois há uma necessidade de ajustamento constante à complexidade dos ambientes de negócio em virtude da globalização e dos avanços tecnológicos (BRESSAN, 2004). As principais definições de mudança organizacional são descritas no Quadro 3.

Autor(es)	Definições de mudança organizacional
Lima & Bressan (2003)	Qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais (pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura) ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possa ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional.
Bruno-Faria (2000)	Toda alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à mesma que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho.
Wood Jr (2000)	Qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.
Robbins (1999)	São atividades intencionais, proativas e direcionadas para a obtenção as metas organizacionais.
Nadler, Shaw, Walton e cols. (1995)	Resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/estrutura e cultura).

Ford e Ford (1995)	É um acontecimento temporal estritamente relacionado a uma lógica, ou ponto de vista individual, que possibilita às pessoas pensarem e falarem sobre a mudança que percebem.
Van de Ven & Poole (1995)	Sequência de eventos que se desdobram durante a existência da entidade organizacional e que relatam um tipo específico de mudança.
Porras e Robertson (1992)	Conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas objetivando mudança planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional.
Woodman (1989)	Abstração de segunda ordem, ou seja, trata-se do registro de impressões sobre a relação entre variáveis dinâmicas.
Araújo (1982)	Alteração significativa articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e a supervisão da administração superior, e atinja integralmente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.
Basil e Cook (1974)	É uma resposta às crises, considerando como principais elementos da mudança organizacional, a tecnologia, o comportamento social e as instituições e estruturas.

Quadro 3: Definições teóricas sobre mudança organizacional

Fonte: SANTOS (2014, p. 7-8)

As mudanças organizacionais são quase sempre iniciadas devido a fatores externos, com destaque para recessão e outras variáveis econômicas, mudanças nos níveis e padrões de concorrência, impactos das inovações tecnológicas, alterações nos marcos legais e regulamentação, valores sociais e culturais e condições de infraestrutura (PETTIGREW, 1987; HUBER *et al.*, 1993; WILKINSON, 2010; GONÇALVES *et al.*, 2011).

Conforme Hernandez e Caldas (2001), o conceito de resistência a mudanças é creditado Kurt Lewin (1947, 1951), sendo que

Para ele, as organizações poderiam ser consideradas processos em equilíbrio quase-estacionário, ou seja, a organização seria um sistema sujeito a um conjunto de forças opostas, mas de mesma intensidade que mantêm o sistema em equilíbrio ao longo do tempo. Esses processos não estariam em equilíbrio constante, porém mostrariam flutuações ao redor de um determinado nível. As mudanças ocorreriam quando uma das forças superasse a outra em intensidade, deslocando o equilíbrio para um novo patamar. Assim, a resistência à mudança seria o resultado da tendência de um indivíduo ou de um grupo a se opor as forças sociais que objetivam conduzir o sistema para um novo patamar de equilíbrio (HERNANDEZ E CALDAS, 2001, p. 33).

Outro conceito relevante para o entendimento do comportamento organizacional frente às alterações é a trajetória de dependência ou trajetórias condicionadas (*path dependence*). Gonçalves *et al.* (2011, p. 59) explica que a definição pode ser entendida como “o rumo e o ritmo das mudanças já ocorridas influenciam ou condicional o rumo e o ritmo das mudanças em curso”. Trata-se, portanto, da influência exercida pelo passado sobre o futuro. Isso ocorre por conta dos processos de autorreforço existentes dentro das organizações que estimulam a manutenção da trajetória ora em curso (inércia) e não da transformação proposta.

A questão da dependência da trajetória ou trajetória condicionada tem relação ainda com os custos da mudança, chamados de *lock in* ou aprisionamento. Exemplo disso pode ser observado quando uma determinada tecnologia é adotada pela empresa que, ao longo do tempo, demonstra-se ser menos eficiente que outras no mercado. Entretanto, mudar de tecnologia implica não apenas no investimento de recursos financeiros para a aquisição, mas nos custos de novos treinamentos das equipes, revisão de procedimentos internos, novos contratos de manutenção, entre outros reflexos indiretos. Trata-se, portanto, dos custos de adaptação, que nem sempre as empresas estão dispostas a realizar, ficando “presas” a padrões antigos de atuação (GONÇALVES *et al...*, 2011).

Porém, a resistência ao enfrentamento das dificuldades na transição entre paradigmas internos pode ter consequências negativas para as empresas que, quando são de ampla magnitude, obstaculizando e até mesmo impedindo a implantação de processos como a qualidade total, reengenharia, reestruturações, adoção de tecnologias, entre outros (HOLPP, 1989; MILLER E CANGEMI, 1993; BRAVER, 1995; KOTTER, 1995; LIU, 1998; HAZAN, 1998; KURTZ E DUNCAN, 1998).

De acordo com Gonçalves *et al...* (2011, p. 65), “é extremamente difícil alterar modelos mentais ancorados nos bons resultados do passado”.

2.3 O papel da cultura organizacional

Diante das dificuldades inerentes ao processo de mudança organizacional, vários autores analisam os múltiplos significados e efeitos que a cultura organizacional podem ter neste contexto. Segundo Allaire e Firsirotu (1984), é possível agrupar os estudos em dois blocos. Num primeiro conjunto teríamos os constructos que percebem a cultura organizacional como um sistema sociocultural, valendo-se da premissa que os componentes sociais e estruturais estão completamente ligados à dimensão simbólica e ideológica da organização. O segundo grupo direciona o entendimento da cultura organizacional como um sistema de ideias nos quais não representa apenas uma rede de padrões de comportamento, mas também envolve os mecanismos de controle para modelar os comportamentos.

Para este trabalho, adotamos o conceito apresentado pelo PhD em Psicologia Social Edgar Schein, considerado como um dos expoentes na pesquisa neste campo de conhecimento, a partir do lançamento do livro *Organizational Culture and Leadership*, em 1985, tendo sido reeditado e ampliado periodicamente e que hoje está em sua quarta edição. Na obra, cultura organizacional é definida como:

O conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas (SCHEIN, 1985, p.6).

Ainda conforme Schein (2001, p. 37), “não existe cultura certa ou errada, melhor ou pior, a não ser em relação ao que a organização está tentando fazer e ao que o ambiente em que ela opera permite”. O autor indica que ela é formada por três níveis: artefatos visíveis; valores e ideologia; e os pressupostos básicos da organização. Essas definições são apresentadas no Quadro 4.

Níveis da cultura organizacional	Definições	Observações
Artefatos visíveis	Encontra-se no ambiente construído da organização, arquitetura, layout, a maneira de as pessoas se vestirem, padrões de comportamentos visíveis, documentos públicos: cartas, mapas.	Este nível de análise, segundo o autor, é muito enganador porque os dados são fáceis de obter, mas difíceis de interpretar. É possível escrever como um grupo constrói seu ambiente e quais são os padrões de comportamento discerníveis entre os seus membros, mas frequentemente não se consegue compreender a lógica subjacente ao comportamento dos grupos.
Valores e ideologia	Esses níveis são difíceis de observar diretamente, para identificá-los é preciso entrevistar os membros-chave de uma organização ou realizar a análise de conteúdo de documentos formais da organização.	Entretanto, o que as pessoas reportam ser a razão do seu comportamento corresponde, na maioria das vezes, a idealizações ou racionalizações. As razões subjacentes ao seu comportamento permanecem, entretanto, escondidas ou inconscientes.
Pressupostos básicos	São aqueles que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem.	Na medida em que certos valores compartilhados pelo grupo conduzem a determinados comportamentos e esses comportamentos se mostram adequados para solucionar problemas, o valor é gradualmente transformado em um pressuposto inconsciente, sobre como as coisas realmente são. Na medida em que um pressuposto vai se tornando cada vez mais internalizado, vai passando para o nível do inconsciente.

Quadro 4: Níveis da cultura organizacional
Fonte: SCHEIN (2010)

Enquanto Schein (2010) se dedica, entre outros temas, a avaliar o papel das lideranças na promoção da cultura corporativa, outro pesquisador que é referência consagrada neste assunto é o PhD em Ciências Sociais Geert Hofstede, que foca em como as culturas efetivamente afetam os membros da organização por meio de práticas que vão sendo compartilhadas ao longo do tempo (HILAL, 2002). Para o Hofstede (1994), a cultura é formada por inúmeros elementos e

suas dimensões são distância do poder ou distância hierárquica, coletivismo versus individualismo, feminilidade versus masculinidade e controle da incerteza.

A descrição da cultura organizacional a partir de suas características, como ocorre em Schein e Hofstede, é bastante frequente na literatura. Entre os elementos constantemente citados, Freitas (1991, p. 75), destaca, por exemplo:

- a) **Valores:** definições a respeito do que é importante para se atingir o sucesso. Observa-se que, em geral, as empresas definem alguns poucos valores, que resistem ao teste do tempo, os quais são constantemente enfatizados. Ainda que elas tendam a personalizar os seus valores, podemos verificar que eles guardam algumas características comuns: importância do consumidor, padrão de desempenho excelente, qualidade e inovação, importância da motivação intrínseca etc.
- b) **Crenças e pressupostos:** geralmente usados como sinônimos para expressar aquilo que é tido como verdade na organização. Quando um grupo ou organização resolve seus problemas coletivos, esse processo inclui alguma visão de mundo, algum mapa cognitivo, algumas hipóteses sobre a realidade e a natureza humana. Se o sucesso ocorre, aquela visão de mundo passa a ser considerada válida. Os pressupostos tendem a tornar-se inconscientes e inquestionáveis.
- c) **Ritos, rituais e cerimônias:** são exemplos de atividades planejadas que têm consequências práticas e expressivas, tornando a cultura mais tangível e coesa. Exemplos dessas atividades constituem grande parte do que é desenvolvido pelos Departamentos de Recursos Humanos, como nos casos de admissão, promoção, integração, demissão etc.
- d) **Histórias e mitos:** enquanto as histórias são narrativas de eventos ocorridos que informam sobre a organização, os mitos referem-se a histórias consistentes com os valores organizacionais, porém sem sustentação nos fatos. Ambos elementos preenchem funções específicas, tais como: mapas, símbolos, scripts etc.
- e) **Tabus:** demarcam as áreas de proibições, orientando o comportamento com ênfase no não-permitido. A literatura consultada não dá maior atenção ao assunto, preferindo deter-se em casos de tragédias organizacionais e sugerindo formas de se lidar com elas.
- f) **Heróis:** personagens que incorporam os valores e condensam a força da organização. Fala-se dos heróis natos e dos criados. É comum as organizações chamadas culturas fortes exibirem os seus heróis natos, como: Tom Watson, da IBM; John Rockefeller, da *Standard Oil*; Henry Ford, da Ford, entre outros.
- g) **Normas:** as regras que defendem o comportamento que é esperado, aceito e sancionado pelo grupo, podendo estar escritas ou não.
- h) **Processo de comunicação:** inclui uma rede de relações e papéis informais que comportam padres, fofoqueiros, conspiradores, contadores de histórias etc. Ele desenvolve funções importantes como a de transformar o corriqueiro em algo brilhante, podendo ser usado na administração da cultura.

Apesar das inúmeras “estratégias” e “receitas” discutidas na literatura acadêmica e gerencial sobre a superação das resistências que facilitem as mudanças organizacionais, as transformações nas culturas organizacionais não são processos fáceis de serem implementados (HOFSTEDE, 2001; CHOO, 2006; FLEURY, 2009; SCHEIN, 2010; BUENO; FREITAS, 2015). Com frequência, a mudança cultural é parte subestimada em relação a custos e tempo necessário para sua efetivação (DEAL E KENNEDY, 1982).

2.3.1 As três subculturas de uma organização

Ainda que muito venha sendo debatido nas últimas décadas a respeito da cultura organizacional e diferentes proposições tenham sido feitas a respeito da formação das subculturas, no âmbito desta pesquisa, elegeu-se como modelo para definição das categorias dos grupos existentes na indústria objeto deste estudo de caso, as três subculturas definidas inicialmente pelo precursor neste campo, Edgar Schein, por constituir uma referência consagrada dentro na área de cultura organizacional.

Nas análises preliminares dos materiais da amostra, realizadas entre 2015 e 2016, verificou-se que esses grupos são facilmente identificáveis na empresa, preterindo-se assim proposições de autores que segmentam em um número ainda mais elevado de variáveis a questão da subcultura.

Segundo o pesquisador (2010), toda organização tem pelo menos três subculturas: a cultura executiva, formada pelos gestores da alta administração e seus assessores; a cultura tecnocrática, formada pelas equipes das áreas encarregadas de orientar o desenvolvimento dos processos de forma a desdobrar os compromissos e metas definidos pela hierarquia superior e, ainda, os grupos encarregados de prover atividades-meio (também chamadas de suporte) para as demais instâncias da organização; e a cultura operadora, que são os envolvidos de forma direta na produção de bens e serviços finais da empresa.

A cultura executiva atua com foco na sobrevivência da empresa, especialmente no que diz respeito a saúde financeira da organização. Também busca projetar o futuro visando a continuidade do seu negócio. No entanto, a distância que seus integrantes têm dos processos e atividades que geram os produtos e serviços finais da organização pode ser um fator prejudicial na definição das estratégias. Outro aspecto observado é que, com frequência, o grupo é formado por integrantes que vieram de fora da empresa, ao invés de serem formados pela progressão da carreira passando pelos grupos das demais culturas. Isso pode ser um fator positivo, quando estimula inovações necessárias a evolução das organizações, ou um elemento negativo, pelas lacunas de domínio do “idioma” formado pelos elementos que constituem a cultura organizacional (SCHEIN, 1985; HILAL, 2002).

A cultura tecnocrática é aquela formada pelos grupos que viabilizam internamente o cumprimento dos compromissos e estratégias da empresa, por meio da orientação à cultura operacional e também pelo suporte em atividades nas áreas de recursos humanos, responsabilidade social, meio ambiente, saúde, comunicação, TI, jurídica, entre outras. Segundo Hilal (2002, p. 114-115), pesquisadora que atua na mesma linha de Schein, esse

conjunto de profissionais costuma compartilhar premissas em comum, baseadas em formação educacional, experiência de trabalho e perfis de cargo similares. Quando desempenham papéis orientadores dentro da organização, tende a apresentar uma preocupação com a eliminação das falhas que podem surgir na cultura operadora, principalmente aquelas geradas pelo fator humano. Assim, seu foco de atuação é, em geral, voltado para sistematização dos processos. A premissa que as pessoas são as fontes dos problemas, pois geram os erros que precisam ser corrigidos.

A cultura operacional é formada pelos grupos responsáveis pelo aspecto mais visível da organização, que são os bens e serviços produzidos. Além dos trabalhadores, esse grupo inclui os gerentes das plantas operacionais e/ou que estão encarregados pela “linha de frente” da produção. De acordo com Hilal (2002, p. 114), os “operadores” aprendem a lidar com um certo grau de incerteza, quando tentam usar habilidades inovadoras. As regras e a subordinação as diferentes orientações da cultura tecnocrática e executiva às vezes atrapalham em situações imprevistas. Esses grupos são altamente sensíveis as alterações pelos demais níveis, pois o processo de produção é sistema de funções interdependentes, as quais devem funcionar juntas para serem eficientes e eficazes. Ainda segundo a autora, há um paradoxo na maioria das organizações, que é o fato dos operadores saberem que devem aderir aos pressupostos definidos pelas outras culturas, mas nem sempre a forma como a gestão da rotina é realizada apoia a sua aplicação. Além disso, o sistema de incentivos costuma preterir essas equipes.

Schein (2010) ressalta que frequentemente essas culturas muitas vezes não estão alinhadas, mas que o ponto mais crítico é quando passa a existir um choque entre elas com esforços despendidos em direções contrárias.

2.4 Motivadores e barreiras para a adoção da responsabilidade social

A revisão da literatura sobre os motivadores para a adoção da responsabilidade social pelas organizações permite observar a reprodução de vários fenômenos relatados por pesquisadores dos processos de mudança organizacional. Neste tópico, serão destacadas as possíveis causas identificadas por autores dessa área de conhecimento.

Muitos estudiosos partem da ideia que o principal motivador das organizações para implementar a responsabilidade social está atrelada a quatro áreas de responsabilidade: a) a econômica; b) a legal; c) a ética; d) e a filantrópica (CARROLL, 1979, 1991, 1999, 2000a; WOOD, 1991; GEVA, 2008; QUELHAS *et al.*, 2012).

Carroll (1979, 1991, 1999, 2000), que foi o pioneiro nessa linha de abordagem, descreve essa estrutura de responsabilidades na pirâmide da responsabilidade social organizacional, apresentada na Figura 1.

Figura 1: Responsabilidade social das empresas – modelo Pirâmide de Carroll
Fonte: Adaptado de CARROL (1991)

Geva (2008) revisita essas definições de Carrol (1991) e entende que a articulação entre essas quatro responsabilidades pode ser agrupada de maneira distinta, sintetizando os conceitos em três tipos: a) responsabilidade econômica; b) responsabilidade legal; c) responsabilidade moral. Essa autora propõe ainda a extinção do conceito de hierarquia entre essas categorias, pois argumenta que há diversos pontos de interseção entre elas e, portanto, a lógica deve ser a de relacionamento e complementaridade. Esse seria o modelo de intersecção, no qual é possível encontrar: o aspecto legal; o aspecto legal/moral; o aspecto moral; o aspecto legal/econômico/moral, o aspecto legal/econômico; o aspecto moral/econômico; o aspecto econômico.

A autora (2008) sugeriu ainda uma outra perspectiva, conhecida como modelo de círculos concêntricos, no qual mantém as definições originais de responsabilidades indicadas pelo autor original, mas inverte a hierarquização original, ao indicar que as responsabilidades mais importantes são a filantrópica e ética, que interfere na definição das responsabilidades legal e econômica.

Para Quelhas *et al.* (2012, p. 48) faz extensa análise sobre motivadores de responsabilidade social e conclui que existem diferentes razões para que sejam adotadas estratégias e um planejamento de acordo com princípios de responsabilidade social. Segundo os autores,

[a questão] (...) é bem mais complexa do que parece à primeira vista. A implementação da RSC [responsabilidade social corporativa] passa por fundamentos e valores próprios de cada organização, que tem suas próprias motivações e adota também modelos diferenciados, de acordo com suas características e interesses. Isso não invalida que existem diversos pontos em comum entre essas várias abordagens. (QUELHAS *et al.*..., 2012, p.97).

O Quadro 5 apresenta alguns autores de referência que analisam o tema e uma proposta de classificação nas classificações da teoria de responsabilidade social propostas por Garriga e Melé (2004).

Autores	Motivadores	Aproximação
Carroll (1979, 1991, 1999, 2000)	Os motivadores da adoção da RSE têm relação com as responsabilidades empresariais identificadas pelo autor em uma pirâmide formada por quatro aspectos: a) econômico; b) legal; c) ético; d) filantrópico. A organização empresarial é uma unidade econômica da sociedade que tem como papel principal a produção de bens e serviços para atender as demandas da sociedade. Assim, a primeira responsabilidade da empresa é atender os seus objetivos econômicos de forma adequada (responsabilidade econômica). Ao passo que a sociedade legitima essa atuação, outras responsabilidades são demandadas, tais como o cumprimento de leis e regulamentações promulgadas pelos governos federal, estadual e local (responsabilidade legal), satisfação das expectativas da sociedade (responsabilidade ética), chegando ao ápice com ações corporativas de filantropia que demonstram sua cidadania corporativas.	Teorias integrativas
Lantos (2001), Hemingway e MacLagan (2004), Branco e Rodrigues (2006)	Os autores convergem na identificação de três motivadores para adoção da responsabilidade social. São eles: a) o aspecto filantrópico, quando há uma preocupação da organização com a sociedade e o bem-comum; b) aspecto estratégico, centrado na prevenção e na correção dos danos que a organização possa causar as partes interessadas; c) aspecto ético, quando a organização se preocupa em criar situações em que todos os envolvidos ganham.	Teorias integrativas Teorias éticas
Van Marrewijk (2004) e Werre e Van Marrewijk (2003)	Identificaram quatro possibilidades de atuação em responsabilidade social, que seriam: a) complacência legal, que é quando a organização entende a RSE como uma obrigação ou comportamento corretivo (incluindo-se aqui os princípios de caridade e custódia de Carnagie); b) ganhos econômicos, que norteariam as ações da organização, embora não exclua os aspectos éticos adotados segundo uma visão de minimização de riscos; c) preocupação genuína com o balanceamento dos aspectos econômicos, sociais e ambientais; d) sinergia, com o reconhecimento de que a RSE é a rota pela qual o progresso seguirá.	Teorias integrativas Teorias éticas

Munilla e Miles (2005)	A organização desenvolve a responsabilidade social a partir de uma destas três causas: a) motivador estratégico, quando os gastos com responsabilidade social são percebidos como um investimento que irá contribuir com a geração da vantagem competitiva e a geração de valor econômico; b) complacência, quando há a percepção de que a responsabilidade social é um gasto que faz parte do negócio; c) forçada, quando os gastos em responsabilidade social são considerados como uma compensação a grupos que exercem pressões e, no caso de sua não realização, é possível que a organização comprometa sua habilidade de criação de valor para outras partes interessadas, como os acionistas, investidores, entre outros.	Teorias instrumentais
Porter e Kramer (2006)	A responsabilidade social é desenvolvida como uma abordagem responsiva ou estratégica, sendo essa variação resultante do grau de envolvimento ético da empresa com as questões da sociedade.	Teorias integrativas Teorias éticas
Windsor (2006)	Influência tanto das condutas dos indivíduos quanto das políticas públicas, podendo estar associado a três razões, sendo uma de natureza econômica, outra ética e uma terceira intermediária. O autor destaca que o motivo econômico seria o desenvolvimento de uma ética utilitária, a partir da qual se busca a maximização dos lucros. O motivo ético seria quando a organização não busca apenas incrementar o resultado econômico, visando aumentar o bem-estar também para outros grupos que se relacionam com a organização. O terceiro motivo recebe influências de ambas visões.	Teorias integrativas Teorias éticas
Ameshi e Adi (2007)	Pressões externas e fatores sofridos pela organização, tais como: governo sistemas de negócios, alteração nos valores sociais e organizacionais, pressões de grupos sociais.	Teorias instrumentais
Oelrich (2009)	Os motivadores de atuação em responsabilidade social podem ser agrupados em nove (9) categorias. As classificações são: a) vaidade/reconhecimento; b) valores éticos, morais, pessoais ou religiosos; c) culpa; d) benefícios fiscais; e) filantropia estratégica/ responsabilidade social estratégica; f) pressão da sociedade ou do consumidor; g) resultados financeiros da empresa; h) marketing/imagem/reputação da empresa; i) recursos humanos.	Teorias instrumentais
Deus <i>et al...</i> (2014)	No estudo orientado para analisar os fatores que levaram as empresas a buscar implantar a norma de responsabilidade social ISO 26000, foram sugeridos oito grupos de causas, a saber: a) globalização/ competição em mercados internacionais; b) congruência com sistemas de gestão; c) reputação (imagem) da empresa; d) relação com os funcionários e melhora do ambiente organizacional; e) melhora na relação com <i>stakeholders</i> externos; f) vantagem competitiva/estratégias; g) diminuição dos riscos do negócio; h) guia para a responsabilidade social corporativa.	Teorias integrativas Teorias éticas

Quadro 5: Motivadores para a implantação da responsabilidade social

Fonte: própria, com base em QUELHAS *et al...* (2012), DEUS *et al...* (2014), OELRICH (2009) e GARRIGA e MELÉ (2004).

Ainda que a adoção da responsabilidade social possa ocorrer por evolução de uma estratégia corporativa, o debate sobre motivadores demonstra que muitas vezes se trata de uma ação de resposta a questões externas a organização. De acordo com Carroll (1979, 1991, 1998 e 2000), há quatro formas de reações possíveis pelas empresas. Para o autor, a defesa ocorre quando a empresa interage com o objetivo de fugir das pressões que poderiam vir a existir (legais e sociais) pelo fato de não demonstrar uma preocupação social. A reação é descrita como as situações nas quais a organização é forçada a interagir com a sociedade, atuando nos aspectos sociais devido ao marco legal que regula o segmento de atuação da organização. A acomodação é similar a essa definição, mas se distingue pelo fato de não haver nenhum interesse além do mero cumprimento legal. No caso da proatividade, a interação é voluntária e busca se antecipar aos problemas que venha a causar, somente pelo fato de ser a coisa certa a ser feita.

Visão similar é expressa por Raiborn e Payne (2001), na qual expressa o comportamento das empresas em responsabilidade social de acordo com três níveis de atuação. Segundo as autoras, esses estágios são caracterizados por:

Nível básico: são as empresas que realizam apenas o que as leis e regulamentos indicam que o que deve ser feito e nada além. Tal organização não faria esforços de desenvolvimento sustentável porque o conceito não está embutido na lei em nenhum país do mundo. Sua operação permanece dentro dos níveis de poluição legalmente aceitáveis, embora possivelmente encare esses níveis como obstáculos às atividades produtivas. Tal empresa seria mais provável receber citações judiciais a respeito da poluição porque operariam "perto do limite" da aceitabilidade;

Nível atualmente acessível: empresa que opera no nível de comportamento atualmente atingível reconhece que alguns benefícios surgem da participação em atividades ambientalmente "amigáveis", mas que não são legalmente obrigatórias. Essas organizações, no entanto, provavelmente se envolvem em tais atividades por razões "erradas" (de acordo com o imperativo categórico): redução de custos, aumento de receita ou melhoria de reputação. Em outras palavras, é provável que as atividades ofereçam benefícios monetários de curto prazo maiores do que seus custos. Dessa forma, é provável que essas empresas instalem dispositivos de controle de poluição melhores do que os exigidos por lei, para se engajarem em projetos de limpeza que possam ser exibidos pelos Departamentos de Relações com o Consumidor e / ou adotar programas e slogans que se concentrem no "ambientalmente correto";

Nível prático: nesses casos, a empresa também reconhece os benefícios surgem da forma de engajar-se em atividades ambientalmente "amigáveis". No entanto, esforçam-se para fazer a coisa "certa" em relação ao meio ambiente porque é essa a postura "correta" e não por causa de lucros ou reputações de curto prazo.

Nível teórico: essas empresas incorporam a ideia de desenvolvimento sustentável em sua estratégia organizacional. Em decorrência disso, apresenta um comportamento ético-moral elevado, voltado a produzir soluções para os problemas sociais e ambientais causados pela sua existência. Essas organizações são reconhecidas pela articulação de suas políticas com práticas internas de gestão, realizadas com grande comprometimento em relação a ética e a responsabilidade sobre sua atuação, tornando-se referência para o estabelecimento de padrões e/ou contribuindo para criação de normas, procedimentos e sistemas de gerenciamento ambiental como, por exemplo, a ISO 14001 (RAIBORN E PAYNE, 2001, p. 161-163).

Essas proposições de Carroll (1979, 1991, 1998 e 2000) e Raiborn e Payne (2001) convergem com as definições usadas por Zadek (2004, 2006), para definição dos estágios de aprendizagem organizacional em responsabilidade social, apresentada no próximo tópico.

