

## Responsabilidade Social Empresarial e o Propósito Organizacional Sob Um Olhar Cognitivista: O Caso da Itamaracá Transportes

**Autoria:** Bárbara Eduarda Nóbrega Bastos, Ana Karina Marques da Cunha Lessa

### Resumo

O objetivo deste trabalho é identificar como as práticas de responsabilidade social empresarial (RSE) adotadas por uma empresa de transporte público de passageiros integram-se ao propósito organizacional, a partir da visão de seus estrategistas. Foi utilizado como método de pesquisa o estudo de caso qualitativo, obtendo-se os dados por meio de documentos da empresa, observação direta e de entrevistas com aplicação da técnica de mapeamento cognitivo baseada no *grid* de repertório associada com *laddering*. Os resultados demonstram a existência de diferenças nos conceitos de RSE nas construções mentais dos diferentes gestores e uma maior ênfase nas práticas voltadas para os *stakeholders* internos e para as parcelas menos favorecidas da sociedade. A adoção das práticas é congruente com os valores pessoais dos estrategistas, que embora tenham importantes diferenças, convergem na questão de inserção da empresa na sociedade e na impossibilidade de ignorar seus anseios. A utilização conjunta do *grid* de repertório e do *laddering* permitiu acessar uma maior riqueza e profundidade de informações do que se apenas um dos métodos fosse utilizado, mostrando-se uma alternativa para estudos qualitativos na área de RSE.

### Introdução

O conceito e a efetividade da responsabilidade social empresarial (RSE) vêm sendo intensamente debatidos no meio acadêmico e na mídia sobre negócios. Enquanto há defensores de que as empresas não devem desviar-se de sua função comercial, outros argumentam que existe uma obrigação moral de ajudarem a cuidar da sociedade (WOOLSEY, 2007).

Muito se tem discutido sobre porque as empresas devem, ou não, ser socialmente responsáveis, e sobre as vantagens que elas podem estar buscando em termos de competitividade e criação de valor. Pouca atenção, porém, tem sido dada aos processos pelos quais elas realmente adotam essa postura em seus negócios, e às motivações para essa adoção, o que buscou-se endereçar neste trabalho.

No Brasil, muitas empresas estão se engajando em funções de responsabilidade do Estado, principalmente de educação e saúde, devido a este nem sempre cumprir seu papel de prestar serviços básicos à população. A motivação para se adotar essas práticas pode vir de uma preocupação com a sociedade, ou ser apenas uma estratégia para melhorar a imagem perante os consumidores e dessa forma obter vantagem competitiva (HERZOG, 2007).

A adoção de uma postura socialmente responsável pelas empresas pode ser melhor compreendida ao se definir os beneficiários dessa adoção, o que se busca fazer ao explorar a relação entre RSE e a teoria do *stakeholder*. A definição de quem são os *stakeholders* organizacionais, porém, não é uma decisão objetiva e racional, mas é mediada pela cognição dos estrategistas, que têm a responsabilidade de conciliar interesses divergentes ao tomarem decisões estratégicas e alocarem recursos organizacionais. Assim, a percepção dos estrategistas e suas características pessoais (como personalidade e valores pessoais) moderam a avaliação dos atributos e da saliência dos diferentes *stakeholders* organizacionais. Agle, Mitchell e Sonnenfeld (1999) corroboram essa idéia, ao considerarem que os valores pessoais em relação à RSE são importantes para compreender como a mesma é considerada no processo de tomada de decisões.

Além dos valores, outro aspecto relevante para o problema é apresentado pela escola cognitiva de estratégia, que define a formulação de estratégias como um processo mental, em que as decisões se baseiam nas visões de mundo dos indivíduos e não em uma realidade objetiva. Para se compreender como as estratégias são formadas, é necessário analisar a

estrutura cognitiva dos estrategistas, que é composta pela representação de idéias, pessoas e objetos em suas mentes (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000). Assim, a decisão de atender aos anseios de diversos *stakeholders*, adotando-se um propósito organizacional mais amplo, que não busca apenas a maximização dos lucros, pode ser investigada por meio dos mapas cognitivos dos membros da alta administração.

O conceito de RSE recebeu diversas contribuições ao longo do tempo, e até a presente data ainda há muitas divergências. Será apresentada uma revisão com os principais posicionamentos e as implicações de cada opção para o entendimento do tema. Neste trabalho foi adotado um conceito abrangente de RSE, que considera as necessidades dos diversos *stakeholders* ao conduzir os negócios do ponto de vista econômico, legal, ético e contribuindo para reduzir os problemas sociais.