Em contraposição aos motivadores para adoção da responsabilidade social pelas organizações, o estudo das barreiras para sua implementação ainda é raro, mas tende a convergência com elementos identificados na literatura de mudança organizacional. Entre os principais desafios relatados, foram observadas a resistência das pessoas, a falta de empenho das lideranças e a falta de clareza na implementação do processo nas organizações (GARAVAN *et al.*, 2010; LAUDAL, 2011; AREVALO e ARAVIND, 2011).

Segundo apurado pela *Global Reporting Initiative* (GRI) e *NYSE Euronext*, numa enquete realizada num evento com profissionais e executivos promovida em 2011, são 11 os desafios da responsabilidade social no seu processo de implementação nas organizações: a existência de dúvidas, obrigações legais, negação, recursos necessários, clareza no estabelecimento de causalidade (noção a partir da qual o evento “B” é consequência do evento “A”), falta de padrões globais de atuação, benchmarking, falta de credibilidade comparativa, incerteza, medo do desconhecido e medo do conhecido (necessidade de atuação em muitas frentes devido a pontos de atenção já identificados que tornam difícil priorizar e iniciar sua implantação) (DAS, 2011, s/n).

Garavan *et al.* (2010, p.588-589) sugere que é possível organizar as barreiras em três grupos distintos: individual, organizacional e institucional.

As barreiras individuais são psicológicas e comportamentais e focam nas cognições dos tomadores de decisão individuais. As barreiras organizacionais são de natureza mais estrutural e se concentram em questões como a cultura da organização dominante, os sistemas de recompensa utilizados, os níveis de inércia organizacional e as interações entre os indivíduos. As barreiras institucionais existem além do nível da organização individual e incluem regras e regulamentos macro, tendências miméticas de organizações estabelecidas dentro de normas e crenças perpetuadas em nível institucional.

O suporte teórico identificado pelos autores para sustentação da proposta de que as barreiras ocorrem em três níveis são detalhadas no Quadro 6.

Nível	Barreira	Definição	Suporte teórico
Individual	Nível de conhecimento de RSE	Nível de conhecimento dos funcionários sobre as políticas, estratégias e iniciativas da RSE implementadas pela organização e o nível de consciência existente no âmbito geral interno	Coyle (2005), Schultz (2000), Kempton <i>et al.</i> (1995), Tucker e Spear (2003), Shrum, McCarty, e Lowrey (1995)

	Coerência do enquadramento de RSE, motivação e compromisso	Percepção de coerência das atividades de RSE com as atividades, valores e motivações da organização para implementação da responsabilidade social. Motivação e comprometimento dos funcionários para a implantação da responsabilidade social empresarial.	Sen, Bhattacharya, e Korschun (2006), Bhattacharya e Sen (2004), Collier e Esteban (2007)
	Percepção de suporte organizacional e supervisão	Percepção do suporte organizacional dado a partir das crenças globais sobre como organização valoriza as contribuições dos funcionários. Percepção do suporte dado pelos supervisores aos funcionários no sentido de apoiar as ações realizadas.	Eisenberger et al... (1986) Eisenberger, Cummings, Armeli, e Lynch (1997) Aguilera et al... (2007) Ramus (2001) Zutshi and Sohal (2003)
	Atitudes em relação à RSE	Atitudes gerais que os funcionários têm em relação ao investimento em RSE.	Peterson (2004)
Individual	Ações sociais e voluntariado	Ações apoiadas e / ou patrocinadas pela organização para apoiar um bem social. Foco específico em ações que envolvam funcionários.	Ellis (2009), Thompson e Bunderson (2003), Ramus and Steger (2000)
	Egocentrismo	O potencial das pessoas para fazer juízos de valor sobre o que é considerado bom e justo, ao invés do interesse próprio. Capacidade de atuar em prol do bem-comum.	Thompson and Loewenstein (1992), Wade-Benzoni <i>et al...</i> (2007)
	Percepções da justiça organizacional	Comparativo realizado pelos funcionários sobre como as suas organizações empregadoras atuam e os seus julgamentos pessoais sobre equidade e preocupações sociais.	Rupp et al... (2006), Aguilera et al... (2007), Carroll (1999)
Organizacional	Cultura ética	A cultura se concentra em conceitos que fazem sentido e que são portadores de significado. Assim, os significados compartilhados sobre a importância da responsabilidade social e ambiente empresarial que afeta os valores e os tipos de atitudes que prevalecem são relevantes.	Kempton et al.. (1995), Ehnert (2009), Swidler (1986), Hancock (2005)
	Estruturas organizacionais	Trata-se da forma como os papéis, responsabilidades, padrões de interação e níveis de autoridade são constituídos.	Daft et al.. (2010), Bechky (2006), McMahan et al.. (1996)
	Processos de trabalho em equipe	Processos de colaboração, compartilhamento de conhecimento e espírito de equipe dentro de uma organização.	Denison et al.. (1996), Coyle-Shapiro (1995)
	Confiança organizacional	A disposição dos funcionários a confiarem nas ações e políticas de uma organização.	Schoorman et al.. (2007), Townsend and Gebhardt (2008)
	Liderança e valores dos gestores seniores	Valores coletivos da alta administração e como os valores	Zu and Song (2008) Collier and Esteban

		pessoais influenciam as tomadas de decisão. Percepção do comportamento ético da liderança.	(2007) Hemingway e MacLagan (2004)
	Responsabilidades corporativas discricionárias	As responsabilidades que são realizadas pelas organizações sobre as quais a sociedade não tem uma demanda clara para as empresas.	Maerki (2008) Tan & Lim (2009)
Institucional	Forças regulatórias	Fatores como leis, regulamentos e órgãos reguladores que afetam cursos de ação para as organizações em relação à RSE.	Scott (2008) DiMaggio e Powell (1983)
	Forças normativas	Influências derivadas de padrões, práticas operacionais, sugestões de melhores práticas que levam organizações a adotar a RSE.	Ferner et al.. (2005)
	Influências cognitivas	Crenças compartilhadas e capacidade de aprendizagem das organizações que influenciam a adoção ou não de práticas particulares de RSE	Kostova e Zaheer (1999)

Quadro 6: Barreiras para implantação da responsabilidade social empresarial (RSE)
Fonte: GARAVAN et al.. (2010, p. 590-591).

2.5 Modelo de Zadek de aprendizagem organizacional em responsabilidade social

Apesar do presente trabalho não ter por objetivo aprofundar os conceitos de aprendizagem organizacional, são apresentadas algumas definições sobre o tema para nos auxiliar no entendimento do modelo proposto por Zadek (2004, 2006, 2012) sobre a aprendizagem organizacional em responsabilidade social empresarial.

O primeiro aspecto é que o desenvolvimento das organizações depende da sua capacidade de aprendizagem. De acordo com Koenig (1994), as organizações aprendem quando têm capacidade para serem sensíveis às necessidades do meio (interno e externo), quando são capazes de utilizar o saber adquirido para incrementar a eficácia das suas respostas e de responder criativamente quando detectam erros.

Antonello (2005) destaca a existência de três fatores na aprendizagem organizacional. A trajetória da empresa é o primeiro destes fatores, pois é a partir dela que será possível entender a identidade organizacional e quais são as competências existentes. O segundo diz respeito a capacidade de aprendizagem por transferência de conhecimento de uma organização para outra, que também pode ser realizada pela incorporação de novos funcionários ou por imitação. O terceiro aspecto está relacionado ao aprender-fazendo, durante o desenvolvimento das atividades, quando é possível acionar os saberes anteriores existentes, rediscuti-los e aprender com a prática efetiva.

Cabe observar que o conceito de aprendizagem organizacional é indissociável do conceito de cultura organizacional. Ambos têm natureza multidisciplinar e são intrínsecos à dinâmica das organizações. São distintos, mas se afetam mutuamente, uma vez que a cultura influencia o processo de aprendizagem, seja como barreira ou incentivando, ao passo que o processo de aprendizagem pode constituir uma ameaça a cultura e/ou subculturas estabelecidas (COOK e YANOW, 1993; CZARNIAWSKA, 2001).

O conceito de aprendizagem organizacional pode ser entendido como:

Um processo contínuo de apropriação e geração de novos conhecimentos em nível individual, grupal e organizacional, envolvendo todas as formas de aprendizagem – formais e informais – no contexto organizacional, alicerçado em uma dinâmica de reflexão e ação sobre as situações-problema e voltado para o desenvolvimento de competências gerenciais (ANTONELLO, 2005, p. 27).

Conforme a autora (2005, p. 14), essa definição é associada a outro conceito que também emergiu com mais ênfase nos anos 80, que é organizações de aprendizagem ou organizações que aprendem. Contudo, essa expressão tem sido menos usada na literatura recente, pois raras organizações conseguiram de fato alcançar este estado.

Com base nessas características, é possível entender que a evolução pretendida pela aprendizagem organizacional se trata de um processo contínuo. Zadek (2004, p. 1) afirma que as organizações não se convertem em modelos de responsabilidade social de um dia para o outro. Isso ocorre ao longo da sua trajetória e as empresas nem sempre a evolução ocorre de modo idêntico em todas elas. As organizações empresariais podem, até mesmo, regredir entre os estágios, após ter progredido na sua curva de aprendizagem.

Outros autores como Castka y Balzarova (2008) e Maon, Lindgreen y Swaen (2010), acreditam que a efetiva implantação da responsabilidade social implica na vivência de fases nas quais podem conduzir a um desenvolvimento progressivo na cultura organizacional.

Para Zadek (2004, 2006, 2012), que além da academia atua como dirigente da *think thank Accountability*, voltada ao estímulo à transparência empresarial, é possível discernir cinco estágios típicos da aprendizagem organizacional das empresas em responsabilidade social, apesar de cada trajetória ser única, com seus avanços e retrocessos. O Quadro 7 apresenta uma síntese dos conceitos propostos por pelo teórico (2004).

Estágio	O que as empresas fazem	Razão
Defensivo	Negar práticas, resultados ou responsabilidades	Defender-se contra os ataques à sua reputação que, a curto prazo, podem afetar as vendas, o recrutamento, a produtividade e a marca

Conformidade	Adotar uma abordagem baseada em políticas de conformidade como um custo do negócio	Mitigar a erosão do valor econômico no médio prazo por causa dos riscos contínuos de reputação e litígio
Gerencial	Incorporar a questão social em seus principais processos de gestão	Mitigar a erosão do valor econômico no médio prazo e alcançar ganhos de longo prazo, integrando práticas empresariais responsáveis em suas operações diárias
Estratégico	Integrar a questão social em suas principais estratégias de negócios	Para aumentar o valor econômico no longo prazo e a ganhar vantagem do pioneirismo, alinhando a estratégia e o processo de inovações com a questão social
Civil	Promover a ampla participação do seu setor de atuação no fortalecimento da responsabilidade corporativa	Para melhorar o valor econômico a longo prazo, superando quaisquer desvantagens pioneiras e realizar ganhos por meio de ação coletiva

Quadro 7: Estágios de aprendizagem organizacional em responsabilidade social

Fonte: ZADEK (2004, p. 4)

No primeiro estágio proposto, o defensivo, o argumento usado pela organização é “não é nosso trabalho consertar isso”. Com frequência, a empresa enfrenta críticas dos seus *stakeholders* diretos, da mídia, ativistas civis e até mesmo de seus funcionários e investidores. As equipes dos departamentos jurídico e de comunicação são encarregadas de responder a esses questionamentos com base em rejeição direta com alegações do tipo “não ocorreu”, “não é nossa culpa” e/ou negação da ligação entre as práticas da organização com os efeitos negativos apontados. O autor exemplifica esta postura citando o caso da Royal Dutch / Shell e do setor da indústria extrativista ligada a produção de energia que, durante anos, negou a correlação existente entre as emissões de carbono e a produção e distribuição de seus produtos. Atualmente, no entanto, parte desse setor hoje reconhece a associação entre esses fatores e reconhece alguma responsabilidade sobre a situação (ZADEK, 2004, 2005, 2012; ZADEK *et al.* 2012, 2013; PELOZA, 2006; BASU e PALAZZO, 2008).

O segundo estágio – o da conformidade – o argumento é “faremos o estritamente necessário”. Nesse nível, a empresa entende que precisa cumprir as obrigações demandadas pelas normas jurídicas e outros padrões de referência de atuação do setor. Também desenvolve políticas corporativas de forma explícita e clara como uma estratégia de tornar visível aos críticos que a organização possui compromissos, mas o foco está na sua divulgação as partes interessadas e não a melhoria contínua dos processos. Assim, as políticas são usadas como evidências de que “garantimos que não faremos o que concordamos em não realizar”, buscando proteger a reputação e reduzir o risco de litígio, sendo as ações voltadas para a conformidade percebidas como um custo de fazer negócios (ZADEK, 2004, 2005, 2012; ZADEK *et al.* 2012, 2013; MIRVIS e GOOGINS, 2006).

No estágio gerencial, que é o terceiro nível de aprendizagem organizacional em responsabilidade social, a cultura organizacional da empresa atinge um nível de maturidade no que concerne a percepção de que a resolução dos conflitos não pode ser eliminada apenas com estratégias de comunicação empresarial ou de conformidade, pois são uma constante e a verdadeira redução de custos ocorre pelo enfrentamento das questões com vistas a soluções de longo prazo. O argumento usado para atuar com RSE é “faz parte do negócio¹”. Ao invés de enfatizar a criação de políticas corporativas para usá-las como evidência se questionadas, nesse momento, as organizações passam reorientar seus esforços no sentido de traduzir efetivamente estes compromissos expressos nos seus principais processos de gestão (ZADEK, 2004, 2005, 2012; ZADEK *et al.*, 2012, 2013; MIRVIS e GOOGINS, 2006; SCHERER e PALAZZO, 2011).

No estágio estratégico, correspondente ao quarto nível, a empresa entende que RSE pode trazer vantagens para a organização e tenta se buscar uma posição de liderança no seu segmento de atuação. O argumento é "isso nos dá uma vantagem competitiva." O objetivo é reforçar o valor econômico a longo prazo. As questões sociais são consideradas desde a fase da elaboração das estratégias empresariais. O pioneirismo criado por essas inovações gera benefícios, além de reduzir a exposição ao risco social (ZADEK, 2004, 2005, 2012; ZADEK *et al.*, 2012, 2013; SCHERER e PALAZZO, 2011).

Um exemplo disso é a evolução que está ocorrendo paulatinamente na indústria automobilística no sentido de desenvolver produtos com componentes que garantam a mobilidade mais segura é um fator atração para consumidores e, por consequência, vem estimulando a competitividade entre as empresas, ao invés do setor apontar a questão da segurança apenas como uma responsabilidade restrita aos motoristas e as políticas públicas de combate aos acidentes no trânsito.

Ao final da curva de aprendizagem organizacional em RSE, há o estágio civil. A distinção deste nível de maturidade em relação ao anterior é que não se trata de obter o pioneirismo em ações ligadas a questões sociais que podem render benefícios, mas em promover novos padrões de atuação no seu setor de atuação. Os ganhos são promovidos por meio de ações coletivas, que visam a melhoria da sociedade global. Alguns exemplos são a atuação setorial de algumas empresas que apoiam o desenvolvimento de iniciativas voltadas para a transparência no uso dos governos dos recursos de royalties oriundos de atividades extrativas e iniciativas educacionais que promovem o consumo responsável (ZADEK, 2004, 2005, 2012; ZADEK *et*

¹ Zadek faz uma paráfrase com uma expressão comum no inglês, que numa tradução direta seria “É o negócio, estúpido!”, como o argumento usado no terceiro estágio.

al., 2012, 2013; BASU e PALAZZO, 2008; MIRVIS e GOOGINS, 2006). O argumento para a atuação em RSE é “precisamos nos certificar que todos ajam desta forma”.

Ainda que Zadek (2004, 2006, 2012) ressalte que cada trajetória empresarial nesse processo de aprendizagem é única, é possível depreender por intermédio do seu modelo que é pouco viável que uma empresa avance diretamente do estágio defensivo para o civil, apenas por mera decisão de sua alta liderança ou de grupos ligados a tecnocracia da organização. O trânsito pelos diferentes estágios faz parte da curva de aprendizagem capaz de ir transformando a cultura organizacional, que guia e forma os valores, comportamento e atitudes dos funcionários e impõe coerência, ordem e significado para o enfrentamento dos eventos desconhecidos do ambiente empresarial (O'REILLY E CHATMAN, 1996; WEICK, 1985). Assim, é possível encontrar um exemplo de como a aprendizagem constrói a cultura ao mesmo tempo em que é influenciada por ela.

O modelo desse autor ainda é uma das principais referências da esparsa literatura sobre a aprendizagem organizacional em responsabilidade social, apesar de ter sido lançado há mais de uma década. De acordo com Maon *et al.* (2010, p. 27), o ponto em comum dos modelos sobre o desenvolvimento em RSE têm em comum é o objetivo de verificar a integração progressiva de preocupações sociais nos processos de tomada de decisão das organizações. No entanto, a produção acadêmica sobre o assunto “usa frequentemente terminologias diferentes, baseiam-se em suposições teóricas bastante desiguais e indicam discordâncias relacionadas com o número, articulação e conteúdo dos estágios organizacionais sucessivos que enfatizam”. Essas características afetam a consolidação desta linha de pesquisa.

Alguns outros modelos desenvolvidos sobre o tema mais frequentemente encontrados nas revisões bibliográficas são os de Castello e Lozano (2009), Maon *et al.* (2010) e Ditlev-Simonsen *et al.* (2011).

Neste trabalho, não será realizada a revisar a bibliografia relativa a cada um desses modelos por não integrar o escopo desse estudo, oferecendo apenas uma síntese no Anexo 1, sem a pretensão de esgotar o tema. Ressaltamos, porém, que a decisão por optar pelo modelo de Zadek se dá pelo fato de que, embora tenha sido publicado originalmente em 2004, até o momento, a literatura que define modelos de estágios de responsabilidade social nas organizações ainda é rara e que, esse modelo, segue como referência consagrada mencionada por estudiosos do campo, como comprovam as inúmeras citações nos bancos de pesquisa acadêmicos, havendo poucos avanços no que diz respeito a construção de novos modelos realmente diferenciados e que obtenham o mesmo grau de aceitação entre os pesquisadores.

Para o desenvolvimento das observações do presente estudo de caso, selecionamos o modelo de Zadek (2004, 2006, 2012) como parâmetro a ser usado na mensuração dos dados coletados na pesquisa por considerar que as proposições do autor, devido ao seu caráter prescritivo dos comportamentos das organizações em cada um dos estágios da sua curva de aprendizagem, são passíveis de serem aplicados na observação de uma realidade específica.

A Figura 2 apresenta o comparativo entre as correntes teóricas de Garriga e Melé (2004), abordadas neste capítulo, com os estágios propostos nesse modelo de aprendizagem organizacional em RSE.

Figura 2: Correlação dos estágios de aprendizagem organizacional em responsabilidade social com teorias
Fonte: elaboração própria a partir da revisão de literatura mencionada

2.5.1 A ferramenta de aprendizagem civil

Ao propor seu modelo de aprendizagem organizacional, Zadek (2004, p. 2-4) também indicou que a sociedade passa por um processo de aprendizagem em relação a questões sociais. “Uma geração atrás, a maioria das pessoas não achava que o tabaco era uma ameaça perigosa para a saúde”, cita o autor, recomendando que as empresas devem se antecipar, prevendo e se preparando para resposta a essa mudança de consciência da sociedade.

A partir de um modelo desenvolvido pela empresa farmacêutica Novo Nordisk, criado a partir de conceitos formulados no campo do gerenciamento de questões sociais (*issues*

management), dos anos 70, Zadek (2004, 2006, 2012) apresenta a ferramenta de aprendizagem civil. O Quadro 8 retrata o ciclo natural com as fases de maturidade que um determinado problema social pode seguir.

Fase	Características
Latente	<ul style="list-style-type: none"> • As comunidades ativistas e as ONG estão conscientes da questão da sociedade. • Há provas científicas fracas ou outras provas concretas. • A questão é largamente ignorada ou ignorada pela comunidade empresarial
Emergente	<ul style="list-style-type: none"> • Há consciência política e mediática sobre a questão da sociedade. • Existe um corpo de pesquisa emergente, mas os dados ainda são fracos. • Empresas líderes experimentam abordagens para lidar com o problema.
Consolidado	<ul style="list-style-type: none"> • Existe um corpo emergente de práticas de negócios em torno da questão da sociedade. • São estabelecidas iniciativas voluntárias setoriais e baseadas em questões. • Há litígios e uma visão crescente da necessidade de legislação. • São desenvolvidos padrões voluntários e ocorre ação coletiva.
Institucionalizado	<ul style="list-style-type: none"> • A legislação ou normas de negócios são estabelecidas. • As práticas incorporadas tornam-se parte normal de um modelo de excelência empresarial

Quadro 8: Fases de maturidade de questões sociais

Fonte: Adaptado de Novo Nordisk por ZADEK (2004, p. 5)

A ferramenta de aprendizagem civil, apresentada na Figura 3, é voltada para autoavaliação da empresa mediante a análise para identificar em qual estágio de aprendizagem organizacional a empresa está vivenciando a responsabilidade social e o cruzamento com a fase de evolução das questões sociais controversas que vivencia com suas partes interessadas. O instrumento também pode ser usado para que a empresa observe como os seus concorrentes têm se enquadrado numa determinada questão social.

Figura 3: Ferramenta de aprendizagem civil

Fonte: ZADEK (2004, p. 3)

De acordo com o autor,

Quando uma questão está apenas começando a evoluir, as empresas podem fugir com ações defensivas e desvios de responsabilidade. Mas quanto mais madura a questão se torna, mais adiante a curva de aprendizado que uma organização deve ter para evitar o risco e tirar proveito das oportunidades. Como a ferramenta deixa claro, há um ponto aonde a zona vermelha arriscada se transforma na zona verde de maior oportunidade. A pergunta para a maioria das empresas é: "Onde está essa linha para a minha organização?" (ZADEK, 2004, p. 3)

2.6 A licença social para operar

Pioneiro dos estudos sobre as relações das comunidades e da sociedade, Florestan Fernandes, reúne nas obras *Comunidade e Sociedade: leituras sobre problemas conceituais, metodológicos e de aplicação*, lançada em 1973, e *Comunidade e Sociedade no Brasil*, de 1975, artigos de autores diversos, que permitem identificar a existência de uma ideia de comunidade como algo construído nas relações de parentesco, confiança, reciprocidade, que é sustentada laços afetivos e de parentesco entre indivíduos vivendo num mesmo espaço físico e que nele adquirem os recursos necessários a sua sobrevivência. Nesse sentido, a comunidade ideal seria organizada e baseada na subordinação do individual ao social, que levaria a conquista, entre outros aspectos, de autonomia política e econômica e de um certo equilíbrio social em prol do bem-comum.

Porém, essa metáfora da comunidade ideal está longe de ser materializada na prática. Conflitos internos, existentes entre indivíduos desses grupos sociais, afetam a capacidade de autorganização e decisão direcionada ao melhor resultado para coletividade, entre outros aspectos. Conflitos externos também são cada vez mais frequentes, seja pela disputa do uso do território e preservação dos recursos e características locais, seja pela concorrência entre indivíduos dessas comunidades para integração e acesso a potenciais benefícios (como empregos, geração de renda na economia local, etc.).

Nesse contexto, as disputas entre comunidades e segmentos industriais, em torno da perturbação do equilíbrio social, muitas vezes precário, oriundo de potenciais impactos econômicos e socioambientais da atuação das empresas, especialmente das indústrias, têm inspirado o desenvolvimento da literatura em responsabilidade social.

Segmentos empresariais que ameaçam causar mudanças qualitativas nas paisagens locais, mudanças demográficas e outras transformações estruturais e culturais, fenômenos esses apontados como impactos sociais, têm sido objeto de frequentes críticas e interrupções

temporárias ou definitivas das suas operações (THOMSON e BOUTILIER, 2011; PETROVA e MARINOVA, 2013). O Quadro 9 apresenta os efeitos primários, secundários e terciários identificados por Measham, Fleming e Schandl (2015) no desenvolvimento de comunidades locais.

Efeitos	Impactos socioeconômicos
Primários	Empregos diretos Renda direta Acesso reduzido a terras agrícolas
Secundários	Aumento da demanda por bens e serviços Emprego e renda gerados indiretamente Imigração Pressão sobre bens e serviços existentes Pressão na infraestrutura existente
Terciários	Especulação imobiliária Inflação Construção de nova infraestrutura Mudanças no perfil demográfico (ex.: gênero e idade) Provisão de novos tipos de serviços Alterações na distribuição de renda Potencial aumento de conflitos Abusos de substâncias ilícitas

Quadro 9: Impactos socioeconômicos das empresas no desenvolvimento de comunidades locais

Fonte: Adaptado de MEASHAM, FLEMING e SCHANDL (2015)

Em contraposição a estas dificuldades criadas pelo rechaço dos impactos socioeconômicos causados, essas indústrias, em especial, o setor extrativo (de mineração e petróleo e gás), têm adotado práticas relacionadas à licença social para operar (LSO). Não há um conceito único aceito universalmente na literatura, mas os entendimentos existentes convergem para a aprovação contínua das comunidades locais e de outros grupos de interesse em relação às operações mantidas por uma empresa (THOMSON E BOUTILIER, 2011).

Szablowski (2007) destaca que a “licença social para operar” tem um caráter informal, embora não seja desarticulada das regulações formais. Santiago e Demajorovic (2015, p. 266) explica o conceito da seguinte forma:

LSO é uma necessidade adicional, além da conformidade legal, para a legitimação da empresa e satisfazer as expectativas da sociedade em relação às atividades produtivas, a fim de evitar conflitos e exposição aos riscos sociais. No entanto, os princípios de sustentabilidade devem ser cumpridos antes que haja uma concessão de LSO, ou seja, as comunidades locais devem acreditar que os benefícios sociais, ambientais e econômicos de uma empresa superam os seus potenciais impactos (SANTIAGO e DEMAJOROVIC, 2015, p. 266)

Por sua definição, é possível depreender que a licença social para operar é convergente com as teorias integrativas, em especial a teoria do gerenciamento das partes interessadas (teoria dos *stakeholders*). Também é possível observar que no ciclo de aprendizagem em responsabilidade social a consciência e atuação em LSO dificilmente ocorrem nos estágios defensivos e de conformidade, pois sua execução pressupõe pelo menos a percepção sobre a necessidade de promover alterações nos processos da organização para adequar expectativas com comunidades locais e outros atores, de forma a ultrapassar o que foi determinado como compensação ambiental ou obrigatoriedades legal, uma vez que o próprio conceito traz consigo a questão de que as abordagens tradicionais de cumprimento dos ritos e normas formalmente estabelecidas no âmbito jurídico não são suficientes para legitimar a ação das empresas (THOMSON e BOUTILIER, 2011).

O conceito de licença social para operar tem origem controversa, sendo atribuído a duas situações distintas. Parte dos autores da literatura dedicada a esta linha de pesquisa creditam o pioneirismo no uso da expressão a um evento sobre a relação de comunidades com a indústria da extrativa do segmento da mineração realizado no Peru em 1997 (THOMSON e BOUTILIER, 2011). Outros pesquisadores identificam o surgimento da definição por intermédio da indústria mineradora do Canadá, durante sua fase de expansão, também no mesmo período (PRNO e SLOCOMBE, 2012; GAVIRIA, 2015).

No Quadro 10, de Santiago e Demajorovic (2015), apresentamos os conceitos identificados pelos autores na sua revisão de bibliografia, as definições e abordagens sobre o tema.

Autor e ano	Conceitos e abordagens de licença social para operar
Howard- Grenville; Nash e Coglianesi (2008)	Fatores internos da empresa são imprescindíveis para se obter uma LSO: incentivos de gestão, cultura e identidade organizacional, funcionam como fatores estruturantes para interpretações das pressões externas e auxiliam na construção das respostas organizacionais para a LSO.
Solomon, Katz e Lovel (2008)	A Licença Social para Operar (LSO) é um complemento essencial as licenças legais regulares. Entender o aspecto social no setor de mineração é um requisito crítico para o êxito do negócio. Os impactos sociais de uma mineração são difíceis de estabelecer, até porque as significações sociais variam de acordo com a perspectiva de cada parte interessada.
Campbell e Roberts (2010)	As comunidades locais estão ganhando cada vez mais voz política, assim como no processo de licenciamento mais recursos estão disponíveis para auxiliar aqueles que se opõem a uma nova mineração na localidade.
Thomson e Boutilier (2011)	A LSO deve ser definida como existente quando uma mina ou projeto de mineração conta com a aprovação contínua da comunidade local e outros grupos de interesse. Para os autores há três níveis de LSO: Nível 1: Legitimidade, Nível 2: credibilidade e Nível 3: Confiança.

Prno e Slocombe (2012)	LSO uma necessidade adicional, além da conformidade legal, para a legitimação da empresa e satisfazer as expectativas da sociedade em relação a mineração, a fim de evitar conflitos e exposição a riscos sociais.
Owen e Kemp (2013)	A LSO possui uma lógica com 4 fatores essenciais: 1. A empresa deve ir ao encontro das expectativas dos <i>stakeholders</i> ou se adequar a eles; 2. Se a empresa não responde diretamente aos <i>stakeholders</i> , deve empreender esforços para os resultados; 3 Considerar que existem diferentes <i>stakeholders</i> e expectativas; 4. A diferença entre o que a empresa presume e o que os <i>stakeholders</i> desejam amplia a lacuna das expectativas.
Falck e Spangenberg (2014)	A LSO é um desafio para a mineração, seja para a ampliação dos projetos existentes, quanto para novos, como garantir essa "licença" é um fator importante para a gestão de riscos, com ganhos nas questões ambientais, econômicas e também para aumentar a participação dos <i>stakeholders</i> .

Quadro 10: Licença social para operar (LSO): conceitos e abordagens
 Fonte: Adaptado de SANTIGO e DEMAJOROVIC (2015, p.267-268)

Inicialmente adotado no segmento da mineração na indústria extrativa, a LSO é fenômeno reconhecido por instituições como Conselho Internacional de Mineração (ICMM), Associação Mineira do Canadá e Conselho Mineral da Austrália, mas foi tendo a sua aceitação estendida para outros segmentos, como as empresas de base florestal do setor de papel e celulose e as grandes obras da construção civil, atingindo o seu ápice com a incorporação na norma de responsabilidade social ISO 26.000 (KNEIPP *et al.*, 2013; GONÇALVES, 2015; FREZZATTI SANTIAGO, 2016).

Szablowski (2007) ressalta o papel que o Banco Mundial tem desempenhado na disseminação deste conceito como um novo paradigma para atuação das indústrias. O pesquisador também aponta que as contribuições mais significativas para o desenvolvimento do conteúdo, conceituação e operacionalização do conceito têm sido realizadas por especialistas que oferecem serviços de consultoria para a indústria.

Boa parte da literatura sobre o tema é dedicado a prescrições sobre como se obter ou manter a licença social para operar (NELSEN e SCOBLE, 2006; PRNO e SLOCOMBE, 2012). Analisando a produção científica, Santiago e Demajorovic. (2015, p. 267) propõe sete fatores-chave para o sucesso na sua sustentação: a) manutenção de uma reputação corporativa positiva; b) compreensão da cultura local, língua e história; c) necessidade de educar os atores locais sobre o projeto; d) garantia de uma comunicação aberta entre todos os interessados; e) garantia de participação do público local; f) realização de capacitação local para a tomada de decisão; g) oferta de oportunidade de aprendizagem sociais nas comunidades.

A Figura 4 apresenta a pirâmide da LSO criada por Thomson e Boutilier (2011) para descrever os níveis de aceitação da empresa por suas partes interessadas. No nível mais baixo, há a situação na qual a organização tem sua atividade suspensa ou revogada pelo relacionamento conflituoso com as partes interessadas, em geral, as comunidades vizinhas. O

autor afirma que perder uma licença representa um risco sócio-político elevado para as empresas. Na segunda fase, a partir dos esforços para recuperação ou fortalecimento das relações teríamos a aceitação, na qual encontramos a fronteira da legitimidade. O nível imediatamente superior implica na obtenção de credibilidade e aprovação efetiva da organização e/ou do projeto desenvolvido. O mais elevado patamar corresponde a identificação psicológica, com o sentimento de copropriedade atrelado a existência da empresa e as suas operações, havendo plena confiança.

Figura 4: Pirâmide da licença social para operar (LSO)
Fonte: THOMSON e BOUTILIER (2011)

O Quadro 11 detalha as questões relacionadas as fronteiras, exemplificada também na Figura 5, a seguir.

FATORES	DESCRIÇÃO	FUNÇÃO
Legitimidade Econômica	Percepção dos benefícios da empresa ou do projeto	Se faltar a percepção de benefícios, a LSO é retida pelas partes interessadas. Se estiver presente, a LSO será concedida por muitos envolvidos apenas no nível de aceitação.
Legitimidade Sociopolítica	Percepção de que a empresa/projeto contribui para o bem-estar da região, respeita o modo de vida local, corresponde às expectativas com relação a seu papel na sociedade e age de acordo com os conceitos de justiça de seus <i>stakeholders</i> .	Se não há essa percepção, o nível de aprovação do LSO é menos provável. Se também houver baixa confiança interpessoal há poucas possibilidades de que o nível de aprovação seja atingido.
Confiança Interacional	Percepção de que a empresa ou projeto e seus gestores escutam, respondem, cumprem promessas, engajam-se em diálogos e demonstram reciprocidade nas suas interações.	Se faltar essa percepção, o nível de aprovação do LSO é menos provável. Se não se identifica a legitimidade sociopolítica, não se atinge o nível de aprovação.

Confiança Institucional	Percepção de que as relações entre a empresa ou projeto e as instituições relacionadas a seus <i>stakeholders</i> são baseadas na permanente consideração dos interesses um do outro.	Se essa percepção não ocorrer, é pouco provável que haja uma identificação psicológica. Se não há confiança institucional, mas existe legitimidade sociopolítica e confiança interacional, a maioria das partes interessadas concede o nível de aprovação, não se atingindo o nível de identificação psicológica.
-------------------------	---	---

Quadro 11: Fatores que determinam os níveis de Licença social para operar (LSO)

Fonte: Adaptado de THOMSON e BOUTILIER (2011)

Figura 5: Modelo de análise da licença social para operar (LSO)

Fonte: WERNECK *et al.* (2012, p. 14), adaptado de THOMSON e BOUTILIER (2011)

Segundo Gaviria, 2015, p. 150, “A ‘licença social para operar’ surge, sem dúvida, como uma ativa aposta empresarial de intervenção sociopolítica para o acondicionamento dos territórios às necessidades do capital extrativo”. O autor destaca ainda que “ela possibilita nomear, legitimar e dar conteúdo concreto às formas de combate aos riscos que a sociedade representa para os negócios.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo, será abordada a metodologia de pesquisa usada no processo de construção e definição da pesquisa, suas premissas, a escolha de métodos de coleta e tratamentos de dados, instrumentos de pesquisa que nortearam a interpretação dos dados e as limitações do estudo.

3.1 Classificação da pesquisa

Quanto aos meios de investigação, esta pesquisa se classifica como um estudo de caso. Conforme Yin (2001, p. 32), “o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente”.

Para Goode e Hatt (1979, p. 421-422), o estudo de constitui em um método para olhar a realidade social, mas “não é uma técnica específica. É um meio de organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado”.

Meirinos e Osório (2010, p. 1) identificam que

A investigação suportada por estudos de caso tem vindo a incrementar-se e a ganhar maior reputação. Esta crescente notoriedade no campo da educação e das ciências sociais, muito se tem devido a autores como Yin e Stack, que embora em perspectivas não completamente coincidentes, têm procurado aprofundar, sistematizar e credibilizar o estudo de caso no âmbito da metodologia de investigação. Neste enquadramento e a partir de diferentes fontes de informação, procuraremos descrever o estudo de caso como estratégia de investigação, abordando as suas características e problemáticas, visando facilitar sua utilização por parte dos investigadores que queiram construir conhecimento e inovar no âmbito da educação.

Devido a natureza do objeto de estudo desta pesquisa, foi escolhida a opção de estudo de caso como mais apropriada para análise relativa a aprendizagem organizacional em responsabilidade social do modelo de Zadek (2004, 2006) em uma situação na qual a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente, como sugere Yin (2001) em sua proposição acima mencionada.

Esta pesquisa pode ainda ser classificada como qualitativa por permitir estudar mais profundamente as relações estabelecidas entre as variáveis de um mesmo problema, de acordo com Minayo (2001, p. 53), uma vez que se trata de “recorte que o pesquisador faz em termos de espaço, representando uma realidade empírica a ser estudada a partir das concepções teóricas que fundamentam o objeto da investigação”.

A pesquisa qualitativa tem foco no estudo de casos particulares ao invés de envolver uma população numerosa, bem como em descrever os significados das ações em detrimento do teste de hipóteses (ZANELLI, 2002).

O estudo de caso foi complementado por dois meios de investigação: pesquisa documental e análise do conteúdo.

A pesquisa documental se caracteriza pelo levantamento de documentos que ainda não receberam organização, tratamento analítico e publicação e envolve desde a organização e classificação do material até a elaboração das categorias de análise (GIL, 2010; SANTOS, 2006).

A análise de conteúdo, em concepção ampla, se refere a um método de ciências humanas e sociais destinando à investigação de fenômenos simbólicos por meio de várias técnicas de pesquisa, como salienta Fonseca Júnior (2005). Lozano (1994, p. 141-142) nos indica que,

A análise de conteúdo é sistemática porque se baseia num conjunto de procedimentos que se aplicam da mesma forma a todo o conteúdo analisável. É também confiável – ou objetiva – porque permite que diferentes pessoas, aplicando em separado as mesmas categorias à mesma amostra de mensagens, pode chegar às mesmas conclusões.

No mesmo sentido, a visão de Bardin (2011, p. 47) define o termo como:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Nesta pesquisa, esses meios de investigação são usados para organização das informações relativas aos documentos da indústria de grande porte brasileira objeto do estudo de caso, que tangibilizam o conhecimento produzido pelos colaboradores e seus valores e ideologia, materializando os compromissos públicos em práticas de gestão, tal como propõe Schein (1985) na definição sobre os níveis da cultural organizacional descritos no capítulo anterior.

Assim, foi possível observar um caráter descritivo e comparativo sobre as ocorrências encontradas, buscando compreender as eventuais relações encontradas entre os elementos obtidos na amostra trabalhada.

3.2 Descrição da amostra de pesquisa

De acordo com Richardson *et al.* (1999, p. 157), “é impossível obter informação de todos os indivíduos ou elementos que formam parte do grupo que se deseja estudar”. Isso ocorre porque, com frequência, o número de elementos é demasiado grande ou os custos são elevados e, ainda, porque o tempo pode atuar com agente de distorção.

Para auferir indícios de que a indústria deste estudo de caso apresenta um ou mais estágios de aprendizagem organizacional em responsabilidade social do modelo de Zadek (2004, 2006), como proposto nesta pesquisa, são trabalhados os documentos formais norteadores de estratégias e procedimentos internos da organização que versam sobre o relacionamento comunitário.

Desta forma, esse estudo propõe dois cortes no universo da pesquisa. A seleção de documentos formais da empresa visa à tangibilizar a verificação de valores e ideologias expressas, uma vez que constituem artefatos visíveis da cultura organizacional existente, como propõe a classificação de Schein (1985). Pretende-se, com isso, analisar como de fato ocorre a integração da responsabilidade social nos processos de gestão da empresa, indo além da verificação do seu discurso públicos construídos pela organizacional.

Naturalmente, entende-se que a cultura organizacional é composta por outras esferas nas quais os valores são compartilhados pelos indivíduos da organização. No entanto, ao trabalhar com este tipo de artefato físico da cultura, torna-se possível detectar tendências existentes, cujo entendimento passou por um processo de maturação conceitual no âmbito interno ao ponto de ser formalizado em procedimentos e políticas corporativas.

O segundo corte realizado tem por objetivo viabilizar o estudo, tendo em vista que a verificação de todos os elementos constitutivos da responsabilidade social em procedimentos formais da empresa seria exaustiva. Neste sentido, foi selecionado o tema de relacionamento comunitário, por se tratar de um aspecto crítico para empresa pela natureza do seu segmento de atuação, que é dependente da obtenção da licença social para operar para continuidade das suas operações.

A amostragem de documentos formais da empresa contempla as três subculturas apontadas por Schein (1985), como existentes em qualquer organização: a) executivo; b) tecnocrata; c) operador. Cabe mencionar que para o desenvolvimento dos trabalhos nesta pesquisa foi preferido o uso do termo “tecnocrata” ao termo “engenharia”, ambas expressões usadas por Schein como correlatos, pelo fato de que o primeiro termo enfatiza melhor o espírito do conceito proposto por este autor para essa subcultura.

Para compor a amostra que representa este trabalho, foi feito um estudo da população em sistemas de gerenciamento de normas da organização, na qual foi possível encontrar um número elevado de fontes documentais relacionadas à questão.

No total, foi analisado um conjunto de 136 fontes secundárias documentais. Deste levantamento inicial, foram excluídas as menções as orientações para o relacionamento de comunidades de práticas, por serem essas relativas ao processo de gestão de conhecimento, e de outros termos similares que não se enquadravam como relacionamento comunitário. No total, perfazem o conjunto final de documentos públicos e internos a serem trabalhados de aproximadamente 80 elementos, assim distribuídos: 13% sobre estratégia e prestação de contas aos *stakeholders* (como o plano estratégico da empresa, relatórios corporativos, como o de sustentabilidade, aos acionistas e as Comissões de Valores Mobiliários do Brasil e dos Estados Unidos); 26% de diretrizes (políticas corporativas e macroprocessos); 48% de orientações sobre os processos, 10% de procedimentos de execução e 3% de outros materiais.

Cabe mencionar que se trata de uma amostragem qualificada para captar informações relevantes sob as diferentes perspectivas do fenômeno dada a natureza qualitativa do estudo.

3.3 Técnicas de coleta de dados

Para o desenvolvimento da coleta de dados para a pesquisa documental foram usados o site externo da empresa e os principais sistemas de registros de procedimentos de uso interno. Os documentos foram identificados, pré-selecionados e apreciados quanto a pertinência para atendimento do objetivo deste estudo.

A partir das informações apuradas, foi estruturado um formulário de análise de conteúdo apresentado como Apêndice C nesse trabalho.

3.3.1 Procedimentos de validação do instrumento de coleta

Foi realizada uma pré-testagem em um grupo reduzido dos documentos pré-selecionados com as classificações pretendidas na proposta de formulário elaborado para a análise do conteúdo de forma a permitir a verificação da acurácia dos resultados obtidos e aprimorar o atendimento dos objetivos da pesquisa.

3.4 Procedimentos de análise de dados

O método de análise de conteúdo aplicado seguiu a proposta da pesquisadora Laurence Bardin (2011), que define o desenvolvimento do trabalho em três fases fundamentais: a) pré-análise, b) exploração do material, c) tratamento dos resultados - a inferência e a interpretação. Essa visão geral pode ser encontrada no Esquema de Bardin, apresentado na Figura 6.

Durante a pré-análise, foi realizada uma leitura “flutuante” e verificação dos documentos que seriam usados como base das análises e produção de resultados, considerando-se os critérios de exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência. Os temas repetidos com frequência foram identificados e recortados “do texto em unidades comparáveis de categorização para análise temática e de modalidades de codificação para o registro dos dados” (BARDIN, 2011, p.100).

Como parte desta etapa, foi realizada ainda a formulação de objetivos, por meio dos quais se definem as questões da pesquisa a serem respondidas pela aplicação do método, e sua relação com o referencial teórico.

Figura 6: Desenvolvimento de uma análise de conteúdo
Fonte: BARDIN, 2011

Na fase de exploração do material, houve a imersão na leitura dos documentos e pesquisas selecionadas e a administração das técnicas sobre o corpus.

No tratamento dos resultados e interpretações foi concluída a pesquisa, com a avaliação do material coletado e realização da análise do conteúdo para melhor visualização dos resultados apresentados.

Devem ser levados em consideração os marcos de referência indicados por Krippendorff (1990, p. 35-40, apud BARROS e DUARTE, 2005, p. 287- 288), assim definidos como:

Os dados tais como se apresentam ao analista: os dados são os elementos básicos da análise de conteúdo e constituem a superfície que o analista visa penetrar. Por isso é preciso deixar claro que dados estão sendo analisados, como eles foram definidos e de qual população foram extraídos.

O contexto dos dados: não é possível ignorar que um determinado discurso ocorre em função de um contexto e que algumas condições do contexto influenciam na construção do discurso. Assim, é fundamental explicitar o contexto dos dados, que precisa ser delimitado de acordo com as convenções e problemas práticos de cada disciplina. Uma mesma mensagem pode ser analisada de forma diferenciada no âmbito da psicologia, ciências políticas ou comunicação.

O conhecimento do pesquisador: se o próprio texto científico se configura um discurso, os interesses e conhecimentos do pesquisador também determinam a construção do contexto dentro do qual serão realizadas suas inferências. Portanto, é necessário que o pesquisador explicita os pressupostos por ele formulados sobre a relação entre os dados e o seu contexto.

O objetivo da análise de conteúdo: em toda a análise de conteúdo deve-se enunciar, com clareza, a finalidade e o objetivo das inferências. Estudos exploratórios preliminares podem auxiliar o pesquisador a decidir sobre o melhor enfoque para o seu trabalho.

Entende-se que o método proposto atenderá os objetivos da pesquisa ao permitir que os conteúdos identificados nas fontes documentais, produtos do amadurecimento de valores e ideologias expressas pela organização, possam ser explicitados ao passo que seja viável a identificação de um ou mais estágios de aprendizagem organizacional em responsabilidade social com relação ao tema relacionamento comunitário.

3.5 Limitações do método

Uma das limitações existentes é o mito da neutralidade do pesquisador frente ao objeto pesquisado. Como indica Thompson (1995, p. 364), na realidade, o campo é tanto campo-objeto como campo-sujeito, em que “as formas simbólicas são pré-interpretadas pelos sujeitos que constituem esse campo”. Assim, o desafio do pesquisador é interferir minimamente de maneira pessoal ao mesmo tempo em que deve sim realizar inferências e trazer proposições críticas em relação aos resultados de seu objeto de estudo.

Também Minayo (2001, p. 79) ressalta a importância do entendimento de que toda pesquisa é um recorte produzido num dado momento de tempo e que “o produto final da análise de uma pesquisa, por mais brilhante que seja, deve ser sempre encarada de forma provisória e aproximativa”.

Outro aspecto relevante sobre os limites existentes diz respeito a seleção do tipo de pesquisa de estudo de caso único, que impede a generalização das conclusões. Os resultados obtidos permitem apenas afirmar que foram observáveis no atual contexto da empresa e são pertinentes a um momento e realidade específicas, podendo não se reproduzir as conclusões em outras empresas e na mesma organização em outro período de realização.

Quanto a seleção da amostra usada para auferir elementos que sejam convergentes com o modelo de aprendizagem organizacional de RSE de Zadek (2004, 2006, 2012), restrita a

documentos formais da organização, em detrimento de outros aspectos mais subjetivos, como os valores e ideologias expressos verbalmente e os pressupostos básicos compartilhados pelos indivíduos que compõem a empresa, há a possibilidade de perdas de nuances mais sutis da cultura organizacional que seriam obtidas em entrevistas.

Porém, essa comparação dos resultados descritos a partir dos procedimentos corporativos que concretizam a atuação da RSE integrada aos processos com depoimentos selecionados por meio de entrevistas poderia mais prejudicar do que auxiliar a acurácia da verificação pela mudança de escala nos estágios de aprendizagem, mesmo sem evidências concretas de que algo está para além do discurso dos profissionais. Como observa Schein (1985), os valores expressos pelas pessoas como a razão de ser de seu comportamento são geralmente idealizações ou racionalizações, ao passo que as razões subjacentes ao seu comportamento permanecem, entretanto, escondidas ou inconscientes.

Cabe ainda mencionar que organização, no período desta pesquisa, passa por um processo recente de reestruturação ainda não plenamente concluído, no qual muitas equipes estão nas fases iniciais da sua curva de aprendizagem no que diz respeito ao tema relacionamento comunitário, por terem sido deslocadas há menos de um ano para as áreas responsáveis por essas atividades.

No que se refere ao método de coleta e tratamento de dados escolhido, destaca-se como limitação o fato da análise de conteúdo carregar um ideário de metodologia quantitativa, como apontado por diversos autores. Além disso, a classificação em categorias, própria do método, pode impedir o alcance de aspectos mais profundos do texto (FLICK, 2008).

As estratégias indicadas por Creswell (2014) passíveis de serem adotadas neste tipo de estudo para aumentar a confiabilidade nos resultados alcançados são: a) a descrição rica e densa dos resultados, permitindo sua plena compreensão e rastreabilidade, com a possibilidade de replicação do estudo; b) explicitação dos recortes e vieses adotados na pesquisa; c) relato das informações discrepantes, permitindo visualizar diferentes aspectos do estudo; d) inserção qualificada e profunda no campo; e) utilização de um agente externo para revisão da metodologia e dos resultados alcançados, quando possível.

4 O CONTEXTO DA INDÚSTRIA DO ESTUDO DE CASO

A organização objeto deste estudo é uma indústria de grande porte brasileira construída como uma sociedade anônima de capital aberto, citada anualmente sempre entre as dez maiores empresas do Brasil pela revista Exame, publicação que divulga as 500 principais companhias do país segundo o critério de maior receita líquida.

Em 2017, permaneceu na mesma posição no ranking elaborado em relação ao período anterior e foi ainda citada entre aquelas que detêm maior patrimônio e pagam mais tributos no país. Com mais de 50 mil empregados, caracteriza-se pela atuação no segmento extrativo, com a produção de commodities com demanda elevada no mercado mundial, e a alta especialidade técnica, com ênfase nas disciplinas da área de engenharia.

Possui ações na a Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros (BM&F Bovespa) e Bolsa de Nova Iorque (*New York Stock Exchange - Nyse*), o que lhe gera obrigações legais relativas a questões de transparência em governança corporativa e desempenho, bem como outros aspectos indiretamente ligados a questões de responsabilidade social. Também está sujeita a forte regulamentação nos mercados aonde atua, sendo que o principal deles é o brasileiro, segundo seu relatório anual de administração de 2016.

Atualmente, a empresa vem implementando uma ampla reorganização do seu negócio, promovendo uma reestruturação de grande porte, como resposta as crises financeira e institucional, enfrentando fortes críticas da opinião pública devido a denúncias de corrupção envolvendo a alta administração e o elevado endividamento bruto, fatores que vem provocando oscilações na sua classificação de risco por diferentes avaliadores externos.

A reestruturação, que teve início em dezembro de 2015 e ainda segue em curso no primeiro semestre de 2018, tem entre os seus objetivos revisar os modelos de governança e gestão organizacional, promover ganhos de escala, otimização de sinergias, priorização da rentabilidade dos negócios e disciplina de capital.

Segundo o último relatório de administração divulgado aos acionistas (edição de 2016, publicada em 2017), a iniciativa tem promovido fusões de diretorias e gerências; eliminação de estruturas organizacionais; criação e revisão dos comitês executivos e de assessoramento ao Conselho de Administração; fortalecimento dos mecanismos de controles internos, como a migração do Canal de Denúncias para o serviço independente que garanta confidencialidade ao denunciante, sigilo e integridade das informações, rastreabilidade dos processos e tratamento da totalidade das denúncias; e revisão do plano estratégico e da carteira de ativos para desinvestimento da organização.

Antes da crise de 2014, esta indústria de grande porte brasileira já havia iniciado o plano de desinvestimentos, começando a venda de seus ativos no exterior. Com a revisão das metas, a organização projeta a captação de recursos da ordem de US\$ 21 bilhões entre 2017 e 2018, ampliando o marco anterior definido em US\$ 13,6 bilhões, realizados no biênio 2015-2016. A possibilidade de migração do controle de plantas industriais para outras empresas do segmento é um fator relevante, pois pode afetar o desdobramento de ações judiciais compensatórias em curso e a continuidade do tratamento de passivos socioambientais eventualmente provocados pelas operações desses ativos. Atrasos no andamento dessas atividades, causados em função das dúvidas ante ao futuro, outra consequência possível é a formulação de exigências das empresas que se habilitam ao processo de aquisição como interessadas (ROODMAN, 2012; HOFMANN, 2018; MARTIN-ORTEGA, 2018).

Para evitar a exposição a riscos elevada e estudar a viabilidade das aquisições, as corporações têm tornado praxe a adoção da prática de *due dilligence*, uma verificação prévia que se vale tanto das informações ofertadas pela empresa vendedora, quanto por terceiros. Essas avaliações são realizadas para determinar quais são as reais condições do ativo em venda, incluindo seus passivos. Caso sejam detectadas inconsistências críticas de informações, a empresa compradora pode atrasar a conclusão do negócio, até que a vendedora solucione ou mitigue a situação encontrada, ou suspender em definitivo a transação. Frequentemente, esses levantamentos também são usados para que o comprador contraponha o preço final de uma operação e/ou realize exigências de garantias, como a exclusão da gestão de passivos prévios existentes (HARVEY, 1995; BERKMAN, 2014; BARROS *et al.*, 2003; ROODMAN, 2012).

A princípio, a metodologia era aplicada por especialistas da área financeira encarregadas de fusões e aquisições, para checar aspectos econômicos, como dívidas, fluxos de caixa, transparência dos balanços comerciais. Paulatinamente, os processos de *due dilligence* vem agregando outros temas, tornando-se cada vez mais comum promover avaliações sobre passivos ambientais e direitos humanos, chegando até mesmo, a cultura corporativa, para observar se as equipes dos ativos a serem adquiridos possuem características capazes de se adaptar a cultura da empresa compradora (HARDING e ROUSE, 2007; HOFMANN *et al.*, 2018; MARTIN-ORTEGA, 2018).