Este artigo apresenta os resultados de um estudo de caso qualitativo realizado na Itamaracá Transportes, empresa de transporte público de passageiros da Região Metropolitana do Recife que possui programa formal de RSE desde 1998. Os métodos de coleta de dados incluíram entrevistas com membros da alta administração, observação direta e análise de documentos. Nas entrevistas foram aplicadas as técnicas de *grid* de repertório e *laddering*, com o objetivo de elucidar os mapas cognitivos dos entrevistados e os valores pessoais que embasam essas construções mentais.

Entende-se que o conceito de RSE que norteia as ações de cada empresa depende da visão dos tomadores de decisão, o que conduz ao objetivo definido para esta pesquisa: **identificar como as práticas de responsabilidade social empresarial, adotadas pela Itamaracá Transportes, integram-se ao propósito organizacional, a partir da visão de seus estrategistas.**

### **Propósito organizacional**

O propósito organizacional é um tema que tem recebido pouca atenção dos estudos em estratégia, apesar de constituir a própria razão pela qual ela é formada. Isso ocorre provavelmente por existir um pressuposto, amplamente aceito na área, de que a razão pela qual as empresas existem é óbvia. Na prática, porém, existem demandas de diferentes grupos de *stakeholders* que acreditam que a organização deve atender aos seus interesses, e cabe aos seus gestores decidirem o que priorizar (DE WIT e MEYER, 2004).

O propósito organizacional é o componente central da missão, que pode ser definida como o conjunto de princípios fundamentais que levam a organização a uma direção específica. A sua definição surge da interação entre a alta administração e o conselho diretivo, sendo composta pelas crenças, valores e definição do negócio (DE WIT e MEYER, 2004).

As crenças organizacionais incluem pressupostos sobre a natureza do ambiente e como ter sucesso em seu negócio, e compõem o mapa cognitivo coletivo, ou o mapa mental compartilhado pelos seus membros. Uma maior congruência entre os mapas individuais e o coletivo facilita o processo de tomada de decisões, uma vez que oportunidades e ameaças serão interpretadas de forma semelhante, facilitando a convergência de opiniões (DE WIT e MEYER, 2004). Para os autores, os valores organizacionais são aqueles comuns aos diferentes membros, indicando o que consideram certo e errado do ponto de vista ético e moral. Para serem realmente influentes, devem ser incorporados à cultura da organização. A definição do negócio, por sua vez, delimita que direções a organização vai escolher seguir, separando novas oportunidades de desvios dos objetivos perseguidos.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a escola de *design*, uma das vertentes de estratégia empresarial, considera a criação de estratégia como sendo resultado das avaliações externa (oportunidades e ameaças ambientais) e interna (forças e fraquezas da organização), sofrendo a influência dos valores gerenciais e responsabilidade social (como

interpretada pelos executivos). Andrews (2004, p. 71), um dos mais influentes representantes da escola de *design*, define estratégia corporativa como:

o padrão de decisões em uma companhia que determina e revela seus objetivos, propósitos, ou metas, produz as principais políticas e planos para alcançar essas metas, e define o tipo de negócio que a companhia deve seguir, o tipo de organização humana que ela é ou pretende ser, e a natureza da contribuição econômica e não econômica que pretende dar aos seus *shareholders*, empregados, clientes e comunidades.

Para Freeman, Gilbert e Hartman (1988), a administração estratégica pode ser compreendida apenas sob a força ativadora dos valores, que ajuda a explicar porque os executivos adotam determinadas estratégias. Ignorar esses aspectos geraria visões incoerentes ou impraticáveis. Os autores partem do *Harvard Policy Model*, de Andrews (2004), e ampliam a análise e interpretação de dois elementos: valores pessoais da alta administração e as responsabilidades sociais. Haveria, portanto, duas questões importantes a serem consideradas quanto à efetividade de uma estratégia corporativa: se a alta administração compartilha dos valores corporativos e se prescreve ações consistentes com o atendimento à responsabilidade social corporativa. Conforme abordado por Andrews (2004), a responsabilidade social deve ser definida pela alta administração. Para Freeman, Gilbert e Hartman (1988) ela constitui um valor moral (pois afeta outras partes), podendo voltar-se tanto para a perspectiva dos *shareholders* (acionistas ou proprietários) quanto dos diversos *stakeholders* organizacionais.