O segmento das indústrias de extração de recursos naturais – como óleo, gás, metais e minerais – tem se tornando mais sensível a esses aspectos, incorporando medidas para prevenção a esses riscos, devido a pressões geradas por um histórico de denúncias de abuso de direitos humanos, impactos em comunidades e acidentes ambientais (SILVA e JACINTO, 2012).

Segundo Hofmann *et al.* (2018, p.4), dois fenômenos favorecem essas ocorrências. A globalização seria o primeiro deles, pois criou lacunas de governança uma vez que essas empresas costumam ter uma atuação bastante dispersa, podendo escapar de sanções de terceiros ao migrar atividades e fornecedores. O segundo, diz respeito a localização geográfica das jazidas frequentemente em locais de difícil acesso e controle.

Atualmente, a principal ação compensatória em curso da indústria objeto deste estudo de caso está relacionada a impactos potencialmente causados a mais de 20 mil pescadores artesanais em virtude de um acidente ocorrido em meados do ano 2000, quando houve suspensão das atividades em função da poluição gerada em uma baía. Com uma indenização estimada em mais de R\$1 bilhão, a organização apela nas instâncias jurídicas superiores para evitar a condenação, alegando que o número de pescadores impactados é consideravelmente menor (COSTA, 2000; ACSELRAD *et al.* 2002; SOARES, 2018).

Com esse histórico de passivos ambientais e sociais, essa região tem pelo menos duas unidades da organização que fazem parte do plano de desinvestimento, segundo informações da imprensa especializada publicadas a partir de fontes ligadas à alta administração da empresa. A indústria não tem se manifestado publicamente sobre esse assunto e nem como pretende conduzir os eventuais passivos nas regiões onde poderá migrar o controle das plantas industriais, por ser tratar de informação estratégica capaz de afetar o âmbito das negociações com os potenciais compradores.

O alto endividamento da organização também está relacionado a questões da gestão desses impactos. Desde o lançamento dos Princípios do Equador, em 2002, bancos e seguradoras tem incorporado mecanismos de avaliação para prevenir impacto socioambientais gerados pelas atividades das empresas financiadas. A iniciativa é coordenada pelo *International Finance Corporation* (IFC), braço financeiro do Banco Mundial, e reúne desde o seu lançamento as dez maiores instituições financeiras do mundo, responsáveis por mais de 30% do total de investimentos. Em virtude disso, é cada vez mais comum requisição de informações sobre como as organizações financiadas realizam a gestão de riscos social e ambiental nas suas atividades, tanto nas operações de concessão de crédito, quanto na renovação dos empréstimos concedidos (DIAS *et al.*, 2007; BOASSI, 2015).

Diante dessas pressões externas, a indústria objeto deste estudo de caso promoveu, entre 2016 e 2017, uma ampla revisão da sua política de risco, que já incluía questões de meio ambiente, mas não a avaliação dos aspectos sociais. No ano passado, desdobrou esse compromisso em um procedimento interno voltado a integração da gestão do risco social como uma das dimensões de análise a serem trabalhadas internamente. Ainda não é possível avaliar

a sua evolução pela sua implementação recente. Essas iniciativas podem, futuramente, contribuir para a gestão de passivos e avaliação de riscos sociais e ambientais.

O período de crise desta indústria coincidiu com variações significativas no seu segmento de mercado internacional. O preço da principal *commodity* do seu portfólio continuou relativamente baixo em relação a anos anteriores, ainda não tendo se recuperado da trajetória de queda iniciada na segunda metade de 2014. Conforme seu relatório corporativo aos acionistas, a organização avalia que há lentidão no processo de reequilíbrio de mercado, ainda está em curso. No mercado local, um fato relevante é a nova alteração na regulamentação, que afeta as suas condições de competitividade, ampliando o espaço para a atuação dos concorrentes.

A revisão dos valores organizacionais foi outra ação implantada no processo de reestruturação para o enfrentamento desses desafios. Houve uma redução para cinco elementos, nos quais estão agregados “ética e transparência” e “respeito à vida, às pessoas e ao meio ambiente”. Esses seriam os compromissos formais com os quais relacionada a sua nova visão empresarial, desdobrada em estratégias descritas no seu plano de negócios para os próximos cinco anos.

A área de responsabilidade social também teve mudanças durante o período. Além da substituição de lideranças em quase todas as gerências, as equipes que eram das plantas industriais encarregadas diretamente do relacionamento comunitário (boa parte desempenhando atividades apenas de comunicação) migraram de subordinação hierárquica para a gerência executiva que era voltada a orientação dos processos, salvo exceções como investimento social, no qual também tinha um perfil executor em paralelo com as unidades.

Cabe mencionar que, no entanto, o contingente de pessoas que atuam com interfaces com as comunidades de entorno é expressivamente maior, pois o processo é transversal as operações da indústria e engloba profissionais das áreas de meio ambiente, saúde, segurança industrial, entre outros perfis, não havendo a empresa uma estimativa do total de colaboradores envolvidos nessas atividades (TEC4). A empresa, que tem uma larga trajetória de apoio às iniciativas de responsabilidade social, tem ainda vivenciado corte de investimentos nesse setor, o que tem levado ao recuo em algumas áreas aonde tinha destacada participação, como no caso dos editais de patrocínio a projetos sociais, ambientais e culturais.

Na fase atual de reestruturação, a estrutura conta com a presidência, sete diretorias e mais de 30 cargos de gerentes-executivos, também considerados como de alta administração, além da Ouvidoria Geral e dos conselhos de administração e fiscal e outras estruturas temporárias criadas com objetivos específicos relacionados a sua transição no negócio.

Em nota divulgada à imprensa, a indústria apontou a projeção de extinção de mais de duas mil posições gerenciais, que ultrapassam a sete mil cargos. Isso também foi viabilizado por meio programas de demissão voluntária. Aberto a todos os funcionários, dados da empresa revelam que na última edição, cerca de 21% dos profissionais que pediram desligamentos eram técnicos de operação e outros 8% eram engenheiros.

Entre as estruturas e cargos que permaneceram é possível identificar pela sua descrição de responsabilidades indicada na intranet da organização numa primeira aproximação com as categorias de subculturas descritas por Schein (1985), cuja descrição já foi aprofundada no capítulo 2 desta dissertação. Nessa análise preliminar, são identificadas 13 instâncias que poderiam ser classificados como integrantes da subcultura operadora (aquela com responsabilidade direta na produção parcial ou integral de bens e serviços da organização), 27 da cultura tecnocrática (responsável pelas atividades-meio que orientam e/ou viabilizam o desenvolvimento dos bens e serviços), e 8 como integrantes da subcultura de gestão da empresa (formadas pelas lideranças da diretoria e presidência e suas equipes, excluindo-se os médios e baixos níveis gerenciais envolvidos diretamente nas atividades-fim, que são incluídos na cultura operadora).

Como argumentado anteriormente, o foco deste estudo é compreender como essas subculturas têm consolidado em regras para transmissão de conhecimentos a outros membros das equipes o comportamento considerado adequado na interação com as comunidades de entorno dos seus ativos, em especial às plantas industriais. Esses procedimentos expressam os valores e ideologias colocados em prática, bem como os modelos mentais desses grupos da organização. Desta forma, foi produzido um diagnóstico sobre a quais estágios de aprendizagem organizacional de responsabilidade social descritos por Zadek (2004, 2006, 2012) no que diz respeito a esse tema, considerado relevante para a continuidade dos negócios desta indústria e, de igual maneira, destacado na ISO 26000.

Cabe lembrar que o presente estudo é recorte limitado no tempo, como uma fotografia realizada da organização no período de produção dessa pesquisa. Portanto, é provável que diante das aceleradas transformações que a indústria de grande porte pretende concretizar ao longo de 2018, os resultados sejam distintos. No entanto, vale ressaltar, que esse estudo não tem caráter preditivo ou pretende indicar para qual estágio a organização tende a se movimentar dentro dos critérios definidos por Zadek (2004, 2006, 2012), conforme indicado no item 1.4 – Delimitação do estudo.

O objetivo deste diagnóstico é observar em retrospectiva, para identificar os registros do entendimento construído entre as equipes na produção das normas internas e outros documentos

formais. Esse conhecimento tácito (subjetivo, *know-how*) transformado em explícito (comunicado, explicado) é resultante de processos de racionalização e também de negociação consciente entre os membros do grupo, uma vez que a produção dessas normas é precedida de debates internos. Portanto, constituem o conhecimento acumulado e consensuado entre os integrantes das subculturas existentes. O foco dessa análise enfatiza os grupos, em detrimento dos conhecimentos e opiniões individuais de cada membro a respeito de como deve ser conduzido o relacionamento com as comunidades.

4.1 O legado de conhecimento transmitido pelas normas

A indústria objeto deste estudo de caso tem uma tradição de construção de procedimentos internos para atuação das equipes, principiada a partir do crescimento da organização nos anos 80, quando uma nova fronteira de produção de *commodities* começou a demandar um número de profissionais paulatinamente mais significativo para seu desenvolvimento.

A construção de normas internas complementava o processo de aprendizagem iniciado nos cursos técnicos de formação que a organização desenvolvia para os novos colaboradores e facilitava a implementação das atividades nas áreas de caráter técnico-operacional de um dos segmentos de atuação. Posteriormente, essa prática foi se disseminando para outras áreas técnicas até ser adotada como uma ferramenta da gestão de conhecimento numa escala corporativa, quando passou a ser aplicada como ferramenta também pelas áreas de suporte operacional, como meio ambiente, jurídico, comunicação, recursos humanos, entre outras.

O sistema de padronização, como ficou conhecido, foi ampliado e tornado acessível aos colaboradores pela intranet, mediante acesso por login e senha, desde que adequado ao seu perfil de atividade e sigilo. Assim, pretende-se que todos os integrantes da força de trabalho possam encontrar com relativa facilidade as orientações de cumprimento obrigatório no desenvolvimento do trabalho e, em menor grau, recomendações para melhoria dos resultados a serem obtidos.

A organização criou ainda orientações para construção de normas internas, nas quais, customizou premissas de padronização industrial detalhadas na literatura de gestão da qualidade. Como observa Silva, Duarte e Oliveira (2004), a padronização de processos permite que a empresa ofereça de forma mais sistemática produtos e/ou serviços com características mais uniformes, sustentando o mesmo patamar de qualidade e gerando benefícios como gestão adequada dos prazos, atendimento, custos, entre outros aspectos.

De um modo geral, entre as diversas modalidades de normas que podem ser construídas na organização, conforme as orientações corporativas vigentes, foi possível aferir a existência de quatro grupos principais de categorias: a) políticas corporativas (compromissos formalizados pela alta administração; b) diretrizes e manuais (que pretendem desdobrar os compromissos, organizando os padrões relativos aos macroprocessos da organização); c) procedimentos de processo, voltados, como o próprio nome sugere, a descrição de como os processos técnicos ou administrativos devem ser realizados, indicando fluxogramas, requisitos e variáveis críticas das atividades; d) procedimentos de execução, que definem como as tarefas precisam ser organizadas e quais são seus indicadores de processo e resultados esperados, recursos necessários, entre outros aspectos de ordem prática.

Existem ainda especificações técnicas de produtos e guias de treinamento, que não foram incluídos como níveis de orientações. Ainda que integrem as opções de padronização possíveis, tem uma aplicação mais limitada no que diz respeito ao objeto deste estudo, uma vez que na amostra não foram identificados uma presença significativa recorrente de documentos desta natureza que seja aplicável a responsabilidade social.

Destacam-se, entre as orientações da empresa para a construção de procedimentos, que os mesmos não devem ser meras reproduções de normas externas (ainda que deva obrigatoriamente estar alinhados a essas), ser sempre aprovado pelo nível hierárquico correspondente, estar vinculado a um macroprocesso e processo da organização, nível de sigilo definido e linguagem apropriada, que facilite a compreensão dos usuários.

O roteiro geral da estrutura de um procedimento, em geral, segue o seguinte encadeamento lógico: objetivo (da norma); aplicação e abrangência (se uma unidade, planta industrial, se no Brasil ou no exterior, entre outras possibilidades); documentos de referência e complementares (outras normas internas ou externas relacionadas); definições (glossário); autoridade e responsabilidade (definição de papéis entre os grupos envolvidos); descrição (é o ponto de maior diferenciação, pois seguem tópicos diferentes para cada tipo de padrão); registros (métodos de verificação da conformidade, armazenamento, grau de sigilo, etc.); e anexos (ferramentas adicionais para implementação da norma).

Além da transformação do conhecimento tácito (*know-how* de subjetivo de indivíduos) em explícito (formalizado e transmitido) por intermédio da divulgação de normas internas, a organização tem um histórico de investimento em treinamentos, como atividades complementares de estímulo ao desenvolvimento das competências das equipes de colaboradores.

Entre as boas práticas indicadas estão a revisão periódica das normas e a sua atualização de acordo com as necessidades da empresa. Porém, em virtude do processo de reestruturação, todas as normas passam por processo de revisão, de forma a ajustar as atribuições de responsabilidades a atual estrutura, eliminação de redundâncias e adequação ao foco definido no plano de negócio vigente. Atualmente, a meta é que os procedimentos sejam expressivamente reduzidos, mantendo no máximo quatro normas por processo formal da organização. No entanto, no período de desenvolvimento deste trabalho, o volume de regras ativas é consideravelmente superior a esse patamar.

5 RELATÓRIO DE PESQUISA

Conforme descrito no campo Metodologia, a pesquisa de campo foi realizada por meio da coleta de documentos públicos e internos de uma indústria de grande porte brasileira objeto do estudo, considerados como manifestações dos modelos mentais coletivos vigentes nas culturas corporativas da organização, uma vez que são resultados de debates internos e negociações entre representantes dos mais diversos departamentos sobre os compromissos e atitudes sobre responsabilidade social com interface nas questões do relacionamento comunitário.

Na fase de coleta, foram identificadas 136 fontes documentais, que após o refinamento de análise foram reduzidas a um conjunto de 80 elementos que descrevem políticas corporativas, plano estratégico e de gestão da empresa, relatórios de sustentabilidade e administração dos últimos três anos, normas internas que descrevem orientações sobre diretrizes, padrões de processos e execução de atividades, bem como outros documentos referenciados internamente como procedimentos, embora não se enquadrem nas categorias anteriores, como o código de ética, o guia de conduta e o sistema de gestão de comunicação de crises.

Cabe lembrar, como já afirmado anteriormente, que no curso desta pesquisa a empresa está em processo de profundas transformações desencadeadas por um processo de reestruturação exaustivo das áreas administrativas e técnicas, com exclusão de estruturas e migrações de atribuições entre os departamentos e trocas de lideranças no corpo gerencial. Por consequência, muitas das normas e compromissos públicos assumidos pela empresa estão em processo de revisão.

Porém, os resultados da pesquisa não são prejudicados uma vez que o diagnóstico produzido não ter por objetivo prever para qual estágio de aprendizagem organizacional (modelo de Zadek, 2004, 2012) a empresa deverá evoluir, mas sim observar o histórico da organização, buscando observar os conhecimentos explícitos produzidos pelas diferentes subculturas que foram suficientemente consolidados por grupos de colaboradores a ponto de serem materializados em instruções formais.

Concomitantemente a fase de coleta de documentos, foi realizada uma pré-análise dos materiais encontrados. Foram excluídos os elementos que mencionavam as expressões “relacionamento com comunidades”, “comunidades”, “comunitário” e outros termos similares, mas que não confirmavam o objetivo de manifestar compromissos ou orientações sobre o relacionamento com as comunidades vizinhas da organização. Exemplos disso são as normas

que abordam “comunidades” de práticas, que visam à gestão do conhecimento entre as equipes e “relacionamento com comunidades” com foco no público da pesquisa científica e acadêmica.

O conjunto final de documentos analisados foi de 80 documentos, sendo 19 deles públicos e 61 internos, sendo eventuais anexos existentes incluídos e analisados dentro da classificação da norma principal e outros elementos, totalizando mais de 3200 páginas de conteúdo. Embora não tenha intenção de ser uma amostra censitária dos procedimentos, o que seria inviável tendo em vista que a própria organização ainda está em processo de transição (com a revisão de seus procedimentos), trata-se de uma amostragem qualificada que permite observar nuances de como os diferentes subgrupos vem se comportando em relação aos temas deste estudo. A distribuição por categoria destes materiais é apresentada no Gráfico 1.

Gráfico 1: Distribuição dos documentos analisados por tipo de subcultura
Fonte: elaboração própria

Ainda na fase de coleta foi realizado um pré-teste do formulário com 20 normas internas de áreas técnicas com atividades de potencial interface de com comunidades. A experiência permitiu incluir mais dois itens não previstos inicialmente: a) a indicação de relação dos procedimentos da empresa como normas internacionais, como as ISOs 9001 (Gestão da Qualidade) e 14000 (Sistema de Gestão Ambiental), OHSAS 18001 (Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho); b) a alegação de interfaces das orientações com outras normas internas da organização, como seu código de ética, guia de conduta e políticas corporativas.

Quanto a primeira questão, vale mencionar que a interface com a ISO 26000 (Diretrizes sobre Responsabilidade Social) já estava prevista, mas foi verificado que outras normas internacionais eram citadas recorrentemente e que o reconhecimento dos grupos produtores das

orientações sobre a relevância dos requisitos internacionais indicados é um ponto de atenção que poderá ser avaliado em outro estudo futuro voltado à elaboração de modelos de aproximação entre as diferentes subculturas da organização.

A segunda questão incluída permitirá observar se os grupos mais próximos às atividades operacionais conseguem identificar interfaces das suas atividades com o que preconiza os níveis de gestão e tecnocrático da organização, observando se fazem menção das orientações descritas como parte do desdobramento das diretrizes superiores.

Encerrada a etapa de coleta de dados e revisão do formulário, teve início a análise de conteúdo, com a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados.

Na primeira etapa – pré-análise – foi realizada a leitura flutuante do material e a sistematização dos conteúdos dentro dos seguintes blocos de análise:

- a) Ano de produção do documento (Gráfico 2);
- b) Interfaces reportadas com normas internacionais ISOs 9001, 14000, 19001, 26000, OHSAS 18001 e eventualmente outras similares (Gráfico 3);
- c) Interfaces mencionadas com outras normas internas da organização que abordem questões de responsabilidade social, SMS, comunicação de crise, código de ética, e afins;
- d) Categorização do documento de acordo com a instância que o produziu. As normas ou compromissos elaborados sob a chancela da presidência e seus diretores, bem como suas equipes, foram consideradas como subcultura executiva/gestão. Os materiais encontrados que foram produzidos por estruturas de suporte (que tem a delegação de competência do primeiro nível para desenvolver os meios e orientações capazes de viabilizar que as áreas-fim da organização possam gerar os produtos e serviços deles demandados), foram definidos como subcultura tecnocrática. As orientações encontradas que foram produzidas pelos segmentos operadores responsáveis pelos produtos e serviços, foram indicadas como subcultura operacional.

Gráfico 2: Distribuição dos documentos analisados na amostra por ano de lançamento
Fonte: elaboração própria

Gráfico 3: Referências indicadas nos documentos públicos e normas internas identificadas na amostra
Fonte: elaboração própria

Cada documento foi cadastrado, recebendo uma codificação única e sem descrição de particularidades, para que a análise de conteúdo relevante identificado fosse realizada de forma imparcial.

Na etapa de exploração do material foi realizada a leitura aprofundada dos documentos encontrados e o estabelecimento de relações entre o seu teor e as variáveis definidas no formulário para análise. A avaliação buscou verificar:

- a) O reconhecimento existente da interface com comunidades: identificando se houve apenas uma menção no texto, com o identificação da interface com esse público nos

processos ou atividades desenvolvidas; se há outras terminologias associadas que foram adotadas; se o conteúdo apenas constitui uma manifestação de valores e princípios da organização, destacados como relevantes pelo subgrupo criador da norma; se as orientações avançam no sentido de apontar critérios que devem ser considerados no planejamento e execução do processos (nível mais superficial), como por exemplo definindo que a comunicação deva ser periódica com as comunidades, ou se detalham como essa interface se integra aos processos ou atividades (nível mais aprofundado), como ocorreria nos casos em que são indicados as etapas em que a comunicação precisa ser buscada com as comunidades; nesse ponto, buscou-se identificar se há menção ou não de regras para a avaliação/controle da interface com as comunidades, sem entrar o mérito de análise da acurácia desses indicadores sobre a qualidade do relacionamento com as comunidades;

- b) Ferramentas existentes: indicação nos documentos de ferramentas (em anexos ou outros links de normas adicionais) que visem a facilitar a implementação das orientações recomendadas. Também se buscou identificar quais ferramentas mais frequentemente foram encontradas, com as opções indicadas a partir dos elementos mais frequentes encontrados no pré-teste do formulário (matriz de responsabilidades, fluxos de processo, roteiros de planos de ação/projetos) e uma categoria geral para agrupamento das outras ferramentas (Gráficos 4 e 5);

Gráfico 4: Existência de ferramentas para facilitar o desdobramento das orientações
Fonte: elaboração própria

Gráfico 5: Ferramentas de apoio mais frequentes identificadas na amostra
Fonte: elaboração própria

- c) Objetivo da inclusão de “comunidades” no documento: observação se o teor geral do documento se apenas reforça a manifestação de compromissos públicos da organização (como políticas corporativas, acordos firmados, legislação) no que diz respeito as interfaces com as comunidades; ou se vai além, pretendendo ser educativo dos colaboradores no sentido de elucidar as razões pelas quais incorporar a interface com as comunidades devem ser efetuada, orientando sem instruem de forma prática como essa integração deve ou pode ocorrer; ou ainda, sendo prescritivo sobre como a gestão preventiva de riscos dos processos ou atividades deve ser desempenhada; ou prescreve como deve ser o relacionamento com comunidades e/ou as partes interessadas (quando a expressão inclui o público comunidades) ou como deve ocorrer o investimento social da organização nos locais aonde atua (Gráfico 6).

Gráfico 6: Propósito das menções as interfaces com as comunidades de entorno na amostra

Fonte: elaboração própria

- d) Possível interface com a ISO 26000: em virtude da amostra ter sido selecionada entre os documentos que em algum grau reconhecem a interface das operações da empresa, todos os itens tem interface com a norma, pelo menos no que diz respeito ao fato de que a organização também é uma parte interessada da comunidade e tem interesses comuns com ela (ISO, 2010, p. 63). Porém, são propostos inúmeros aspectos norteadores da atuação comunitária e, na avaliação realizada, buscou-se identificar se as orientações construídas avançam em algumas das questões que integram o tema, como o envolvimento com as comunidades, educação e cultura, geração de emprego e capacitação, desenvolvimento tecnológico e acesso às tecnologias; geração de riqueza e renda; saúde e investimento social.
- e) Posicionamento predominante do teor pelos construtores das orientações: trata-se da tentativa de categorização dos documentos ou normas dentro dos cinco estágios do modelo de Zadek (2004, 2006) (defensivo, conformidade legal, gerencial, estratégico e civil) (Gráficos 7 e 8).

Gráfico 7: Posicionamento predominante no conteúdo da orientação realizada
Fonte: elaboração própria

Gráfico 8: Posicionamento predominante no conteúdo da orientação realizada por subcultura
Fonte: elaboração própria

- f) Facilidade de aplicação das definições dos estágios de Zadek (2004, 2006): para cada documento analisado foi registrado se houve dúvida no processo de análise sobre qual categoria proposta pelo autor poderia ser enquadrado o material. Desta forma, pretendeu-se apurar o grau de incerteza a que o estudo poderia ter nas suas conclusões e apurar a exequibilidade do modelo como categorias de análise de aprendizagem organizacional.

Quanto ao eixo de análise sobre o posicionamento predominante do teor das construções das orientações, são mencionadas as expressões típicas encontradas nos documentos que permitiram identificar os estágios e as definições adotadas para o estudo.

No estágio defensivo foram incluídas as orientações que usavam expressões como “não deverão ser feitas comunicações externas pela unidade”, “a unidade decide que a comunidade de entorno não deve ser envolvida”, “não devem ser comunicados os impactos”, “(‘normas’) de relacionamento comunitário não são consideradas aplicáveis à unidade”. Também foram incluídas nesta categoria, as normas que reconhecem a existência de interfaces com as comunidades, mas omitem as orientações sobre como o público deve ser tratado ou ainda remetem a responsabilidade a terceiros. Em mais de um caso de diferentes segmentos produtivos da empresa foi observado que o procedimento menciona as comunidades, às vezes chegando a demonstrar em mapas, porém, declara que a interface não deve ser estabelecida, pois os impactos identificados não são considerados significativos segundo a avaliação da unidade.

No segundo estágio, que é o da conformidade legal, as expressões que permitem incluir as normas nessa categoria são aquelas que remetem ao desenvolvimento de atividades de interface para cumprimento da legislação ou quando houver demanda das comunidades que possam prejudicar riscos à imagem da organização. Expressões típicas usadas são “o relacionamento é realizado para atender as normas e exigências”, “a unidade mantém contato regular (...) com o objetivo de levar informações sobre os riscos dessas instalações e evitar ruídos”, “minimizar incômodos às comunidades [para evitar crises]”, “evitar informações conflitantes”, entre outras que se comparadas com a obrigatoriedades legais previstas, ficam evidentes que o objetivo é evidenciar o seu atendimento ou reclamações das partes interessadas que possam gerar transtornos com órgãos de fiscalização, agência reguladora ou crises reputacionais expostas via imprensa.

Cabe lembrar que vários segmentos de atuação da empresa estão sujeitos a ações de interface obrigatórias, seja para aquisição da licença de operação ou prévia de instalação, quanto no curso das atividades, como por exemplo as ações previstas em programas de comunicação social regional, comunicação de riscos em faixas de dutos, projetos socioambientais a título de compensação ambiental, simulados periódicos com participação de comunidades que potencialmente afetadas, programas de descomissionamento, entre outras medidas determinadas por órgãos de fiscalização e agência de regulação.

O terceiro estágio – o gerencial – propõe avanços no sentido de buscar incorporar as interfaces com as comunidades como parte dos processos e atividades para evitar perdas de médio-longo prazo. Além daquelas normas que descrevem como os colaboradores devem proceder nas suas atividades de forma a integrar a responsabilidade social aos processos, outras expressões usadas em documentos dessa tendência são aquelas que mencionam que o envolvimento comunitário deve ser realizado para evitar perdas de custo e prazo, oriundas por crises desencadeadas a partir da gestão inadequada das expectativas desse público, ou gastos desnecessários por duplicidade de esforços da empresa. É nesse conjunto que se introduz lógicas preconizadas para obtenção da licença social para operar.

No estágio estratégico, voltado a integrar a questão social em suas principais estratégias de negócios, encontra-se o enquadramento de normas que têm premissas como agregar valor à marca da indústria objeto deste estudo pelo posicionamento diferenciado no campo socioambiental ou outras vantagens econômicas, como no caso do uso sustentável dos recursos naturais. Trata-se de um passo que pretende ir além da integração aos processos da organização, mas de capturar benefícios a partir da integração da responsabilidade social. As expressões frequentes encontradas neste grupo convergem para intenção de buscar proteger a reputação da empresa pela adoção de um posicionamento diferenciado no mercado e consolidação da licença social para operar.

No último estágio, o civil, as empresas de buscam promover a ampla participação do seu setor de atuação no fortalecimento da responsabilidade social, como detalhado no Capítulo 2. Nesse sentido, os documentos encontrados manifestam compromissos como “exercer influência social, em todos os meios, como parte do exercício de sua responsabilidade econômica, ambiental, social, política e cultural para com o Brasil e os países em que atua”. Quase todos os documentos da amostra que se incluem nesta categoria têm lançamento anterior as duas últimas mudanças de diretoria, ocorridas nos últimos três anos. Em boa parte, tratam-se de procedimentos que ainda não tiveram revisão, como o código de ética da organização, por exemplo.

Outro aspecto importante sobre a questão das classificações diz respeito ao último eixo de análise, que trata da facilidade de enquadrar os documentos nas definições indicadas pelo modelo do autor. Após a avaliação, apenas 7,5% dos documentos foram passíveis de dúvidas quanto ao enquadramento nas categorias. Em comum, tem o fato de serem orientações desenvolvidas na subcultura operadora e que tendem a apresentar alguns poucos itens que parecem avançar na direção de incorporação do envolvimento com as comunidades saindo da

conformidade legal em direção a incorporação nos processos desenvolvidos, mas de maneira pontual.

Todos os documentos que geraram dúvidas em uma primeira análise foram novamente avaliados, com espaço de tempo entre as verificações, e conseguiram ser enquadrados a partir dos seguintes critérios adicionais adotados para a classificação: a) se apenas os aspectos que parecem avançar para o patamar seguinte dos estágios do modelo é pontual (até 3 orientações que avançam para além do que é previsto na legislação), há o enquadramento no estágio anterior; b) se houve omissão de recomendações que já são consagradas pela legislação (por exemplo, nos casos em que é obrigatória a comunicação dos potenciais impactos), a classificação foi considerada defensiva/reativa, pois o autor do modelo propõe que neste estágio se enquadram as empresas que negam responsabilidades; c) as orientações da subcultura operadora que são omissas nas consequências práticas das interfaces com as comunidades, apesar de reconhecer a existência desse público e divulgar os compromissos da empresa nessa área, foram consideradas como defensivas.

As normas de glossários que envolviam questões de relacionamento comunitário também foram classificadas sendo sua categorização realizada de acordo com a amplitude ou baixa presença dos termos consagrados adotados no campo de conhecimento, inclusive já adotados pelo glossário principal da empresa. Eles não foram excluídos, apesar de uma aparente redundância, pois cada segmento de negócio vem lidando com a questão de forma diferenciada e avaliou-se como pertinente registrar os diferentes graus de maturidade, mantendo-os no conjunto avaliado. Ressalta-se que foram poucos documentos encontrados nesta natureza, que perfazem 7,5% da amostra global.

A partir da leitura dos documentos, foram identificados mais de 30 processos formalmente descritos pela organização que mantêm interface nas suas atividades com aspectos de relacionamento comunitário, com destaque para “implementar gestão de meio ambiente”, “manter licenciamento ambiental”, “gerir risco das instalações industriais”, além de “gerir relacionamento comunitário”, “gerir riscos sociais” e “gerir investimento socioambiental”. O Apêndice B apresenta a lista de processos de interface identificados no período de coleta de dados.

5.1 O compromisso manifestado pela alta administração da empresa

Os 19 documentos públicos analisados classificados na subcultura de gestão da empresa foram assim definidos nos casos em que expressam políticas e compromissos globais da

organização que não correspondem especificamente a um único macroprocesso, bem como os resultados públicos apresentados em relatórios pela empresa. Essas fontes foram divididas em dois tipos: políticas/compromissos empresariais e relatórios corporativos sobre a atuação.

Vale lembrar que a alta administração teve passado por quatro alterações de diretoria no período de 2005 a 2017, havendo coexistência de normas lançadas em diferentes períodos e que podem existir, portanto, perfis diferentes que influenciem a postura da organização. No entanto, uma organização tende a manter aspectos mais estáveis do que perfis de gestores da alta administração, embora eles influenciem sua estrutura, pois as subculturas corporativas não são alteradas de forma rápida.

No conjunto de políticas/compromissos empresariais, o segmento comunidades é considerado um dos públicos estratégicos priorizados pela empresa no relacionamento com a sociedade. A norma G16 define públicos de interesse como

grupos de indivíduos e/ou organizações com questões e/ou necessidades comuns de caráter social, político, econômico, ambiental ou cultural, que estabelecem ou podem estabelecer relações com a companhia e são capazes de influenciar – ou ser influenciados por – atividades, negócios e/ou a reputação da companhia (G16).

O procedimento expressa ainda a orientação, que tem caráter corporativo com abrangência a todas estruturas da organização e das empresas controladas, que deve ser mantida “postura ativa, com destaque para a franqueza e o diálogo, na comunicação com os públicos”. Na mesma linha, outras normas de mesmo nível hierárquico indicam que as interfaces devem ser contínuas. A norma G3, por exemplo, detalha especificamente que o relacionamento com as comunidades situadas na área de abrangência deve ser baseado no “diálogo contínuo e transparente, contribuindo para a viabilidade dos nossos negócios e o desenvolvimento local”. Em G1, encontramos também a declaração pública de que “devem ser mantidos canais permanentes de comunicação e diálogo com as comunidades onde atua, com o objetivo de prevenir, monitorar, avaliar e controlar os impactos das suas atividades”. Na norma G4, indica que “a empresa deve zelar pela segurança das comunidades onde atua, bem como mantê-las informadas sobre impactos e/riscos eventualmente decorrentes de suas atividades”.

O respeito aos direitos humanos e o combate a discriminação são explicitados com frequência em diversas políticas corporativas e outros documentos de natureza similar, como código de ética e guia de conduta.

Comparativamente as questões do tema central “envolvimento e desenvolvimento da comunidade”, abordados na ISO 26000, a cultura da gestão da empresa abrange as 7 questões

(envolvimento da comunidade, educação e cultura, geração de emprego e capacitação, desenvolvimento tecnológico e acesso às tecnologias, geração de riqueza e renda, saúde e investimento social). Porém, nem todas as ações e expectativas relacionadas a cada um desses itens são diretamente abordadas nas orientações.

Salienta-se ainda que no acordo coletivo da empresa para o período de 2013-2015 resultante da negociação da empresa com os sindicatos chegou a incluir cláusula específica no qual a organização “se compromete em adotar e praticar os princípios da Norma Internacional de Responsabilidade Social ISO 26000, aprovada em 1º de novembro de 2010, em Genebra na Suíça”. A iniciativa chegou ainda a contemplar o compromisso de que toda a sua força de trabalho seria mantida informada da norma.

Um fato relevante relacionado a esse escopo de normas foi a definição, em dezembro de 2016, que a aprovação das políticas corporativas da empresa é de competência de seu Conselho de Administração, que demandou uma ampla revisão de conteúdo e a obrigatoriedade de todos os empregados diretos de manifestar conhecimento das instruções realizadas.

Como resultado dessa medida, permaneceram com status de políticas corporativas 15 documentos, entre os quais o código de ética e as políticas de comunicação, responsabilidade social e meio ambiente que foram analisados nesta pesquisa por orientarem questões relacionadas a questão de comunidades, que é o foco do presente estudo.

Apenas as duas primeiras tiveram alterações de teor significativas, sendo que enquanto a primeira incluiu aspectos como compromisso designar e treinar porta-vozes para relacionamento da organização com seus públicos de interesse, a segunda teve alterações mais expressivas.

Na versão anterior (G3), lançada em 2007, a empresa indica qual conceito adotava como responsabilidade social e manifestava oito compromissos, entre os quais se incluía a questão do desenvolvimento sustentável, indicando que a organização conduziria seus negócios e atividades com responsabilidade social e implantando “seus compromissos de acordo com os princípios do Pacto Global da ONU e contribuindo para o desenvolvimento sustentável”. Em outros trechos, a organização se manifestava também de forma abrangente, afirmando que atuaria promovendo os direitos humanos e a cidadania.

Na versão atual (G3.1), a questão do desenvolvimento sustentável tem uma redação similar, mas com alteração sutil, passando para “contribuir para o desenvolvimento sustentável e para a mitigação da mudança do clima, atuando em alinhamento com os compromissos nacionais e internacionais dos quais somos signatários”. Numa leitura mais superficial, a declaração parece ter apenas alterações semânticas.

Porém, se analisado em conjunto com as demais orientações contidas no documento, é possível inferir, pela quantidade de expressões usadas autorreferentes, usadas em praticamente todos os itens, que há um esforço de limitação da atuação da empresa aos seus processos e atividades internas e os compromissos já pactuados em detrimento a uma postura mais proativa na sociedade no sentido de estimular a conscientização sobre a responsabilidade social.

Exemplo disso há no item de investimento socioambiental. Se antes, em G3, a organização se propunha a “buscar a sustentabilidade dos investimentos sociais para a inserção digna e produtiva”, agora, em no procedimento codificado como G3.1, foi descrito que “investir em programas e projetos socioambientais, contribuindo para as comunidades onde atuamos e, de forma ampliada, para a sociedade, em alinhamento aos objetivos do negócio e colaborando para a conservação do ambiente e melhoria das condições de vida”.

Nota-se ainda que, em relação a versão anterior mais abrangente, a nova política corporativa explicita as interfaces com duas questões: e “risco social” e “comunidades”. Na primeira questão, a organização assume como diretrizes “identificar, analisar e tratar os riscos sociais decorrentes da interação entre os nossos negócios, a sociedade e o meio ambiente e fomentar a gestão de aspectos socioambientais na cadeia de fornecedores”. Em relação a interface com o público de interesse, a empresa declara que irá “gerir o relacionamento com as comunidades situadas na área de abrangência, com base no diálogo contínuo e transparente, contribuindo para a viabilidade dos nossos negócios e o desenvolvimento local”.

Em síntese, se antes a organização usava expressões que denotavam o objetivo “promover” questões no âmbito da sociedade, o foco foi redirecionado para “contribuir para”, quando essas questões tiverem relação com o seu negócio.

Quanto ao grupo de relatórios corporativos, observa-se que os temas mais frequentes são simulados de emergência e outras práticas de gestão preventiva de acidentes, investimento social realizado, respeito aos direitos humanos e novos procedimentos criados para aprimorar a gestão da responsabilidade social da empresa.

Cabe mencionar que em mais de uma edição do relatório de sustentabilidade da organização foi indicado como tema material a gestão dos impactos nas comunidades como de interesse relevante apontado em pesquisas com os públicos de interesse priorizados. A ênfase principal das descrições está voltada para mais para a divulgação de experiências que ilustram como a organização desenvolve essas atividades, do que na apresentação de resultados, em geral, explicitada em termos de volume de investimentos no que diz respeito ao investimento social.

Observa-se também que a abordagem nos relatórios corporativos voltados a investidores, como as Comissões de Valores Mobiliários do Brasil (série de 2014 a 2016 dos relatórios anuais) e dos Estados Unidos (Relatórios 20 FORM, também do período 2014 a 2016) é bastante superficial na apresentação das questões sobre comunidades, focando mais na indicação da existência de riscos associados a expectativas criadas por este público em relação a empresa e nas atividades preventivas de SMS. Uma apresentação mais ampla sobre as interfaces com esse público fica, de fato, restrita aos relatórios de sustentabilidade publicados nos últimos três anos.

Para os próximos anos, a empresa projeta, em seu plano estratégico para o período de 2018 a 2022 cinco princípios fundamentais, que são traduzidos em 20 estratégias. Um dos cinco princípios é direcionado para “evoluir com a sociedade”, entendida pela organização como estratégias voltadas para o fortalecimento dos controles internos e a governança, o resgate da credibilidade e reputação, a preparação necessária da empresa para os impactos causados por uma economia de baixo carbono e a transformação digital, que diz respeito a implantação de soluções digitais que gerem vantagens competitivas em tecnologia para o desenvolvimento dos negócios.

É no item de governança, que encontramos itens relativos à responsabilidade social, com a indicação do objetivo que de a melhoria do ambiente de negócios terá a contribuição para a organização com a sua participação no Pacto Global e no Instituto Ethos, entre outros itens, como a participação na associação das empresas do segmento de negócios e a realização de verificações de integridade.

No entanto, foi suprimida a única declaração explícita de responsabilidade social, que era “alinhar as ações de responsabilidade social com os projetos da companhia”, outrora vinculada as estratégias corporativas da organização elencadas na versão anterior do plano estratégico e de negócios da empresa. Em versões anteriores – lançadas entre 2006 a 2013 – a organização declarava a responsabilidade social como um dos seus três fatores de sustentabilidade como empresa.

Também como resultado das revisões existentes nos dois últimos anos, a organização reduziu de nove para cinco valores que norteiam a atuação para realização das metas definidas. Até 2016, destacamos o valor que explicitava a relação pretendida com as comunidades, mencionada em G17, como “perseguimos o sucesso nos negócios com uma perspectiva de longo prazo, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social e para um meio ambiente saudável nas comunidades onde atuamos”. Na última versão do plano estratégico, os valores

não são mais mencionados como norteadores das metas. Mas na revisão realizada em 2017, houve a preservação da ideia, declarada em G18 como:

Respeito à vida e às pessoas e ao meio ambiente:

- Consideramos a vida acima de tudo e damos especial atenção à saúde e à segurança;
- Zelamos pelo meio ambiente e comunidades que são afetadas pela atuação da Companhia;
- Valorizamos e respeitamos as pessoas, a diversidade humana e cultural e a pluralidade de pensamento. (G18)

Não foram identificadas menções ao público de interesse “comunidades” divulgadas nas versões anterior ou vigente do plano estratégico da organização, como ocorreu em versões anteriores.

5.1.1 Síntese dos resultados principais obtidos desta subcultura

A síntese do panorama geral das 19 normas estudadas, publicadas pela organização no período de 2006 a 2017 é apresentada nos tópicos a seguir:

5.1.1.1 Conteúdo

Como era de se esperar devido ao próprio perfil dos documentos avaliados – políticas e relatórios corporativos chancelados pela alta administração – observamos que os objetivos estão direcionados para manifestar compromissos públicos (códigos de ética, valores corporativos, etc.), que totalizam 41% do teor principal dos materiais analisados.

Outros 24% apresentam anuais resultados de metas da organização alcançados e 17% definem parâmetros para a atuação da empresa que devem ser levados em consideração no relacionamento com as partes interessadas, sendo que essa categoria se difere da simples manifestação de compromissos por conter orientações no sentido de “como fazer” e não apenas “o que precisa fazer”.

Exemplo disso ocorre quando se define quais temas devem ser divulgados com frequência às comunidades de entorno (como impactos ambientais) e não apenas quando se restringe a indicar que deve existir uma comunicação contínua com as comunidades.

5.1.1.2 Ferramentas adicionais que suportem o desdobramento

Muito embora se possa considerar que todo o conjunto de diretrizes e seus padrões de processo e de execução constituem ferramentas *per si*, trata-se de uma boa prática que facilita a aplicação prática dos colaboradores a indicação explícita de ferramentas. Neste conjunto, apenas 10,5% sugerem outros materiais de suporte.

5.1.1.3 Normas internacionais

Quando abordam as questões de interface com o público comunidades, 31,5% das orientações mencionam referências em normas internacionais. Neste grupo, destacam-se duas normas: a ISO 14001 e a OHSAS 18001, cada uma delas com 30% das menções.

Ainda no âmbito do discurso da alta administração, encontramos 20% de citações a ISO 9001 e 15% de indicações a ISO 26000. Observa-se que essa última é referenciada quase que exclusivamente por documentos com foco em responsabilidade social, como os Relatórios de Sustentabilidade.

A presença em outros documentos de gestão é esparsa, sendo destaque esporádico em algum relatório corporativo ou política. Essa característica difere do caso das normas com foco ambiental, que podem ser consideradas como uma referência bem mais consolidada por esta subcultura.

Outras normas, como a ISO 31000 (que envolve a gestão de riscos, incluindo os aspectos sociais), perfazem 5% das referências encontradas.

5.1.1.4 Questões da ISO 26000

Com o objetivo de identificar interfaces entre as recomendações realizadas e as questões do item envolvimento e desenvolvimento com comunidades, mesmo entre aqueles materiais que não mencionam essa norma internacional, é possível observar uma tendência nos quais temas como geração de emprego e capacitação, cultura e educação, desenvolvimento tecnológico e acesso às tecnologias, geração de riqueza e renda, saúde e investimento social estão presentes de forma mais explícita nas orientações lançadas anteriormente a 2014, como o código de ética, os valores organizacionais da versão anterior vigente, planos estratégicos e de gestão, entre outros.

Nos documentos mais atuais, o foco contempla parcialmente tópicos relacionados ao respeito aos direitos humanos e de povos tradicionais, respeito ao patrimônio cultural, parcerias com universidades e laboratórios de pesquisa, cumprimento de responsabilidades fiscais, prevenção e mitigação de impactos negativos à saúde e integração das comunidades aos programas de investimento socioambiental.

5.1.1.5 Posicionamento predominante encontrado

Considerando-se as definições do modelo de Zadek (2004, 2006) para os estágios de responsabilidade social (defensivo, conformidade, gerencial, estratégico e civil), observa-se alterações nas tendências demonstradas nos discursos da alta direção pelos compromissos públicos assumidos.

Até 2014, os documentos revelam elementos que visam direcionar para um estágio de aprendizagem organizacional que busca ser percebido como voltado para a atuação em prol do bem-comum da sociedade, podendo ser caracterizado como no estágio civil.

A partir deste ano, se observa que uma regressão, podendo-se enquadrar os documentos de 2015 e 2016, como no estágio estratégico, e nos materiais posteriores têm ênfase no que se define como estágio gerencial, que é o nível intermediário de maturidade em responsabilidade social, voltada a incorporação aos processos internos, em detrimento de um papel mais proativo na sociedade no sentido de liderar o desenvolvimento com responsabilidade social.

Os resultados da análise indicam que 36,8% dos documentos vigentes analisados são do nível 3 de maturidade (gerencial); 15,8% são do estágio 4 (estratégico); outros 26,3% do nível 2 (conformidade); 21,1% são do estágio 5 (civil).

Não foram identificados documentos com teor explícito do nível 1 de maturidade (defensivo) assumidos por esta subcultura.

Cabe lembrar que há uma coexistência de normas de diferentes períodos e há documentos anteriores a 2014 que não tiveram revisão e, portanto, ainda tem influência de integrantes da alta administração anteriores.

5.2 A tecnocracia como impulsionadora da aprendizagem organizacional

Para concretizar metas e compromissos expressos em políticas corporativas, a organização desenvolve uma série de macroprocessos, que reúnem grupos de processos a cargo

de múltiplas estruturas. A organização define duas categorias de macroprocessos, uma voltada a gestão e serviços corporativos, e outra para o negócio.

Dentro da organização em estudo, as áreas-meio são aquelas que são responsáveis por macroprocessos (que são compostos por uma quantidade variável de processos e atividades) e responsáveis por definir os critérios de como as áreas-fim devem se comportar na produção de bens e serviços de forma a resguardar a adoção das melhores práticas e evitar riscos associados.

Ou seja, partem das áreas-meio premissas de como uma planta industrial, por exemplo, devem se comportar para evitar gerar riscos às comunidades ou à biodiversidade. Em alguns casos, é também no âmbito desta subcultura que são realizadas atividades de suporte para viabilizar a continuidade do negócio, como gestão de crises reputacionais, assessorando as estruturas da empresa. Convergem, por consequência, entre as definições adotadas por Schein, como a cultura tecnocrática da organização.

As orientações que desdobram os macroprocessos para o restante da organização estão declaradas em procedimentos de processo e de execução, que podem ser acessadas por todos os colaboradores via sistema interno da empresa.

Entre o conjunto de normas da empresa com orientações em menor ou maior grau que afetam as interfaces com as comunidades de entorno, identificamos na amostra estudada 17 documentos, com destaque para os seguintes assuntos:

- a) Critérios de responsabilidade social, em especial relativos às comunidades, a serem levados em consideração no desenvolvimento dos projetos de investimento, aquisições e desinvestimentos da organização;
- b) Investimento socioambiental;
- c) Gestão do relacionamento comunitário;
- d) Gestão de riscos sociais;
- e) Prevenção à corrupção.

Verificando-se o histórico da empresa, é possível identificar que existe uma larga trajetória de realização de ações filantrópicas, quase tão antiga quanto o de sua própria existência. Nesse contexto, é natural que as normas mais antigas no que diz respeito à interação com a sociedade seja justamente área.

A organização tem experiência de seleção de projetos para patrocínio socioambiental vai editais públicos desde 2001. Periodicamente, a companhia revisa os programas corporativos de investimento social, nos quais são definidas as linhas de atuação que definem as temáticas aos quais as propostas poderão concorrer os recursos repassados voluntariamente pela empresa. Ao todo, já foram lançados mais de quatro programas, sendo que a iniciativa vigente integra as

áreas social e ambiental, buscando promover, por meio dos projetos apoiados, a integração entre esses aspectos.

A redução do volume de recursos investido tem sido acompanhada de uma melhoria contínua na forma como a companhia se organiza esses patrocínios, que atualmente são geridos de forma centralizada em uma estrutura da subcultura tecnocrática.

Embora desde os primeiros editais tenha buscado estimular a participação das comunidades de entorno das plantas industriais, foi a partir de uma linha de edital específico voltada para comunidades que a empresa, passou a contemplar de forma mais contínua iniciativas desse público. As plantas industriais foram envolvidas nos últimos processos de seleção, principalmente pelo encaminhamento do mapeamento dos bairros existentes na área de abrangência de suas instalações e participação de profissionais que tem interface com relacionamento comunitário nas equipes de avaliação das propostas.

Foram identificadas mais de uma norma interna que referenciam de forma detalhada como as atividades devem ser desenvolvidas. Também são as orientações formais publicadas há mais tempo e com revisão periódica. Na versão vigente do principal documento (TEC10) que norteia o processo, entre as premissas dos investimentos sociais foram mencionadas:

- Contribuir para o gerenciamento de riscos sociais e ambientais da companhia, considerando as expectativas das comunidades onde atuamos;
 - Promover o compromisso com o respeito aos direitos humanos e combate a qualquer forma de discriminação, buscando prevenir e mitigar os eventuais impactos negativos desses aspectos nas atividades da empresa.
 - Estar alinhados às necessidades do negócio, considerando demandas dos projetos de investimento, das unidades de operações (diagnóstico de comunidades, contexto social, análise de risco social, entre outros), e outras questões estratégicas para a companhia, tais como fortalecimento de reputação; relacionamento com públicos de interesse; e superação dos desafios de sustentabilidade.
 - Buscar parcerias nos investimentos socioambientais e estimular que as instituições executantes dos projetos também o façam, construindo cooperação e sinergia nas ações que promovam resultados efetivos, bem como do atingimento das metas.
 - Buscar, sempre que possível, incentivos ou benefícios fiscais que contribuam para a realização dos projetos, bem como acesso a linhas de crédito que demandem iniciativas socioambientais relacionadas a empreendimentos, quando existirem.
- (TEC10)

Depreende-se que os três primeiros tópicos contêm manifestação de compromissos da organização, de modo similar as políticas corporativas. Mas na leitura aprofundada da norma, o teor dos documentos no tema permite identificar elementos que podem ser associados ao que o modelo de Zadek (2004, 2006, 2012) propõe como o último estágio de maturidade de aprendizagem organizacional, que vai além de conjugar esforços da empresa na incorporação aos processos, com identificação de oportunidades de vantagens estratégicas, mas constitui em

um esforço consciente da organização, expresso pela visão dessa subcultura, no sentido de ter uma atuação civil, que é aquela voltada para a promoção de ampla participação na sociedade no sentido de fortalecer a responsabilidade social corporativa.

Quanto aos critérios de responsabilidade social, em especial relativos às comunidades, a serem levados em consideração no desenvolvimento dos projetos de investimento, aquisições e desinvestimentos da organização, pela própria natureza das normas, o teor tem uma tendência a caracterização do estágio gerencial, voltado a incorporação da questão social em seus principais processos de gestão, com ênfase em evitar ou mitigar erosão do valor econômico por riscos envolvidos num horizonte de médio prazo.

Nas aquisições, por exemplo, as interfaces propostas com as comunidades são apresentadas nas instruções sobre a realização de auditorias prévias (*due dilligences*) nos quais devem ser verificados 15 pontos, sendo que destes 5 são de levantamento de históricos de registros dos ativos sobre seu relacionamento com as comunidades locais. Embora isso seja uma atividade necessária, sem a devida complementação de orientações indicando como proceder para produzir esses levantamentos, os resultados podem ser insuficientes para atingir o objetivo de evitar exposição aos riscos sociais. No campo ambiental, as instruções são mais detalhadas, mas há espaço para aprimoramento, pois a ênfase é direcionada à conformidade legal.

Isso porque caso a empresa adquirida não tenha controles internos fortalecidos de forma a proporcionar um diagnóstico que espelhe a realidade, é possível que se conclua que não há questões críticas expressivas, quando a situações pode ser justamente o oposto. Essas normas não orientam o uso de outras fontes que não a própria empresa em processo de aquisição, como percepções das partes interessadas, nem abordam, nos 10 outros itens, instruções paliativas para rastreabilidade efetiva dos aspectos de responsabilidade social em relação a essa fragilidade no diagnóstico.

Cabe mencionar que, essas orientações poderiam estar no quarto estágio, que é o nível estratégico. Mas não identificamos elementos consolidados nessas normas que correspondam plenamente a uma visão de longo prazo, pioneirismo (muitas empresas já adotam práticas de diagnósticos mesmo quando a legislação não exige) e apoio as inovações em responsabilidade social, apenas uma repetição de compromissos das políticas, com maior riqueza de detalhes na descrição.

No que tange ao relacionamento comunitário, identificamos duas normas principais, atreladas aos macroprocessos de SMS e responsabilidade social.

Com relação ao SMS, o processo visa atender aspectos do licenciamento ambiental, contingência (tanto o estado de prontidão quanto a resposta a emergências) e a gestão de prevenção de riscos e segurança operacional.