A dicotomia entre a perspectiva do *shareholder* e do *stakeholder* pode ser discutida por meio da comparação entre o objetivo da lucratividade e o da responsabilidade. Segundo De Wit e Meyer (2004), a demanda pela lucratividade econômica das empresas não é apenas uma questão de remunerar os acionistas, mas também uma necessidade para garantir a sobrevivência dos negócios. O lucro por ação é fundamental para garantir o interesse dos investidores, que por sua vez provêm as empresas de recursos financeiros necessários ao seu crescimento. Rappaport (2004) define a relação da organização com suas partes interessadas como tendo uma base transacional. A lucratividade seria uma maneira de viabilizar maiores salários para os funcionários, menores preços para os consumidores, pagamento em dia aos fornecedores, sendo, portanto, a maneira pela qual estaria atendendo aos interesses dessas partes.

Para Freeman e Reed (1983), a estratégia corporativa deve levar em conta os *stakeholders* no sentido amplo, que eles definem como: "...qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar o alcance dos objetivos de uma organização ou que pode ser afetado pelo alcance dos objetivos organizacionais...". A definição sobre quem são os *stakeholders* de uma organização e a decisão de quais deles levar em conta é discutida por Mitchell, Agle e Wood (1997), que propõem a classificação dos *stakeholders* conforme os seguintes critérios: poder (de influenciar a empresa), legitimidade (para exercer influência) e urgência (importância e urgência daquilo que demanda da empresa para si). Dessa forma, os *stakeholders* poderiam ser identificados e priorizados conforme a posse ou não desses três atributos. Definir se os possuem ou não, porém, não parte de uma avaliação objetiva da realidade, mas é o produto de múltiplas percepções, socialmente construídos.

Os gerentes têm a responsabilidade de conciliar interesses divergentes ao tomarem decisões estratégicas e alocar recursos organizacionais. Assim, a percepção dos gerentes e suas características pessoais (como personalidade e valores pessoais) moderam a avaliação dos atributos e da saliência dos diferentes *stakeholders* organizacionais. Para Agle, Mitchell e Sonnenfeld (1999), os valores gerenciais em relação à RSE são importantes para compreender como a RSE é considerada no processo de tomada de decisões.

Segundo Robbins (2005), os valores de um indivíduo podem ser definidos como a forma correta, boa ou desejável de conduta ou existência. Os valores contêm atributos de conteúdo e intensidade, e a classificação conforme a intensidade pode ser definida como o sistema de valores de uma pessoa. O sistema de valores geralmente não é muito flexível, sendo em boa parte definido na infância, a partir do convívio social. Os valores são considerados como influenciadores das atitudes e comportamentos, portanto conhecê-los pode ajudar a prever como as pessoas irão se comportar (ROBBINS, 2005).

Uma vez que a definição do propósito organizacional e de quais *stakeholders* devem ser levados em conta depende da percepção e interpretação dos membros da alta administração, verifica-se a relevância de apresentar-se as contribuições da escola cognitiva de estratégia, que aborda a relação entre os mapas cognitivos e as decisões estratégicas.

### **Mapas cognitivos e as decisões estratégicas**

A escola cognitiva de estratégia define a formulação de estratégias como um processo mental, em que as tomadas de decisão se baseiam nas visões de mundo dos indivíduos, e não em uma realidade objetiva. Para se compreender como as estratégias são formadas, seria necessário analisar os mapas cognitivos dos estrategistas, que incluem a representação de idéias, pessoas e objetos em suas mentes deles (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

Os mapas cognitivos são formados ao longo do tempo através da educação, experiência e interação com outras pessoas, levando à inferência de relações de causa e efeito entre fenômenos e à tentativa de prever os acontecimentos futuros, reduzindo a sensação de incerteza. Eles atuam como uma lente, que define que informações buscar e como interpretá-las (DE WIT e MEYER, 2004). Segundo Bastos (2002), os mapas cognitivos podem ser definidos como o processo pelo qual uma pessoa representa o ambiente em seu próprio cérebro. Dessa forma, a percepção, julgamento e tomada de decisões dos indivíduos em uma organização se baseia nas suas representações mentais, e não em realidades objetivas.

As ações dos indivíduos decorrem da interpretação do ambiente e da externalização da interpretação através de atividades concretas. Os significados são criados quando os eventos são relacionados a estruturas cognitivas já existentes ou em desenvolvimento. As pessoas podem verbalizar suas interpretações e processos que usam para gerá-las, apesar de geralmente estes últimos permanecerem tácitos. Na prática administrativa, os problemas não se mostram de maneira clara, mas precisam ser “construídos”, terem significados atribuídos a eles, para que o indivíduo consiga lidar com os mesmos (WEICK, 1995).