Em TEC17, que é a norma vigente mais antiga sobre o assunto da organização, em sua versão atual é estabelecido que “o relacionamento com as comunidades potencialmente expostas ao risco deve ser conduzido de forma contínua e sistemática, durante todo o ciclo de vida das atividades, instalações e operações”. A ênfase do relacionamento também é definida como devendo ser baseada “essencialmente na avaliação dos riscos associados às atividades”. Esses pontos são ainda reforçados na mesma norma, sendo novamente citados nos requisitos da orientação, tais como:

- a) avaliação dos eventuais impactos que as atividades da empresa possam causar às comunidades, tanto do ponto de vista de SMS como social e econômico, de modo a evitá-los ou reduzir ao máximo seus efeitos indesejáveis;
- b) garantia de que essa avaliação acompanhe todo o ciclo de vida das atividades;
- c) manutenção de canais de comunicação com as comunidades vizinhas de modo a mantê-las informadas sobre planos de contingência, considerando, nesse processo, opiniões, sugestões e preocupações por elas manifestadas;
- d) implementação de programas de esclarecimento e treinamento junto as comunidades potencialmente expostas a riscos, de modo a estimular seu comprometimento com as medidas de prevenção e contingência;
- e) implementação de programas de saúde e educação ambiental junto às comunidades vizinhas, bem como de ações que promovam seu desenvolvimento sustentável (TEC 17).

Entre os diversos temas abordados no documento, destacamos as orientações para atuação integrada entre plantas industriais que compartilham a mesma área de abrangência, a indicação de que devem ser adotados indicadores para avaliação das ações realizadas, a análise do retorno das comunidades (espontâneo e a partir de feedback estimulado) e a necessidade de que os colaboradores que mantem contato com esse público tenham treinamento específico em comunicação comunitária e aspectos de SMS pertinentes ao segmento de atuação da empresa e, no caso de lideranças, amplia-se para a capacitação como porta-vozes e relacionamento com a imprensa.

Sob a perspectiva da responsabilidade social, o processo engloba quatro atribuições: a) atuação nas situações de emergência; b) desdobramento das orientações para o relacionamento comunitário; c) gerenciamento de temas críticos, conflitos e crises comunitárias e mapeamento das comunidades na área de abrangência, bem como a coordenação da interlocução com as comunidades.

Em TEC 15, padrão de processo lançado em 2016 e revisado em 2017, foram localizados sete objetivos declarados, a saber:

- a) Criar e/ou reforçar vínculos de confiança com as comunidades para a promoção de um ambiente favorável para o desenvolvimento dos negócios, atividades e operações da companhia e para o tratamento dos riscos sociais, contribuindo para o fortalecimento da reputação e imagem [...] como empresa ética, transparente e que atua com responsabilidade social e ambiental, bem como para o desenvolvimento local.
- b) Contribuir para identificação e gestão de potenciais conflitos, favorecendo a atuação preventiva e o gerenciamento de crises com esse público, em alinhamento às Políticas de Responsabilidade Social e de Comunicação.
- c) Desenvolver interação e relação contínua, mantendo canais de diálogo permanentes com as comunidades da área de abrangência, e não somente com suas lideranças, visando o entendimento e compreensão dos papéis, das atribuições e responsabilidades dos diferentes atores sociais, a geração de confiança mútua e o alinhamento de expectativas entre as partes.
- d) Subsidiar o processo de tomada de decisão da companhia e das Unidades [...] por meio da identificação de expectativas, demandas e características das comunidades e dos seus atores sociais.
- e) Manter as comunidades da área de abrangência informadas quanto aos aspectos das atividades e operações desenvolvidas pela companhia, incluindo impactos e riscos.
- f) Fomentar o desenvolvimento de parcerias, de forma a alcançar o fortalecimento de vínculos, a atuação em rede e a geração de benefícios mútuos, promovendo o respeito aos direitos sociais, ambientais, territoriais e culturais das comunidades.
- g) Garantir o alinhamento e a coerência das informações e posicionamentos transmitidos às comunidades e aos diferentes atores sociais, evitando a sobreposição de interlocutores [...] (TEC 15).

Destacamos ainda desse documento, que é extenso e possui vários anexos, a indicação das interfaces entre a estrutura tecnocrática, que assumiu a execução de várias atividades que eram realizadas diretamente por colaboradores das equipes das plantas industriais, antes da reestruturação de 2015. Na prática, esses mesmos profissionais foram mantidos na atuação com as comunidades, mas foi alterada a subordinação hierárquica para a estrutura que anteriormente apenas orientava o desenvolvimento das atividades.

Porém, as unidades continuam tendo responsabilidades relativas ao relacionamento com as comunidades do seu entorno, como a necessidade de indicar como define sua área de abrangência; reportar diagnósticos, riscos e impactos das suas atividades; e aprovar o plano de atuação que define o nível de engajamento pretendido. Além disso, quanto aos aspectos relativos ao padrão anterior, de SMS, a responsabilidade ainda está mantida como no nível da planta operacional, pois as equipes dessa gerência foram mantidas na estrutura. Assim, é possível identificar uma interdependência entre as equipes pelas responsabilidades compartilhadas quanto a esse público e, eventualmente, dissonâncias de interpretação que definem a forma como desdobram as diretrizes existentes pelas equipes encarregadas pelo relacionamento de plantas industriais.

Outra norma com interface com aspectos do relacionamento comunitário é a de gestão de riscos sociais, também produzida no âmbito da responsabilidade social. O documento vai além do papel educativo sobre conceitos adotados e recomendar o que deve ser realizado, mas oferta aos colaboradores ferramentas de como no âmbito das plantas industriais devem ser conduzidos os levantamentos do contexto social, que incluem diversos tópicos que estão além do que determina a legislação brasileira, contribuindo para uma visão mais completa da gestão dos riscos reputacionais e integração aos processos de negócio.

Para o atendimento da norma, que tem caráter abrangente, as plantas industriais são orientadas a elaborar o diagnóstico das comunidades e do contexto social; gerenciar os riscos e monitorar a execução dos planos de ação para mitigação dos riscos; manter um mapa de riscos sociais atualizado; comunicar tempestivamente as informações que afetam as atividades e os processos sob responsabilidade alheia; sinalizar demandas de parcerias possíveis com terceiros para tratamento dos riscos; reportar a atuação as instâncias orientadoras superiores (que estão na subcultura tecnocrática) e fiscalizar o cumprimento de requisitos relativos aos riscos sociais que estejam incluídos nos contratos sob sua responsabilidade, entre outros assuntos detalhados.

5.2.1 Síntese dos resultados principais obtidos desta subcultura

A partir das 17 normas estudadas que registram os modelos mentais e o conhecimento desta subcultura a respeito, identificamos que:

5.2.1.1 Conteúdo

Os conteúdos encontrados na amostra têm predominância de teor educativo, categoria usada para englobar as orientações que explicam a importância da inclusão e realizam orientações mais amplas, com foco no que deve ser feito e não em como realizar os processos e atividades.

Outros 20% têm ênfase em manifestar compromissos públicos da organização objeto do estudo de caso. As orientações que prescrevem aspectos que indicam como devem ser realizadas as interfaces com as comunidades ou como deve ser realizado o gerenciamento das partes interessadas correspondem, respectivamente, a 13% e 11% do total.

As orientações com foco nas respostas a emergência e/ou gestão dos riscos obtiveram 13% dos resultados gerais nesta categoria.

5.2.1.2 Ferramentas adicionais que suportem o desdobramento

Este grupo é no qual foram encontrados o maior número de ferramentas de apoio por procedimento. Isso é coerente com o fato dessa categoria ser encarregada de orientar as atividades de interfaces com as comunidades. Porém, em 50% dos casos essas informações de apoio correspondem apenas a definição da distribuição das responsabilidades sobre as atividades relacionadas ao relacionamento comunitário.

Outros 15,4% apresentam fluxos de trabalho e 7,7% indicam listas de verificação, modelos de planejamento e outros documentos que auxiliam as equipes nas plantas a desdobrar os procedimentos. Um percentual elevado, 26,9%, aponta para outros tipos de ferramentas e formam um conjunto bastante heterogêneo, no qual nenhuma tendência é significativa.

5.2.1.3 Normas internacionais

Nesse tópico, encontramos uma peculiaridade. A partir de 2017, o uso da referência da ISO 26000 de forma explícita tem sido descontinuada em relação às versões anteriores. Esse grupo é também responsável quase que isolada pela recomendação das diretrizes, que também é apontada em documentos aprovados pela subcultura de gestão, mas que têm ênfase em responsabilidade social. Não se observa, fora desta categoria, o uso relacionado com as diretrizes como forma de implementação do relacionamento comunitário, o que ocorre no caso das orientações existentes sobre meio ambiente e saúde, indicadas pela ISO 14001 e OHSAS 18001.

Nota-se ainda que vários documentos foram revisados nos últimos três anos e as indicações das normas internacionais têm sido abandonadas. Apesar disso, começa a despontar influências da aplicação da ISO 31000, norma sobre gestão dos riscos, que impulsiona a inclusão de novos aspectos no desenvolvimento de processos e atividades.

Outras presenças observadas são as menções a desdobramentos da Iniciativa de Transparência das Indústrias Extratoras - *Extractive Industries Transparency Initiative* (EITI) e Iniciativa de Parceria contra a Corrupção - *Partnering Against Corruption Initiative* (PACI), ambas voltadas ao combate à corrupção e ainda aos Princípios do Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU).

São recorrentes, ainda, a *Lei Sarbannes Oxley* (conhecida como SOX ou Sarbox), que é dos Estados Unidos. Composta por regras que visam mitigar riscos de fraudes, a partir do escândalo da Enron, em 2000, todas as empresas que mantêm operações no país devem seguir e podem ser responsabilizadas em virtude do seu descumprimento.

5.2.1.4 Questões da ISO 26000

Além das observações acima mencionadas, é também esta subcultura que demonstra dominar os conhecimentos sobre as sete questões de envolvimento das comunidades previstas na norma internacional. Os principais temas mencionados estão relacionados às diretrizes de investimento social e educação e cultura, além das recomendações de consulta prévia e engajamento das comunidades de entorno.

5.2.1.5 Posicionamento predominante encontrado

Como ocorre com a subcultura de gestão da empresa, que passou por transformações resultantes de duas alterações na liderança de maior nível hierárquico da indústria em menos de três anos, observamos neste grupo alterações nas tendências de posicionamento que acompanham a mudança de estágio da alta administração quanto à responsabilidade social.

Essas estruturas tecnocráticas também passaram por profundas transformações e alterações dos níveis gerenciais e nas equipes. Ainda transcorrem os ajustamentos na integração dos profissionais que anteriormente estavam hierarquicamente subordinados nas plantas industriais (nas áreas de comunicação locais).

Além disso, há uma alteração de perfil das equipes, dado o ingresso de profissionais de outras áreas, como recursos humanos, TI, estratégia, e que ainda estão se familiarizando com as dinâmicas do relacionamento comunitário. Se por um lado, isso implica em um deslocamento na curva de aprendizagem individual e dos grupos, isso também agrega visões múltiplas que podem enriquecer as tomadas de decisão futuras ao contribuir para romper com lógicas cristalizadas.

Considerando-se o conjunto total da amostra deste conjunto, foram observados que 47,1% de orientações são situadas no estágio 3 – gerencial (integração aos processos); 23,5% de recomendações expressam ideias alinhadas ao estágio 5 – civil (ético e direcionador para a atuação em prol do bem-comum); 11,8% de normas podem ser percebidas como estratégicas (vantagem competitiva) e outros 17,6% têm foco na conformidade legal. Não foram encontradas orientações de cunho defensivo, dentro da descrição proposta pelo modelo de Zadek (2004, 2006) (negação ou omissão).

Entretanto, quando realizamos a divisão das normas entre os seus anos de lançamento em dois períodos: anterior a 2016 e as de 2017, é possível depreender que os procedimentos revisados nesse último ano expressam estágios distintos de maturidade na aprendizagem

organizacional. Isso ainda se torna mais evidente quando comparamos as normas criadas em 2017 com suas versões anteriores. Nesses casos, nota-se que houve uma regressão de um nível no estágio de maturidade. Assim, as versões anteriores que estavam no estágio 4 – estratégico (vantagem competitiva) foram para 3 – gerencial.

5.3 A realidade na operação

Neste grupo, classificamos 44 documentos elaborados no âmbito dos segmentos de negócios da empresa que reconhecem a interface com comunidades nas plantas industriais. Entre assuntos mais frequentes desenvolvidos nas normas, identificamos:

- a) atividades de resposta à emergência e orientações para prevenção de riscos;
- b) atendimento de demandas das comunidades recebidas pelos canais de comunicação;
- c) comunicação de riscos às partes interessadas;
- b) relacionamento com comunidades em faixas de dutos;
- e) orientações de diagnósticos na área de influência das unidades;

Entre as normas produzidas pela subcultura operadora encontramos 88,9% de procedimentos de execução, coerente com seu perfil dentro da estrutura hierárquica da indústria objeto deste estudo de caso. Não foram encontradas recomendações sobre a estratégia global da companhia, o que também era esperado.

Foram encontradas 100 citações a normas internacionais, mas entre nenhuma delas foi indicada com menção direta a ISO 26000, voltada à gestão da responsabilidade social. O fato chama atenção, pois a empresa objeto deste estudo de caso teve papel importante na construção da norma, participando do grupo de construção das orientações como representante da categoria indústria no Brasil e foi pioneira na manifestação do compromisso que iria promover a adoção das suas diretrizes.

Mesmo diante das dificuldades de estruturação da implantação possam ter se feito presentes no decorrer dos anos, é um ponto de atenção a ser considerado na avaliação da cultura corporativa do subgrupo operador dessas orientações, pois há um elevado número de citações a outras normas consagradas, com destaque para a ISO 9001 (Gestão da Qualidade), citada como referência por 13% das normas encontradas; ISO 14000 (Sistema de Gestão Ambiental), que é a mais citada, com 19% das menções; seguida da OHSAS 18001 (Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho), apontada em 17% das orientações. Outras normas internacionais foram encontradas em 10% dos casos, com enorme variação de referências.

Quanto os compromissos manifestados pela empresa em documentos públicos e procedimentos corporativos construídos no âmbito da subcultura tecnocrática para orientar processos e atividades das áreas-fim, foi possível identificar que mais de 60% das normas operacionais indicam desdobrar orientações superiores da própria organização.

A referência mais citada é a uma orientação da área de SMS (TEC4), que tem 21,3% das indicações. Esse procedimento existe há mais de uma década e tem sucessivas revisões. Também tem o histórico de ser periodicamente auditada dentro de um programa da organização, o que estimulou o desdobramento pelas equipes das plantas industriais, uma vez que essas verificações estavam atreladas a indicadores que os gestores de maior nível hierárquico das plantas deveriam cumprir.

A prevenção ou mitigação de riscos oriundos das operações das plantas prepondera entre as normas criadas. Nesse conjunto, há duas tendências distintas: aquelas orientações que tem foco no esclarecimento dos potenciais impactos locais e promoção do grau de conhecimento sobre as atividades da indústria, estimulando a comunicação das medidas de segurança implementadas e a resposta às demandas de questionamentos das comunidades; e a outra vai na direção oposta, coibindo a oferta de informações a públicos que não sejam os próprios colaboradores.

É desta subcultura que surgem orientações cujo teor direciona para um estágio defensivo, que segundo o modelo de Zadek (2004, 2006), integra tanto as empresas que omitem das questões sociais, quanto aquelas que atribuem a terceiros e/ou assumem a postura de refutar a possível contribuição das suas atividades para as interferências dos meios aonde atuam. Nesse conjunto, nota-se um paradoxo, com a indicação de comunidades de entorno, e a definição de que as interfaces com as mesmas não devem ser realizadas, nem divulgados os riscos, em desacordo com as orientações superiores (às vezes, até mencionada na norma). Trata-se da referência explícita que, no entendimento do grupo responsável pela sua construção na unidade, não há razão de ser o relacionamento com este público, o que pode ser contestável até mesmo em virtude de legislação aplicável ao segmento.

Entre as demais regras, que admitem as interfaces com as comunidades e preveem algum grau de relacionamento, observa-se que as orientações mais desdobradas localmente que parte de recomendações superiores são aquelas que tem em comum as seguintes características:

a) definem ferramentas para execução do trabalho;

b) são assertivos nas recomendações, indo além da indicação da importância de se considerar o público no desenvolvimento das atividades operacionais. O foco não está em “o que deve ser feito”, mas “como fazer”;

c) estabelecem o nexos sobre como a unidade contribui ao resultado global no processo orientado, frequentemente atrelando os resultados esperados a metas que impactam a avaliação do gestor de maior nível hierárquico da planta (indicadores);

d) são verificáveis em auditorias internas, verificações de conformidade e afins.

Diante dessas características, é natural que normais internacionais como as ISOs 9001, 14001 e OSHAS 18001 sejam influências mais frequentes, em detrimento de outras, como a ISO 26000, com perfil mais abrangente e de educação sobre a responsabilidade social. Cabe mencionar ainda que a indústria menciona ter certificado todas as unidades de um determinado segmento de atuação as normas ISO 14001 e OHSAS 18001.

Outras normas que chamam atenção por serem pouco referenciadas neste grupo são o código de ética, com 3,3% de menções; comunicação de crises, com 4,9% de indicações; e a norma de gestão de relacionamento comunitário, lançada pela área de responsabilidade social, com apenas 1,6%. Pelo fato de ser recente, foi lançada em 2016 e revisada em 2017, é possível que suas recomendações não estejam plenamente disseminadas na estrutura.

Mas o que chama a atenção é o fato de que há normas lançadas posteriormente pelas unidades, que têm relação com esse processo, mencionam outras referências (interna e externas) e não desdobram as orientações existentes, que poderiam já estar sendo incorporadas na gestão local.

Apesar da recente reestruturação ter migrado a subordinação da vinculação de equipes das plantas para áreas outrora responsáveis apenas por orientar processos, não foi possível observar na amostra que a definição de responsabilidades e, principalmente, de retroalimentação de informações entre as equipes que ficaram tenha sido pacificada. A recomendação é feita no sentido de que os profissionais devem ser informados das ocorrências relativas as comunidades, para darem andamento as questões.

Porém, como esse é um processo transversal, com os colaboradores tendo interfaces ainda que eventuais, não está plenamente definido, no âmbito das unidades, como isso deve ser feito e que tipo de informações são relevantes, abrindo espaço para interpretações subjetivas sobre as responsabilidades entre os grupos das diferentes subculturas.

5.3.1 Síntese dos resultados principais obtidos desta subcultura

5.3.1.1 Conteúdo

Nessa subcultura, observamos as seguintes tendências:

a) ênfase na indicação de que a unidade está desdobrando compromissos públicos da organização (referência as recomendações dos grupos executivos);

b) dispersão do teor entre o gerenciamento das partes interessadas, interfaces com as comunidades, educação para as questões comunitárias, entre outros objetivos. Em realidade, diferentemente do que ocorre nas outras subculturas, na qual as recomendações ora recaem em um estilo, ora em outro; aqui, foram encontrados múltiplos objetivos dentro de uma mesma orientação às equipes.

Apesar disso, os documentos são mais sucintos e trazem, com mais frequência, ferramentas de apoio, item que será detalhado a seguir.

5.3.1.2 Ferramentas adicionais que suportem o desdobramento

Pelos dados obtidos, observamos que são geradas muitas ferramentas de apoio no desdobramento das orientações de execução. Aqui, também é mantida a tendência já existente nos demais níveis, de incluir matriz de atribuições e documentos análogos, correspondendo a 50% dos materiais encontrados. Fluxos complementares das atividades são presentes em 15,5% dos casos e há uma presença mais forte de modelos de comunicados às partes interessadas, estruturas de planos e guias adicionais, que perfazem outros 26,9%. Outros tipos de ferramentas constituem 7,7% do total encontrado nesse conjunto.

5.3.1.3 Normas internacionais

Para esta subcultura, as normas internacionais mais consagradas e com presença não apenas em referências bibliográfica, mas com ações atreladas as recomendações efetivamente desdobradas são a ISO 14001 e OSHAS 18001. Como já mencionado acima, um dos segmentos desta indústria de grande porte brasileira do objeto do estudo de caso, referência ter certificado todas as unidades de um segmento de atuação nessas normas.

A ISO 9001 está mais presente do que a ISO 26000, voltada à diretrizes de responsabilidade social, mesmo nas orientações construídas com foco no relacionamento com comunidades desenvolvido por equipes das plantas ligadas às questões sociais. O uso indireto – sem citação explícita, mas sendo usado como fonte de inspiração – também não foi evidenciado, exceto em casos pontuais nos quais isso possa ter ocorrido.

Esse ponto chama a atenção porque a indústria objeto do estudo de caso participou do desenvolvimento da norma, assumiu compromissos públicos relacionados a ela por muitos

anos, chegando até mesmo a negociar cláusulas de ACT incluindo compromissos atrelados a essas orientações.

Não é possível afirmar categoricamente as razões da falta de aderência dessa norma nessas equipes, mas realizando uma comparação com as normas internacionais que têm elevado nível de aderência nos grupos desse conjunto, notamos que as “o sucesso” está ligado a capacidade da norma ser clara na forma como os objetivos daquilo que se propõe deve ser construído e não apenas em indicar o que deve ser realizado. Diante das pressões pelos resultados da produção de bens e serviços e atividades a elas associadas, essa subcultura parece não dispor de condições de por conta própria, estabelecer os nexos entre as recomendações de caráter mais amplo com os processos realizados.

5.3.1.4 Questões da ISO 26000

Além da questão do envolvimento com as comunidades, com 73,3% das normas encontradas, é expressiva a menção a questões relacionadas a saúde em vários procedimentos, quase sempre voltados a evitar e/ou mitigar eventuais impactos relacionados as operações, que perfazem 26,7% do conjunto.

Educação e cultura, geração de emprego e capacitação, desenvolvimento tecnológico e acesso às tecnologias, geração de riqueza e renda e investimento social são questões que não significativas nas normas da amostra desta subcultura. Embora boa parte do preconiza as diretrizes indicadas pela norma internacional esteja a cargo de estruturas de subcultura tecnocrática, como por exemplo, o investimento social, seria de se esperar encontrar mecanismos pelos quais o trânsito de informações coletadas, em diagnósticos e na própria rotina das interfaces de relacionamento com as comunidades, retroalimenta a definição de estratégias desenvolvidas por essas outras áreas.

O espaço de trânsito existente de intercâmbio sobre oportunidades identificadas e, especialmente, os riscos está direcionado para os grupos de trabalho e comitês de responsabilidade social. No entanto, na trajetória desta indústria, a “realidade” da cultura operadora é mediada por profissionais também de áreas igualmente tecnocráticas que representam os segmentos de negócio, mas que estão, por vezes, distantes do que ocorre nas plantas industriais e, conseqüentemente, enfrentam dificuldades em transmitir essas possíveis contribuições. Esse “telefone sem fio”, estabelecido pela forma como se organizou a governança dentro da empresa, torna mais suscetível ao viés coletivo, como os dados explicitam ao não revelar proximidade entre os desenhos dos processos e execução. Após a reestruturação,

essa governança ainda apresenta muitas indefinições, sendo a integração entre a subcultura operadora e a subcultura tecnocrática resultado mais dependente das posturas individuais dos membros das equipes que as compõem do que de um desenho de gestão que estimule essas práticas.

Vale lembrar que, em diversos casos, os responsáveis pelas definições de estratégias e os representantes das plantas (que estão no nível acima, também na tecnocracia do segmento de negócio), compartilham valores, formação e perfil. Assim, as revisões dessas orientações acabam sendo vulneráveis na tomada de decisão coletiva, porque se trata de discussão entre iguais, com viés de aceitação das ideias divergentes que eventualmente surjam, reforçando a trajetória expressa pela tendência da maioria, fenômeno que será aprofundado no tópico 5.4 Discussão.

5.3.1.5 Posicionamento predominante encontrado

Pela análise de conteúdo dos documentos que compõem este conjunto, é possível deduzir que o grau de maturidade de aprendizagem organizacional em responsabilidade social nas interfaces com as comunidades desta subcultura se situam no estágio 2 – conformidade legal, que corresponde a 47,7% das orientações elaboradas; sendo significativo o fato de que apenas este grupo apresenta recomendações alinhadas ao estágio 1 – defensivo, no qual visam indicar que a responsabilidade sobre os impactos das operações é relativo e passível de contestação.

Naturalmente, os problemas causados por potenciais impactos dos processos e atividades sofrem influências de variáveis externas às atividades das plantas industriais e, em casos, pode ser o agente de menor contribuição para o problema. No entanto, o foco dos procedimentos está direcionado ora a omissão plena, ora pela a remessa do desenvolvimento de soluções a terceiros. Esse fenômeno é mais marcante nas operações marítimas realizadas.

Apenas 20, 5% das regras encontradas na amostra podem ser enquadradas no estágio 3 – gerencial (integração a processos), sendo que foram encontrados exemplos em todos os segmentos de negócio incluídos na amostra, havendo, portanto, potenciais lideranças de resultados em cada um deles que poderiam ser usados como exemplos para motivar os demais grupos.

Não foram encontrados procedimentos nos estágios 4 – estratégico (vantagem competitiva) e 5 – civil (ético e direcionador para a atuação em prol do bem-comum), sendo que esse grupo é o que apresenta diversidade de datas de procedimentos vigentes mais ampla. Não se observa, entre as novas e antigas versões, uma alteração significativa de estágios, como ocorreu nos últimos três anos com as demais subculturas.

5.4 Discussão dos dados do relatório

Foi constatada a disparidade de posicionamento entre as diferentes subculturas da indústria objeto de caso. Enquanto a gestão da alta administração vem revertendo mais bruscamente, a partir de 2014, seus compromissos públicos do nível civil para se manifestar entre os níveis gerencial e estratégico, pela análise da série histórica de documentos, a subcultura tecnocrática tem mudado e, porém, demorou mais a realizar as alterações até o ano de 2017, quando acelerou as atualizações até se equiparar a alta administração.

Considerando-se que essa cultura tem um perfil mais progressista dentro da organização no sentido do compartilhamento de visões a respeito de como os negócios deveriam ser conduzidos de forma alinhada aos aspectos da responsabilidade social, é relevante perceber que uma ambiguidade: por um lado buscam educar as demais subculturas educar os colaboradores para as questões sociais, mas só mais recentemente têm fornecido instruções mais objetivas para integrar aos processos. Ou seja, embora estivessem oficialmente no estágio 5 – civil (ético e direcionador para a atuação em prol do bem-comum), categoria que persiste parte das orientações (a segunda mais presente), as orientações careciam de proposições mais concretas para integração da visão de responsabilidade social nos processos e atividades da empresa, especialmente aquelas desempenhadas pelas plantas industriais. Essa tendência vem se revertendo de forma mais marcante no último um ano e meio, com muitas revisões de normas lançadas para estimular que os grupos responsáveis pela atuação comunitária sigam além das recomendações previstas na legislação local.

Nos aspectos ambientais, a consolidação em termos de uso de ferramentas e integração aos processos é mais fortalecida, a partir das orientações elaboradas pela subcultura tecnocrática. Ainda assim, a tendência é mais arraigada no sentido de se ater aos aspectos previstos na legislação e aquelas que estão definidos em normas internacionais, como a ISO 14000. Observa-se ainda que, apesar de uma postura menos vanguardista que seus colegas da tecnocracia encarregados pelos aspectos sociais, esse grupo avançou mais no sentido de promover o envolvimento das unidades. Esse resultado possivelmente tem influência no fato das normas internas serem mais antigas e, portanto, trabalhadas pelas equipes há mais tempo.

Porém, convém notar que os procedimentos encontrados são mais assertivos na proposição de como devem ser conduzidas as atividades de integração entre as plantas industriais e as comunidades, como por exemplo indicando como devem ser organizados os canais de comunicação e perfil dos profissionais para atuar na área, ao invés de indicar que esse

relacionamento deve existir, sem a definir características mínimas das pessoas que devem atuar nessa interlocução e como estruturar o atendimento. Outro estímulo a integração é a promoção de auditorias para verificação do cumprimento dessas diretrizes, a pesar de nem sempre terem sido seguidas de acordo com a periodicidade inicial prevista, segundo documentos da organização.

A subcultura operacional desta indústria de grande porte brasileira é a que manifesta, como grupo (e não, necessariamente, como opinião pessoal de seus indivíduos), a postura mais reativa a aspectos da responsabilidade social. A maioria se situa no estágio de conformidade legal, embora se identifique alguns setores que avançam mais no sentido de promover a integração com seus processos.

É possível que esse comportamento seja afetado pelo fato de muitas orientações realizadas em outros níveis da empresa terem caráter de manifestação de compromissos (políticas) e/ou de um papel mais direcionado à educação interna sobre os aspectos educacional. Apesar desses passos serem necessários, a retórica usada não parece ser suficiente para promover o engajamento interno, uma vez que há muitas incertezas sobre o “como” produzir essa integração de forma mais efetiva. Daí o fato dos resultados mais frutíferos, com desdobramento internos e aplicação indicada, para as normas que avançam neste sentido sobre como o relacionamento comunitário deve ser conduzido, ainda que com escopo mais reduzido em relação as melhores práticas preconizadas na ISO 26000, que não se firmou com referência consagrada pela cultura da empresa (pouco citada no nível da alta administração e sem qualquer indicação de referência entre os grupos da operação), apesar dos esforços de grupos da cultura tecnocrática.

A interdependência entre as culturas para implantação efetiva da responsabilidade social nos processos e atividades com interface no relacionamento comunitário é dependente dos indivíduos e não de um modelo de gestão que contemple desenhos claros que promovam o encadeamento entre os processos. Às vezes, tem-se a impressão, ao longo da análise de conteúdo aprofundada, que se tratam de diferentes empresas e não de uma mesma organização, pois há zonas cinzas que não evidenciam a sinergia entre as responsabilidades e atuação.

A governança que define as tomadas de decisão coletivas tem sido realizada na indústria deste estudo de caso pela formação de grupos de trabalho, sob a coordenação de grupos da subcultura tecnocrática, e participação de outros membros que representam a cultura operadora, mas que não fazem parte dela, também tendo a atribuição de ser uma instância orientadora. A participação direta de representantes das unidades, na trajetória da empresa, tem sido mais restrita a eventuais esporádicas, como a participação na comissão de seleção de

projetos de patrocínio, mas não nas construções das tomadas de decisão críticas sobre o macroprocesso de responsabilidade social.

Ainda que possa existir um procedimento construído por apenas três profissionais (um relator e dois validadores), a maioria respeita a praxe de construção coletiva em grupos de trabalho e/ou debates em comitês. No entanto, pela forma como esses grupos são constituídos, como indicado acima, estão mais sujeitos de viés de informação coletiva, fenômeno no qual os membros enfatizam as informações mantidas pela maioria ou por todo grupo, negligenciando inconscientemente (e em alguns casos, conscientemente) as informações sugeridas por um ou poucos membros do grupo que apresentem questões ou ideias que sinalizem problemas ou dificuldades no cenário (STASSER e TITUS, 1985; PETTIGREW, 2014; KIM, 1997; HUNTON, 2001).

Por compartilharem formações similares, terem experiência no nível tecnocrático – em alguns casos sem nunca ter atuando mais próximo a realidade das plantas industriais – Essas conclusões são sugeridas a partir do baixo nível de desdobramento efetivo das normas, que em vários casos sequer são citadas, quando os grupos da cultura operadora desdobram as atividades nas plantas industriais. Exemplo disso é a norma de gestão de relacionamento comunitário lançada em 2016 que sequer é citada em normas posteriores construídas para atividades que obrigatoriamente envolvem interfaces com comunidades. Ainda que não se possam afirmar se isso ocorre por desconhecimento ou discordância, isso revela que o envolvimento de representantes dos processos que atuam apenas de mesmo nível hierárquico da tecnocracia não é suficiente para garantir o desdobramento efetivo para os demais níveis da cultura corporativa.

Diante dos fenômenos observados, indicamos que os mecanismos de governança responsáveis adotados pela organização para promover a integração das discussões e normas de diferentes subculturas não são suficientes para gerar coerência entre os compromissos públicos, diretrizes internas e as práticas estabelecidas.

Soluções como “consultas públicas” no ambiente interno; inclusão de profissionais das outras subculturas da organização, em especial da operacional; e outras atividades de engajamento, indo além da realização de eventos para “escuta” das dificuldades e sem devolutivas do que foi efetivamente incorporado, podem contribuir para fortalecer a governança e promover redução da dissonância entre os estágios de aprendizagem organizacional a medida que os atores passam a se reconhecer como integrantes dos processos de construção das normas pelas quais devem atuar.

Não se trata de democracia empresarial como instrumento para tomada de todas as decisões da organização, prática percebida como onerosa pelo custo oriundo do envolvimento

de vários colaboradores e/ou pelo tempo que esse período de engajamento possa levar, mas de avanços mais genuínos na gestão participativa que propicie a diversidade, como a inclusão de membros nos grupos de trabalho e outros fóruns internos que possam amenizar o risco de pensamento de grupo gerado pelo compartilhamento de formações educacionais, perfis de atividades e experiências similares (FORSYTH, 2018; COHEN, 2014; THOMPSON e SCHONTHAL, 2017).

Essa efetividade só é possível se houver real abertura à participação e houver percepção de que as questões levadas retroalimentam a melhoria do desenho dos processos na gestão das interfaces com as comunidades. Também é preciso que se estruture previamente os mecanismos de resolução de conflitos diante das divergências que naturalmente surgirão nos debates, pois caso a tomada de decisão seja sempre baseada no voto de maioria, as preferências naturais do grupo predominante serão mantidas e viés coletivo pode ser mantido (THOMPSON, 2003; MOHAMMED e RINGSEIS, 2001; ALIPOUR *et al.* 2017).

As construções de tomada de decisão coletivas podem gerar ganhos em crescimento pessoal (intercâmbio de conhecimento com outros grupos), satisfação e comprometimento, soluções mais adequadas para a realidade da atuação da organização podem ser observados, com aumento da eficiência e da eficácia (MAIER, 1967; SONG *et al.*, 1997; SCHMIDT *et al.* 2001; PATRUS *et al.* 2012).

No entanto, além das barreiras mencionadas (relacionadas as desvantagens de custo e prazo), também há dificuldades de implantação de gestão participativa devido a traços culturais brasileiros que interferem na gestão das organizações, marcados pela concentração de poder, patrimonialismo, personalismo e clientelismo (GUARA & FLEURY, 2008; DE BARROS e PRATES, 1996).

Os resultados da pesquisa podem ser sintetizados da seguinte forma: a partir da reversão da cultura da alta administração, causada pela mudança de perfil e enfrentamento das crises, para do estágio 4 – estratégico (vantagem competitiva) para o estágio 3 – gerencial (integração aos processos) na responsabilidade social nos aspectos de relacionamento comunitário; a cultura tecnocrática está buscando acompanhar a mudança de posicionamento, marcadamente a partir do ano de 2017, mudando o discurso do estágio 5 – civil (ético e direcionador para a atuação em prol do bem-comum para chegar ao estágio 3 – gerencial (integração aos processos). Enquanto isso, a cultura operacional mantém a tendência de se expressar formalmente como estágio 2 – conformidade legal, não produzindo mudanças significativas de discurso mesmo com as alterações resultantes da reestruturação nesta indústria de grande porte brasileira.

Ao aproximar estágios das subculturas, é possível que se torne mais fácil a integração e a evolução, pois como afirma Zadek (2004, 2005, 2006, 2012), as empresas tendem não evoluir aos saltos entre um estágio e outro, mas de forma gradual, assimilando as experiências e consolidando o conhecimento em responsabilidade social. Outra premissa do modelo é que nem sempre as empresas evoluem entre os estágios, o que pode ser comprovado no nível interno da organização pela análise de conteúdo realizada por este estudo.

Com essa tendência de reversão entre os estágios de aprendizagem organizacional observados das subculturas da alta administração e tecnocrática e que são elas as impulsionadoras de mudanças para a organização e que pode representar perda da liderança em algumas áreas nas quais a indústria deste estudo de caso tem histórico de pioneirismo no mercado, como os editais públicos para seleção de projetos das comunidades de entorno.

CONCLUSÃO

Como teste limitado da teoria, o estudo de caso avaliou diferentes subculturas de uma indústria de grande porte brasileira e constatou a confirmação dos pressupostos iniciais estabelecidos na definição da situação problema desta pesquisa. A primeira diz respeito a possibilidade de se aplicar em um caso prático o modelo de Zadek (2004, 2005, 2006, 2012) para realizar o diagnóstico sobre qual estágio indústria desse estudo de caso pode se encontrar na aprendizagem e aplicação do conceito de responsabilidade social. O outro pressuposto verificado é que o modelo pode ser usado não apenas para a comparação entre empresas, mas como parâmetro de análise para as subculturas de uma organização, revelando que podem coexistir diferentes níveis de entendimento sobre responsabilidade social dentro dela, como sugere Schein (2010) ao indicar que as subculturas podem não estar alinhadas e, até mesmo, em choque, como mencionado no Capítulo 2.

Neste estudo, a viabilidade sobre o uso das características descritas para cada um dos estágios do modelo de Zadek no recorte usado na pesquisa (relacionamento com comunidades de entorno) foi observada pelos resultados obtidos na etapa de classificação dos documentos da amostra. Mais de 90% deles foram identificados sem dificuldades de classificação. Apenas 7,5% geram dúvida inicial sobre a classificação em um ou outro estágio. Quase a totalidade desses casos foi com procedimentos que visam a conformidade legal, mas que propõem alguns elementos que avançam no sentido da integração da responsabilidade social com os processos e atividades. Todos eles foram solucionados em uma nova análise, a partir dos critérios adicionais mencionados no início do Capítulo 5.

Quanto a coexistência de diferentes estágios de aprendizagem organizacional em responsabilidade social dentro de uma mesma organização no que diz respeito ao relacionamento com as comunidades de entorno dessa indústria, foi possível identificar que se antes de 2014, pela análise documental, é possível inferir que a subcultura da alta administração estava no estágio 4 – estratégico (vantagem competitiva), a subcultura tecnocrática se expressava como estágio 5 – civil (ético e direcionador para a atuação em prol do bem-comum, e a cultura operadora como estágio 2 – conformidade legal, o panorama ao final do período de construção desta pesquisa é diverso.

No final de 2017, os compromissos que emanam da diretoria da indústria têm sua maioria no estágio 3 – gerencial (integração aos processos), a tecnocracia está conseguindo se

equiparar em termos de orientações formais construídas no mesmo estágio 3 – gerencial, e a cultura operadora se mantém, sem bruscas alterações, no estágio 2 – conformidade legal.

Diante desses resultados, a apresentação os conceitos de responsabilidade social, seus enquadramentos teóricos e o paralelo com o modelo de Zadek, indicados no Capítulo 2, servem de base de sustentação para auxiliar o entendimento da coexistência de pensamentos tão diversos. Da mesma forma, a discussão sobre a licença social para operar ilustra a importância do relacionamento com as comunidades para as organizações que atuam no mesmo segmento da indústria do estudo de caso, recorte selecionado para análise.

Esta pesquisa trouxe ainda contribuições sobre outros elementos que não foram inicialmente previstos. Exemplo disso é verificação da dificuldade de normas de diretrizes, como a ISO 26000, se firmarem como práticas nesta indústria do estudo de caso, pela dificuldade de desdobramento das orientações sem a existência de um sistema de gestão de relacionamento comunitário que integre desenhos dos processos e atividades de forma a gerar condições efetivas de implantação dessas orientações.

As convergências e divergências analisadas também indicam que estrutura define o resultado no que diz respeito a governança na construção de normas. Apesar de se entender como democrática a prática de grupos de trabalho e comissões para elaboração das orientações, a composição quase sempre é formada por profissionais da mesma subcultura, no que diz respeito as subculturas tecnocrática e operacional.

Ou seja, os pares do mesmo nível constroem coletivamente as instruções para transmissão de conhecimento sobre os comportamentos e resultados esperados para os colaboradores que possam estar ingressando nos processos e atividades. Mas é um engajamento organizacional é aparente, pois como o modelo escolhido não favorecer a participação entre profissionais de diferentes subculturas, a influência permanece restrita aos seus grupos de origem, não retroalimentando o conhecimento no sentido descendente – ascendente da hierarquia e vice-versa.

Embora haja uma série de diagnósticos produzidos baseados em entrevistas de indivíduos das organizações, estudos ricos e extremamente válidos para o entendimento das culturas corporativas, análises com foco no pensamento de grupo, que são menos frequentes pela complexidade envolvida na pesquisa, podem adicionar um outro tipo de perspectiva para o entendimento de como as empresas seguem na trilha de aprendizagem organizacional em responsabilidade social, como esse trabalho pretendeu contribuir.

Cabe mencionar que indivíduos que compõem uma organização podem demonstrar, por vezes, uma visão mais progressista dos conceitos de responsabilidade social. Porém, quando

em conjunto, tendem a tomar decisões mais conservadoras, pois a tomada de decisão realizada por grupos pode ceder a pressão para manter a harmonia de posições entre os indivíduos. Assim, o estudo do conhecimento resultante das tomadas de decisão realizadas por grupos, como é o caso da construção do procedimentos internos e documentos públicos que registram como deve ser a atuação em responsabilidade social no campo do relacionamento comunitário, demonstra como se consolida na prática o entendimento da maioria dos elementos que compõem essas subculturas, em detrimento de indivíduos com visões mais avançadas do conceito.

Também é partir interações entre as equipes que as práticas de gestão e a transmissão de conhecimento se materializam, pois ainda que algumas atividades possam ser realizadas apenas por alguns indivíduos, não se elimina a interdependência nas funções de trabalho dentro do sistema social mais amplo, que é a organização.

Os resultados empresariais são construídos pelo coletivo e a interação social existente – ora com os grupos tendendo a buscar o equilíbrio pela acomodação, ora mais dispostos a inovação e aceitação dos riscos inerentes às mudanças – define como os processos são desenvolvidos realmente, para além dos compromissos assumidos pela diretoria e das posições mais vanguardistas ou conservadoras dos profissionais que nela atuam.

Observa-se que a forma de obtenção da amostra não permite generalizar as conclusões para toda as organizações. É possível afirmar, no entanto, que os achados são válidos para os grupos estudados e apontam para uma direção, sinalizando uma tendência que deve ser melhor investigada em outras pesquisas.

Considerando, então, os resultados e as limitações, a pesquisadora faz três sugestões para trabalhos futuros:

a) análise e desenvolvimento de modelos de governança para construção dos desenhos dos processos baseado em uma gestão participativa envolvendo todas as subculturas e não apenas o engajamento dos pares, como por exemplo a criação de comitês com participantes de grupos de distintos níveis hierárquicos e rotatividade entre os representantes, no desenvolvimento das orientações sobre a gestão do relacionamento comunitário;

b) estudo e desenvolvimento de um sistema de gestão de relacionamento comunitário que avancem para além da definição da matriz de atribuições, mas redesenhem os processos de forma a estimular a cooperação e a integração entre níveis, como clareza de propósitos, processos e indicadores desdobrados até o nível das plantas industriais, em especial, aos gestores da cultura operativa, pois como diz Deming (1990), “não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, e não há sucesso no que não se gerencia”;

c) estudo e sugestão de alternativas para a fortalecimento da gestão de conhecimento colaborativa entre as equipes de relacionamento comunitário em paralelo com a formalização das normas da organização e os treinamentos a elas relacionados.

Por fim, permanece a esperança que esse diagnóstico possa contribuir para as reflexões sobre os paradigmas que vem sendo construídos nessa temática na academia e pelos profissionais que atuam no relacionamento comunitário, além de auxiliar futuras práticas empresariais na definição de planos para alinhamento das subculturas existentes.

REFERÊNCIAS

- ACHBAR, Mark; JENNIFER. ABBOTT; BAKAN, Joel. **Corporation: The Pathological Pursuit of Profit and Power**. Filmwest Associates, 2003.
- ACSELRAD, Henri; MELLO, CC do A. Conflito social e risco ambiental: o caso de um vazamento de óleo na Baía de Guanabara. **Ecología Política. Naturaleza, sociedad y utopía**, p. 293-317, 2002.
- ALLAIRE, Yvan; FIRSIROTU, Mihaela E. Theories of organizational culture. **Organization studies**, v. 5, n. 3, p. 193-226, 1984.
- ALIPOUR, Kent K.; MOHAMMED, Susan; RAGHURAM, Sumita. Differences in the Valuing of Power Among Team Members: a Contingency Approach Toward Examining the Effects of Power Values Diversity and Relationship Conflict. **Journal of Business and Psychology**, p. 1-17, 2017.
- AMAESHI, K.M. e ADI, B. Reconstructing the corporate social responsibility construct in Turkish. **Business Ethics: A European Review**, v.16, n.1, p.3-18. 2007
- ANTONELLO, Claudia Simone. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. **Aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman**, p. 12-33, 2005.
- AREVALO, Jorge A.; ARAVIND, Deepa. Corporate social responsibility practices in India: approach, drivers, and barriers. **Corporate Governance: The international journal of business in society**, v. 11, n. 4, p. 399-414, 2011.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Sistemas de gestão de qualidade-requisitos. Quality management systems-requirements. ABNT NBR ISO 9001**. 2008.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3. reimp. Lisboa: Edições, v. 70, 2011. (Obra original publicada em 1977).
- BARROS; Antônio; DUARTE, Jorge. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. Atlas, 2005.
- BARROS *et al.*. Gestão nos processos de fusões e aquisições. In: BARROS, Betania Tanure. **Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos**. São Paulo: Atlas, 2003. 232 p. cap. 1, p. 17-49.
- BASU, Kunal; PALAZZO, Guido. Corporate social responsibility: A process model of sensemaking. **Academy of management review**, v. 33, n. 1, p. 122-136, 2008.
- BEDANI, Marcelo. O impacto dos valores organizacionais na percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 3, p. 150, 2012.
- BERKMAN, Jeffrey W. **Due Diligence and the Business Transaction: Getting a Deal Done**. Apress, 2014.
- BOASSI, Richard. **Princípios do equador – análise do comportamento socioambiental das pequenas e médias empresas brasileiras e seus reflexos na obtenção de crédito junto aos**

bancos. 2015. 155 f. Dissertação (Programa de Mestrado Profissional em Administração - Gestão Ambiental e Sustentabilidade) - Universidade Nove de Julho, São Paulo.

BONOMA, Thomas V. - Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and Process. **Journal of Marketing Research**, Vol XXII, May 1985.

BRAVER, N. Overcoming resistance to TQM. **Research- Technology Management, Washington**, v. 38, n. 5, p. 40- 44, 1995.

BRESSAN, C. L. **Uma contribuição à compreensão do fenômeno da mudança organizacional a partir da percepção gerencial**. 2001. Dissertação (Mestrado) – Instituto de Psicologia/UnB, Brasília, 2001.

BRESSAN, Cyndia Laura. Mudança Organizacional: uma visão gerencial. **Seminário de gestão de negócios**, v. 1, 2004.

BRUNDTLAND, Gro Harlem; COMUM, Nosso Futuro. Relatório Brundtland. **Our Common Future: United Nations**, 1987.

BUENO, J. M.; FREITAS, M. E. The Multicultural Teams in Brazilian Subsidiaries of Multinational Companies: a multiple case study. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 22, n. 72, p. 15-34, jan./mar. 2015.

CAMPBELL, John L. Institutional analysis and the paradox of corporate social responsibility. **American Behavioral Scientist**, v. 49, n. 7, p. 925-938, 2006.

CASTELLÓ, Itziar; LOZANO, Josep. From risk management to citizenship corporate social responsibility: analysis of strategic drivers of change. **Corporate Governance: The international journal of business in society**, v. 9, n. 4, p. 373-385, 2009.

CARROLL, Archie B. A history of corporate social responsibility. In: **The Oxford handbook of corporate social responsibility**. 2008.

CARROLL, Archie B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of management review**, v. 4, n. 4, p. 497-505, 1979

CARROLL, Archie B. Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. **Business & society**, v. 38, n. 3, p. 268-295, 1999.

CARROLL, Archie B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. **Business horizons**, v. 34, n. 4, p. 39-48, 1991.

CARROLL, Archie B. Ethical challenges for business in the new millennium: Corporate social responsibility and models of management morality. **Business Ethics Quarterly**, v. 10, n. 1, p. 33-42, 2000.

CARROLL, Archie B.; SHABANA, Kareem M. The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. **International journal of management reviews**, v. 12, n. 1, p. 85-105, 2010.

CASTKA, Pavel; BALZAROVA, Michaela A. Adoption of social responsibility through the expansion of existing management systems. **Industrial Management & Data Systems**, v. 108, n. 3, p. 297-309, 2008.

CESAR, AMRVC. Método do Estudo de Caso (Case studies) ou Método do Caso (Teaching Cases)? Uma análise dos dois métodos no Ensino e Pesquisa em Administração. **REMAC Revista Eletrônica Mackenzie de Casos, São Paulo-Brasil**, v. 1, n. 1, p. 1, 2005.

CHOO, C.W. **Organização do Conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. 2. ed. São Paulo: Senac, 2006.

COHEN, Taya R.; LEONARDELLI, Geoffrey J.; THOMPSON, Leigh. Avoiding the agreement trap: Teams facilitate impasse in negotiations with negative bargaining zones. **Negotiation and Conflict Management Research**, v. 7, n. 4, p. 232-242, 2014.

COOK, Scott DN; YANOW, Dvora. Culture and organizational learning. **Journal of management inquiry**, v. 2, n. 4, p. 373-390, 1993.

COSTA, Alexandre B. da. Desenvolvimento sustentável e regulação ambiental no setor petróleo: aspectos da legislação ambiental no Brasil. **Universidade Federal do Rio de Janeiro-Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional**, 2000.

CRESWELL, J. W. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

CZARNIAWSKA, Barbara. Anthropology and organizational learning. **Handbook of organizational learning and knowledge**, p. 118-136, 2001.

DAS, Aman Singh. **11 Challenges for Corporate Sustainability**. February 03, 2011

DE ALMEIDA, Patrícia Ashley; GOVATTO, Ana Claudia Marques. Ética e responsabilidade social nos negócios. **Comunicação & Inovação**, v. 3, n. 5, 2010.

DE BARROS, Betânia Tanure; PRATES, Marco Aurélio Spyer. **O estilo brasileiro de administrar**. Editora Atlas, 1996.

DEAL, T.; KENNEDY, A. **Corporate Culture: the rites and rituals of corporate life**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1982.

DEUS, Rafael Mattos de; SELES, Bruno Michel Roman Pais; VIEIRA, Karina Rabelo Ogasawara. As organizações e a ISO 26000: revisão dos conceitos, dos motivadores e das barreiras de implementação. **Gestão & Produção**, p. 793-809, 2014.

DIAS, J. M; DUARTE, G. D. **Responsabilidade social: a empresa hoje**. Rio de Janeiro: LTC, Fundação Assistencial Brahma, 1986.

DIAS, MARCO ANTONIO; MACHADO, EDUARDO LUIZ. **Princípios do Equador: Sustentabilidade e Impactos na conduta ambiental dos bancos signatários brasileiros**. São Paulo, 2007.

DITLEV SIMONSEN, Caroline D.; GOTTSCHALK, Petter. Stages of growth model for corporate social responsibility. **International Journal of Corporate Governance**, v. 2, n. 3-4, p. 268-287, 2011.

EBERSTADT, Nicholas N. What History Tells us about Corporate Responsibilities. **Business and Society Review/Innovation**, autumn: 76-81. 1973.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. São Paulo: Atlas, 1973.

FERNANDES, Florestan (org.). **Comunidade e sociedade: leituras sobre problemas conceituais, metodológicos e de aplicação**. São Paulo: Nacional, 1973.

_____. **Comunidade e sociedade no Brasil**. São Paulo: Nacional, 1975.

FLEURY, M. T. L. Organizational Culture and the Renewal of Competences. **BAR – Brazilian Administration Review**, Curitiba, v. 6, n. 1, p. 1-14, Jan./Mar. 2009.

FLICK, Uwe. **Introdução à Pesquisa Qualitativa-3**. Artmed Editora, 2008.

FORSYTH, Donelson R. **Group dynamics**. Cengage Learning, 2018.

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thompson Learning, 2007.

FONSECA JÚNIOR, Wilson Corrêa da. Análise de conteúdo. IN: **DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio. Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional grandes temas em debate. **Rev. Adm. Empres.**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 73-82, Sept. 1991.

FRIEDMAN, Milton. **Capitalismo e liberdade**. São Paulo: Nova Cultural, 1970.

FREZZATTI SANTIAGO, Ana Lúcia. **Licença social para operar relacionamento da empresa com a comunidade local. Critérios de influência para a concessão da LSO. Um estudo de caso da mineração brasileira**. 2016.

GARAVAN, Thomas N. et al.. Conceptualizing the behavioral barriers to CSR and CS in organizations: A typology of HRD interventions. **Advances in Developing Human Resources**, v. 12, n. 5, p. 587-613, 2010.

GARRIGA, Elisabet; MELÉ, Domènec. Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. **Journal of business ethics**, v. 53, n. 1, p. 51-71, 2004.

GAVIRIA, Edwin Muñoz. A “licença social para operar” na indústria da mineração: uma aproximação a suas apropriações e sentidos. **Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais**, v. 17, n. 2, p. 138-154, 2015.

GEVA, Aviva. Three models of corporate social responsibility: Interrelationships between theory, research, and practice. **Business and society review**, v. 113, n. 1, p. 1-41, 2008.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. In: **Métodos e técnicas de pesquisa social**. Atlas, 2010.

GONÇALVES, Cristóvão Alves de Souza. **Riscos e oportunidades ambientais, sociais e de governança no setor de mineração brasileiro**. 2015.

GONÇALVES, Robson Ribeiro *et al.*. Tendências: as forças motrizes do ambiente empresarial. In: **Cenários econômicos e tendências**. FGV, 2011.

GOND, Jean-Pascal; MOON, Jeromy. **Corporate Social Responsibility**. Vol. 1 New York: Routledge, 2011. Routledge, 2011.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: Companhia Editora Nacional. 1979.

GUARA, J. & FLEURY, S. (2008). Gestão participativa como instrumento de inclusão democrática: o caso dos comitês gestores de bairro do Programa Nova Baixada. **Revista de Administração de Empresas**, 48(3).

HARDING, David; ROUSE, Ted. Human due diligence. **Harvard business review**, v. 85, n. 4, p. 124-31, 142, 2007.

HARVEY, Michael G.; LUSCH, Robert F. Expanding the nature and scope of due diligence. **Journal of Business Venturing**, v. 10, n. 1, p. 5-21, 1995.

HAZAN, E. Deregulation: the show goes on. **Transmission & Distribution World**, v. 50, n. 3, p. 49-56, 1998.

HAZLETT, Shirley-Ann; MCADAM, Rodney; MURRAY, Lisa. From quality management to socially responsible organisations: the case for CSR. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 24, n. 7, p. 669-682, 2007.

HERNANDEZ, José Mauro da Costa e CALDAS, P Miguel. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, nº 2, p. 31 – 45, abr./jun. 2001.

HIDALGO, José Felipe Ojeda; HERNÁNDEZ, Yadhira del Carmen Chávez; OROZCO, Dolores Guadalupe Álvarez. Responsabilidad Social: Estandarización y Economía Basada en el Conocimientos. In: QUELHAS, L.G et al.. **Responsabilidade Social Organizacional: Modelos, experiências e inovações**. Rio de Janeiro, 2015. cap.5, p-80-111.

HILAL, Adriana VG. **Negócios Internacionais: Dimensões e Clusters de Cultura organizacional de uma empresa Brasileira com atuação internacional**. 2002. Tese de Doutorado. Tese. (Doutorado em Administração). COPPEAD. UFRJ. Rio de Janeiro.

HILAL, Adriana Victoria Garibaldi. **Dimensões e clusters de cultura organizacional: de uma empresa brasileira com atuação internacional**. Mauad Editora Ltda, 2003.

HOFMANN, Hannes; SCHLEPER, Martin C.; BLOME, Constantin. Conflict minerals and supply chain due diligence: an exploratory study of multi-tier supply chains. **Journal of Business Ethics**, v. 147, n. 1, p. 115-141, 2018

HOFSTEDE, Geert. The cultural relativity of the quality of life concept. **Academy of Management review**, v. 9, n. 3, p. 389-398, 1984.

HOFSTEDE, G. **Cultures Consequences: comparing values, behaviors and organizations across nations**. 2nd ed. London: Sage Publications, 2001.

HOLPP, L. 10 reasons why Total Quality is less than total. **Training**, v. 26, n. 10, p. 93, 1989.

HUBER, George P. et al.. Understanding and predicting organizational change. **Organizational change and redesign: Ideas and insights for improving performance**, v. 215, p. 265, 1993.

HUNTON, James E. Mitigating the Common Information Sampling Bias Inherent in Small-Group Discussion (Retracted). **Behavioral Research in Accounting**, v. 13, n. 1, p. 171-194, 2001.

ISO, ABNT-NBR. 14001: Sistemas de Gestão Ambiental-Especificação e Diretrizes para Uso. **ABNT-Associação Brasileira de Normas Técnicas, Rio de Janeiro, RJ**, 1996.

ISO, ABNT-NBR. 19001: Diretrizes para auditorias de sistemas de gestão da qualidade e/ou ambiental. **ABNT-Associação Brasileira de Normas Técnicas, Rio de Janeiro, RJ**, 2002.

ISO, ABNT-NBR. 26000–Diretrizes sobre Responsabilidade Social. **ABNT-Associação Brasileira de Normas Técnicas, Rio de Janeiro, RJ**, p. 1-118, 2010.

ABNT, NBRISO. ISO 31000 Gestão de riscos: Princípios e diretrizes. **ABNT-Associação Brasileira de Normas Técnicas, Rio de Janeiro, RJ**, 2009.

KNEIPP, JORDANA MARQUES et al.. **A Relação do Porte na Adoção de Práticas de Gestão para a Sustentabilidade em Empresas do Setor Mineral**. 2013.

KIM, Peter H. When what you Know Can Hurt you: A study of experiential effects on group discussion and performance. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 69, n. 2, p. 165-177, 1997.

KOENIG, G. L'apprentissage organisationnel repérage des lieux. **Revue Française de Gestion**, Cachan, n. 97, p. 76-83, janv.-févr., 1994.

KOTTER, J. P. Leading change: why transformation efforts fail. **Harvard Business Review**, Boston, v. 73, n. 2, p. 59-67, Mar.1995.

KREITLON, Maria Priscilla. A ética nas relações entre empresas e sociedade: fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial. **Encontro anual da Anpad**, v. 28, 2004.

KURTZ, P., DUNCAN, A. Shared service centres: overcoming resistance to implementation of a shared service centre. **Management Accounting, Montvale**, v. 76, n. 7, p. 47-48, 1998.

LAUDAL, Thomas. Drivers and barriers of CSR and the size and internationalization of firms. **Social Responsibility Journal**, v. 7, n. 2, p. 234-256, 2011.

LEE, Min-Dong Paul. A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. **International journal of management reviews**, v. 10, n. 1, p. 53-73, 2008.

LIU, C. K. Pitfalls of Total Quality Management in Hong Kong. **Total Quality Management**, v. 9, n. 7, p. 585-598, 1998.

LOZANO, José Carlos. **Hacia la reconsideración del análisis de contenido en la investigación de los mensajes comunicacionales**. Barba Cecilia Cervantes y Enrique Sánchez Ruiz (Coords.), 1994.

MAIER, Norman R. Assets and liabilities in group problem solving: the need for an integrative function. **Psychological review**, v. 74, n. 4, p. 239, 1967.

MAON, François; LINDGREEN, Adam; SWAEN, Valérie. Organizational stages and cultural phases: A critical review and a consolidative model of corporate social responsibility development. **International Journal of Management Reviews**, v. 12, n. 1, p. 20-38, 2010.

MARQUES, Vânia de Lourdes. **Modelo para a gestão de stakeholders em empresas de construção civil**. Tese (Programa de Pós-graduação Engenharia Civil). 2015. Universidade Federal Fluminense, Niterói, Rio de Janeiro.

MARTIN-ORTEGA, Olga. Public procurement as a tool for the protection and promotion of human rights: a study of collaboration, due diligence and leverage in the electronics industry. **Business and Human Rights Journal**, p. 1-21, 2018.

MATTEN, Dirk; MOON, Jeremy. “Implicit” and “explicit” CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. **Academy of management Review**, v. 33, n. 2, p. 404-424, 2008.

MATTEN, Dirk; CRANE, Andrew. Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization. **Academy of Management review**, v. 30, n. 1, p. 166-179, 2005.

MEASHAM, Thomas G.; FLEMING, David A.; SCHANDL, Heinz. A conceptual model of the socioeconomic impacts of unconventional fossil fuel extraction. **Global Environmental Change**, v. 36, p. 101-110, 2016.

MEIRINHOS, Manuel; OSÓRIO, António. O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. **EduSer-Revista de educação**, v. 2, n. 2, 2010.

MILES, Morgan P.; COVIN, Jeffrey G.; HEELEY, Michael B. The relationship between environmental dynamism and small firm structure, strategy, and performance. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 8, n. 2, p. 63-78, 2000.

MILLER, R. L., CANGEMI, J. P. Why Total Quality Management fails: perspective of top management. **Journal of Management Development**, v. 12, n. 7, p. 40-50, 1993.

MINAYO, Maria Cecília S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Editora Vozes Limitada, 2001.

MIRVIS, Philip; GOOGINS, Bradley. Stages of corporate citizenship. **California Management Review**, v. 48, n. 2, p. 104-126, 2006.

MOHAMMED, Susan; RINGSEIS, Erika. Cognitive diversity and consensus in group decision making: The role of inputs, processes, and outcomes. **Organizational behavior and human decision processes**, v. 85, n. 2, p. 310-335, 2001.

MUNILLA, Linda S.; MILES, Morgan P. The corporate social responsibility continuum as a component of stakeholder theory. **Business and society review**, v. 110, n. 4, p. 371-387, 2005.

NELSEN, Jacqueline; SCOBLE, Malcolm. Social license to operate mines: Issues of situational analysis and process. **Department of mining Engineering, University of British Columbia**, Vancouver, 2006.

OELRICH, Arno et al.. Motivadores da responsabilidade social empresarial. 2009. [Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-graduação em Administração, **Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul**]. Porto Alegre, 2009.

OREILLY, Charles A.; CHATMAN, Jennifer A. Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. **Research in Organizational Behavior**, VOL 18, 1996, v. 18, p. 157-200, 1996.

OHSAS, BRITISH STANDARD. 18001: 2007. **Occupational health and safety management systems**. London, 2007.

PARSONS, Talcott. **Theories of society foundations of modern sociological theory**. 1961.

PATRUS, Roberto et al.. Complexidades da responsabilidade social empresarial no Brasil: terceirização e gestão participativa. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 6, n. 2, p. 45-59, 2012.

PELOZA, John. Using corporate social responsibility as insurance for financial performance. **California Management Review**, v. 48, n. 2, p. 52-72, 2006.

PETROVA, Svetla; MARINOVA, Dora. Social impacts of mining: Changes within the local social landscape. **Rural Society**, v. 22, n. 2, p. 153-165, 2013.

PETTIGREW, Andrew M. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of management studies**, v. 24, n. 6, p. 649-670, 1987.

PETTIGREW, Andrew M. **The politics of organizational decision-making**. Routledge, 2014.

PNRO, Jason. An analysis of factors leading to the establishment of a social licence to operate in the mining industry. **Resources Policy**, Vol.38, Ed. 4:577-590, 2013.

PNRO, Jason; SLOCOMBE, D. Scott. Exploring the origins of ‘social license to operate’ in the mining sector: Perspectives from governance and sustainability theories. **Resources Policy**, Vol. 37, Ed. 3:346-357, 2012.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R.; ZADEK, Simon. Redefining corporate social responsibility. **Harvard business review**, v. 1, p. 2007, 2007.

PRESTON, Lee E. Corporation and society: the search for a paradigm. **Journal of Economic Literature**, p. 434-453, 1975.

QUELHAS, O. L. G. et al.. Evolução Conceitual–Histórica da Responsabilidade Social Corporativa: Uma Revisão de Literatura Conceptual-Historical Evolution of Corporate Social Responsibility: A Literature Review. In: **6th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management**. 2012. p. 1089-1096.

QUELHAS, O. L. G.; VIERA NETO, Júlio. Para começar. In: MARQUES, Vânia de Loudes; ALLEDI FILHO, Cid. Responsabilidade Social: conceitos e práticas. **São Paulo**, 2012. P. 61-93.

RAIBORN, Cecily A.; PAYNE, Dinah M.; Sustainable development: the ethics support the economics. **Journal of Business Ethics**, v. 32, n. 2, p. 157-168, 2001.

RICHARDSON, Roberto. J. et al.. **Pesquisa social: métodos e técnicas**, v. 3. São Paulo: Atlas, 1999

ROBBINS, Stephen P. **Organizational behavior: concepts, controversies, applications**. Grundwerk. Prentice-Hall, 1996.

ROODMAN, David. **Due diligence: An impertinent inquiry into microfinance**. CGD Books, 2012.

SANTIAGO, Ana Lúcia Frezzatti; DEMAJOROVIC, Jacques. Relacionamento da empresa com a comunidade local: licença social para operar no setor da mineração. In: QUELHAS, L.G et al.. **Responsabilidade Social Organizacional: Modelos, experiências e inovações**. Rio de Janeiro, 2015. cap.16, p-260-279.

SANTOS, Marcel de Souza et al.. Gestão da mudança organizacional: uma revisão teórica. 2014.

SANTOS, João Almeida; PARRA FILHO, Domingos. **Metodologia científica**. Cengage Learning, 2012.

SCHEIN, E. **Organizational culture and Leadership**. San Francisco, Jessey Bess. 1985.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. José Olympio, 2001.

SCHEIN, E. **Organizational Culture and Leadership**. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

SCHERER, Andreas Georg; PALAZZO, Guido. The new political role of business in a globalized world: A review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy. **Journal of management studies**, v. 48, n. 4, p. 899-931, 2011.

SCHMIDT, Jeffrey B.; MONTOYA-WEISS, Mitzi M.; MASSEY, Anne P. New product development decision-making effectiveness: comparing individuals, face-to-face teams, and virtual teams. **Decision sciences**, v. 32, n. 4, p. 575-600, 2001.

SEN, Amartya K. **Desenvolvimento como Liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

SILVA, Joaquim F.; JACINTO, Celeste. Finding occupational accident patterns in the extractive industry using a systematic data mining approach. **Reliability Engineering & System Safety**, v. 108, p. 108-122, 2012.

SILVA, W. L. V.; DUARTE, F. M.; OLIVEIRA, J. N. Padronização: um fator importante para a engenharia de métodos. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 3, n.1, 2004.

SOARES, David Gonçalves. Um relato sobre o processo de licenciamento do COMPERJ e as ações resistência na região da Bahia de Guanabara. **Revista Ensaios**, v. 7, p. 153-169, 2018.

SOARES, Laudelino; QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves. Análise de Aplicação dos Princípios do Equador para Financiamento da Construção da Usina Hidrelétrica de Santo Antonio. Inovar-se, 2016.

SONG, X. Michael; MONTOYA-WEISS, Mitzi M.; SCHMIDT, Jeffrey B. Antecedents and consequences of cross-functional cooperation: a comparison of R&D, manufacturing, and marketing perspectives. **Journal of Product Innovation Management**, v. 14, n. 1, p. 35-47, 1997.

SZABLOWSKI, David. **Transnational law and local struggles: mining, communities and the World Bank**. Bloomsbury Publishing, 2007.

STASSER, Garold; TITUS, William. Pooling of unshared information in group decision making: Biased information sampling during discussion. **Journal of personality and social psychology**, v. 48, n. 6, p. 1467, 1985.

THOMPSON, J. B. **Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa** (2a ed., Grupo de Estudos sobre Ideologia, Comunicação e Representações Sociais da Pós-Graduação do Instituto de Psicologia da PURCS, Trad.). Rio de Janeiro: Vozes, 1995.

THOMPSON, Leigh. Improving the creativity of organizational work groups. **The Academy of Management Executive**, v. 17, n. 1, p. 96-109, 2003.

THOMPSON, Leigh; SCHONTHAL, David. Setting the Stage for Creativity: Upstream, Midstream, and Downstream. In: **Strategy and Communication for Innovation**. Springer, Cham, 2017. p. 17-28.

THOMSOM, Ian, BOUTILIER, Robert G. Social license to operate. IN DARLING, Peter (Ed.). **SME Mining Engineering Handbook** (pp. 1779-1796). Littleton: Society for Mining, Metallurgy and Exploration, 2011.

VASCONCELLOS, Marco Antonio S.; GARCIA, Manuel E. Fundamentos de economia. **São Paulo: Saraiva**, v. 2, 1998.

WALDMAN, David A. et al.. Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: A GLOBE study of 15 countries. **Journal of International Business Studies**, v. 37, n. 6, p. 823-837, 2006.

WARTICK, Steven L.; COCHRAN, Philip L. The evolution of the corporate social performance model. **Academy of management review**, v. 10, n. 4, p. 758-769, 1985.

WEICK, Karl E. The significance of corporate culture. **Organizational culture**, p. 381-389, 1985.

WILKINSON, Ian. **Business relating business: managing organisational relations and networks**. Edward Elgar Publishing, 2010.

WINDSOR, Duane. Corporate social responsibility: Three key approaches. **Journal of management studies**, v. 43, n. 1, p. 93-114, 2006.

WOOD, D. J. Corporate social performance revisited. **Academy of management review**, p. 691-718, 1991.

YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZADEK, S. Balancing performance, ethics, and accountability. **Journal of Business Ethics**, v.17, nº 13, p. 1421-1441, out. 1998.

ZADEK, Simon. **The civil corporation**. Earthscan, 2012.

ZADEK, Simon. Responsible competitiveness: Reshaping global markets through responsible business practices. **Corporate Governance: The international journal of business in society**, v. 6, n. 4, p. 334-348, 2006.

ZADEK, Simon. The five steps of corporate responsibility. **Retrieved November**, v. 3, p. 2006, 2005.

_____. The path to corporate responsibility. **Harvard business review**, v. 82, n. 12, p. 125-133, 2004.

ZADEK, Simon; EVANS, Richard; PRUZAN, Peter. **Building corporate accountability: Emerging practice in social and ethical accounting and auditing**. Routledge, 2013.

ZADEK, Simon; FORSTATER, Maya; NAIDOO, Sharmala. **Shaping a sustainable future. Strengthening the role of development cooperation in delivering sustainable development**, 2012.

ZANCA, Jose Francisco Ramos; ALBEJANTE, Lia Mazon; QUELHAS, Osvaldo Luis Gonçalves. Valores empresariais e responsabilidade social corporativa: direções convergentes. In: **CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO: gestão do conhecimento para a sustentabilidade**. 2009.

ZANELLI, J. C. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. **Estudos de Psicologia**, v. 7, p. 79 - 88, 2002.

APÊNDICE A – OUTROS MODELOS APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM RESPONSABILIDADE SOCIAL

MODELO	ESTÁGIOS DE APRENDIZAGEM	LIMITAÇÃO
Castello e Lozano (2009)	<p>Identificam a vivência de três fases possíveis da atuação em RSE na trajetória empresarial, chamadas de gestão de riscos, gestão da responsabilidade e gestão civil.</p> <p>Na fase 1, de gestão de risco, a RSE é uma ferramenta usada para proteger a reputação. Para os autores, já neste ponto inicial são implantados sistemas de controle para medir e controlar questões ambientais e sociais e ameaças e as informações são usadas no planejamento organizacional para um primeiro conjunto de políticas corporativas.</p> <p>Na fase 2, com a gestão da responsabilidade, há um aprimoramento dos processos e mecanismos de controle para refletir as responsabilidades sociais e ambientais. A atuação em RSE é mais proativa e sistemática, norteando-se pelos padrões de desempenho aceitos publicamente. Em geral, nesse ponto há uma mudança na organização para incorporar a atuação da RSE com uma estrutura formal.</p> <p>A fase 3, de gestão civil, a empresa se posiciona como uma cidadã corporativa, estando aberta a integrar as questões sociais como parte de suas responsabilidades, assumindo um papel de liderança e transformando seus modelos de negócios para atingir esse objetivo. A missão e a visão da empresa são revisadas para incorporar os valores de RSE. Os programas e projetos desenvolvidos impulsionam a inovação social. São desenvolvidos sistemas de gestão para monitorar metas relacionadas à melhoria dos impactos ambientais e sociais.</p>	<p>Desconsidera a possibilidade do fenômeno de resistência à RSE como parte da curva de aprendizagem. A primeira fase denota um grau de articulação em torno do tema que já demonstra a necessidade de certa maturidade da cultura organizacional em torno da gestão de riscos.</p>
Maon <i>et al.</i> (2010)	<p>Surge com a proposição de ser um modelo integrativo que considera elementos de modelos anteriores (notadamente Zadek) com discussões sobre cultura organizacional, segundo a ótica da teoria dos <i>stakeholders</i>. Nele, são indicadas a existente de três fases culturais distintas na organização: a cultura de relutância em relação à RSE; a cultura de compreensão da RSE; e a cultura de incorporação da RSE. A elas são relacionados sete estágios na curva de aprendizagem: a) dispensa (da RSE); b) autoproteção (visando a reputação); c) conformidade (cumprimento de normas legais e padrões vigentes); d) busca da capacidade (gerenciamento de expectativas das partes interessadas); e) fase do cuidado (diálogo recíproco com as partes</p>	<p>Guarda grande similaridade aos argumentos propostos por Zadek, estabelecendo subdivisões em ideias já anteriormente apresentadas por esse autor, ainda que não explicitem claramente que se trata de uma revisão do modelo original, enaltecendo o acréscimo do “pano de fundo”, representado pelas fases culturais.</p> <p>Nele, é possível observar que o estágio de conformidade de Zadek é desmembrado em dois: autoprotetivo (que integra as questões relacionadas a gestão dos riscos reputacionais) e outro também chamado conformidade (mas com uso mais restrito à adequação as normas jurídicas vigentes, percebido como uma evolução do anterior). O estágio gerencial também</p>

	interessadas); f) estratégica; g) transformação. Os autores avançam no detalhamento de elementos relacionados a cultura, como o papel dos gestores em cada estágio e o nível de interação com as partes interessadas.	está subdividido. Nele, duas perspectivas são adotadas: a “busca de capacidade” e “fase do cuidado”. Enquanto a primeira está relacionada a fase cultural de compreensão da RSE, a outra já estaria na fase seguinte, de incorporação da RSE. As duas são atreladas a ideia de gestão das partes interessadas, mas a primeira trata da perspectiva de gerenciamento das expectativas e a outra do diálogo propriamente dito. Para a aplicação prática, há a necessidade de revisar as delimitações estabelecidas.
Ditlev-Simonsen (2011)	Este modelo compara diferentes estágios de aprendizagem organizacional entre empresas, numa análise macro do contexto. Os estágios identificados são: a) pioneiros (<i>first-movers</i>); b) seguidores; c) os fazedores (que realmente iniciam a sistematização da adoção da RSE, com a implantação de sistemas de gestão por exemplo); d) os divulgadores (que tem foco mais em reportar aquelas ações da sua atuação que podem ser atreladas a RSE do que na sua efetiva implantação); e) os transformadores (que ao invés de fazer lobby contra a RSE, fazem a favor, liderando à vanguarda no mercado); f) os retardatários (que respondem aos apelos de RSE apenas após os padrões de atuação já estarem plenamente estabelecidos e, como estão “atrasadas em relação as demais”, podem sair prejudicadas por não ter participado da definição das melhores práticas estabelecidas pelo mercado, tendo que se esforçar para atender o que ficou consolidado como referência).	Ainda que seja possível extrapolar os argumentos usados para análise no âmbito interno das organizações, o modelo tem aplicabilidade adequada para avaliação comparativa entre empresas e não do seu estágio evolutivo.

Fonte: elaboração própria a partir de Castello e Lozano (2009), Maon et al.. (2010) e Ditlev-Simonsen *et al.* (2011).

APÊNDICE B - PROCESSOS IDENTIFICADOS COM INTERFACE EM ASPECTOS RELACIONADOS A COMUNIDADES NA EMPRESA

Gerir confiabilidade e segurança operacional
Gerir aspectos de SMS em contratos de serviços
Gerir emissões atmosféricas
Gerir higiene ocupacional
Gerir investimento socioambiental
Gerir obrigações regulatórias de PD&I
Gerir relacionamento comunitário
Gerir relacionamento institucional de SMS
Gerir resíduos sólidos
Gerir risco das instalações industriais
Gerir risco em operações ou atividades rotineiras
Gerir riscos e impactos à biodiversidade
Gerir riscos sociais
Gerir segurança de processos em operações com equipamentos submarinos
Gerir serviços de implementação
Implementar gestão de meio ambiente
Implementar gestão de segurança operacional
Manter licenciamento ambiental
Monitorar e orientar processos comerciais nos mercados internos e externos
Operar processos de utilidades
Operar processos de destilação
Operar processos de resíduos e efluentes oleosos
Operar processos de transferência e estocagem
Operar processos complementares
Planejar contingência
Planejar gestão de SMS
Prover suporte operacional à produção
Realizar armazenagem
Realizar avaliações de meio ambiente
Realizar manutenção de elétrica e instrumentação
Responder emergência
Suportar o processo de segurança das operações
Transportar cargas terrestres

Quadro 12: Processos identificados com interface em aspectos relacionados a comunidades na empresa

Fonte: elaboração própria

APÊNDICE C – FORMULÁRIO DE REGISTRO DE DOCUMENTO

ANÁLISE DE CONTEÚDO – ESTÁGIOS DE APRENDIZAGEM EM RESPONSABILIDADE SOCIAL – TEMA RELACIONAMENTO COMUNITÁRIO			
FORMULÁRIO DE CODIFICAÇÃO			
Grupo:		Codificador:	
INFORMAÇÕES GERAIS			
Tipo de documento:			
☐ orientadores de estratégia global (plano estratégico e de gestão empresarial, cenários estratégicos, políticas corporativas, requisitos e macroprocessos)			
☐ padrão de gestão			
☐ padrão de processo			
☐ padrão de execução			
☐ especificação de produto			
☐ outros			
Abrangência de aplicação do documento:			
☐ unidade ou ativo da empresa			
☐ segmento de negócio da empresa			
☐ matriz da empresa e suas estruturas diretas			
☐ conglomerado/grupo empresarial			
Categoria da fonte (relativo às subculturas sugeridas a partir de Schein):			
☐ executiva (inclui as equipes subordinadas aos gestores da alta administração)			
☐ tecnocrata (inclui todas as esferas da organização que orientam/assessoram a execução dos produtos e serviços, mas não se envolvem na execução)			
☐ operadora (inclui gestores das áreas responsáveis pela execução dos produtos e serviços, não apenas as equipes)			
Presença de ferramentas:			
☐ Sim	☐ Não		
Caso afirmativo, quais:			
☐ matriz de responsabilidades para a implantação das ações (estão excluídas desta categoria os documentos que apenas indicam a responsabilidade sobre a atualização/revisão do mesmo)			
☐ fluxos orientadores sobre como desenvolver a incorporação na atuação comunitária			
☐ modelos para plano de ação, projetos e/ou programas relacionados ao tema			
☐ outras ferramentas para desdobramento da atuação			
ANÁLISE DO TEXTO			
Presença de:			
☐ definições sobre terminologias adotadas			
☐ menção a padrões internacionais (ISOs e outras)			
☐ menção do público “comunidades”			
☐ valores e princípios			
☐ metas de controle e/ou avaliação da atuação			
☐ instruções para execução dos processos (incorporação efetiva)			
☐ instruções sobre critérios que devem ser considerados no processo (orientações norteadas pelos compromissos)			
Conotação do texto:			
☐ manifestação de compromissos públicos (menção as políticas, acordos firmados, entre outros)			
☐ educativo e/ou orientador sobre o escopo (neste item se enquadram os documentos que indicam quais critérios devem ser considerados nas relações com as comunidades, mas não instruem sobre como implementá-los)			
☐ prescritivo sobre a atuação no relacionamento comunitário (instruções sobre como implementar)			
☐ prescritivo sobre a gestão de riscos (instruções sobre como implementar)			
☐ prescritivo sobre o gerenciamento das partes interessadas (instruções sobre como implementar)			

☐ prescritivo sobre o investimento social (instruções sobre como implementar)
☐ outras
Palavras mais frequentes encontradas (até 5):
Associação do conteúdo há algum aspecto da ISO 26000 no tema central envolvimento e desenvolvimento da comunidade:
☐ envolvimento da comunidade
☐ educação e cultura
☐ geração de emprego e capacitação
☐ desenvolvimento tecnológico e acesso às tecnologias
☐ geração de riqueza e renda
☐ saúde
☐ investimento social
Conotação do conteúdo (selecionar um predominante):
☐ defensivo/omisso em relação à questão do relacionamento comunitário
☐ conformidade legal e/ou atuação reativa aos riscos reputacionais
☐ orientada à incorporação nos processos
☐ vantagem competitiva
☐ ético e direcionador para a atuação em prol do bem-comum