Enquanto as estruturas cognitivas são idiossincráticas e existe uma resistência natural dos indivíduos em modificá-las, as interações sociais do ambiente de trabalho promovem semelhanças nas construções mentais, ou significados compartilhados (PORAC e THOMAS, 2002). Segundo os autores, pesquisas anteriores mostraram alguns fatores que influenciam a existência de um consenso maior na alta administração das empresas: altos níveis de integração social, pequena quantidade de pessoas, ambientes relativamente estáveis e pouco complexos e a presença de uma liderança marcante.

Como os estrategistas baseiam-se em suas crenças e mapas cognitivos para tomarem decisões, para se compreender como as práticas de responsabilidade social empresarial integram-se ao propósito organizacional, é necessário captar a visão de seus estrategistas sobre o tema, que é o objetivo deste trabalho. Os conceitos de RSE que serão utilizados nessa análise serão apresentados no próximo tópico.

### **Responsabilidade social empresarial**

A questão da responsabilidade das empresas perante a sociedade é discutida há muitos séculos, principalmente com o crescimento das primeiras grandes corporações, no fim do

século XIX, mas foi a partir da década de 1940 que se intensificou a produção de textos formais sobre o tema (CARROLL, 1999; WHETTEN, RANDS e GODFREY, 2002). A princípio o foco da discussão era na atuação responsável do “homem de negócios”, como no trabalho seminal de Howard Bowen, *Social Responsibilities of the Businessman*, de 1953, que trata do impacto das decisões corporativas sobre a sociedade e da conseqüente responsabilidade de respeitar seus objetivos e valores (CARROLL, 1999).

A crescente aceitação do tema e o direcionamento do foco de análise para as corporações e não mais sobre os indivíduos à frente delas provocaram intensas críticas, lideradas pelo economista Milton Friedman (WHETTEN, RANDS e GODFREY, 2002). Friedman (1970) defendia que a responsabilidade social das empresas é gerar lucros, e não se envolver em resolver problemas sociais, que deveriam ser tratados pelo Estado. A contribuição das empresas deveria se resumir a gerar empregos, fornecer bens e serviços e pagar seus impostos. As suas críticas baseavam-se num entendimento da RSE como atividades que vão além do *core business* e de que cumprir obrigações éticas e legais é simplesmente parte da condução normal de um negócio.

As críticas à RSE estimularam o desenvolvimento de novos conceitos, que pregavam um foco maior sobre as questões mais relacionadas às atividades-fim das empresas e aos impactos de suas atividades sobre a sociedade e o meio ambiente (WHETTEN, RANDS e GODFREY, 2002). Um conceito bastante difundido e influente no meio acadêmico foi o elaborado por Carroll (1979), que separou a RSE em quatro dimensões distintas: econômica, legal, ética e volitiva<sup>1</sup>. A dimensão econômica refere-se ao papel das empresas na economia, de produzir bens e serviços que a sociedade deseja e vendê-los de forma a obter lucro. A dimensão legal envolve o cumprimento de leis e regulamentos, enquanto que a ética implica no cumprimento de normas éticas não necessariamente previstas em lei, mas que a sociedade espera que sejam cumpridas. As responsabilidades volitivas incluem atividades que não são impostas às empresas, nem por lei, normas éticas nem necessidades econômicas. Inclui ações como doações para instituições de caridade, treinamentos para pessoas desempregadas e creche para filhos de funcionários (CARROLL, 1979). A separação do conceito de RSE em diferentes dimensões contribuiu para evitar a confusão do termo com filantropia e a incluir o controle de impactos negativos no escopo da discussão.

Bovens (1998) também contribuiu para tornar o conceito de RSE mais claro e abrangente ao partir da análise semântica do significado da palavra “responsabilidade”, criando diferentes tipologias de RSE: passiva (responsabilização pelas conseqüências de seus atos, respondendo a atos passados) e ativa (responsabilidade como virtude, antecipando-se a possíveis conseqüências negativas). Assim, as práticas de RSE que não estão diretamente ligadas à atividade fim fariam parte da responsabilidade ativa, enquanto que as demais poderiam estar classificadas nos dois tipos, mas principalmente como passiva.

O conceito de RSE adotado por Husted (2003) envolve a consideração e resposta a questões além dos aspectos econômico, técnico e legal, deixando de fora o que é obrigatório (como cumprimento de leis) e que faz parte da atividade principal das empresas. O autor enfatiza a importância das empresas envolverem-se em ações de RSE que tenham uma melhor relação custo-benefício, o que é possível quando se escolhe criteriosamente quais práticas serão adotadas e quais serão tratadas internamente, terceirizadas ou de forma híbrida. O objetivo dos critérios é fazer com que essas práticas sejam executadas por quem tem maior *expertise*, seja a própria empresa, ONGs ou universidades, e evitar que as empresas gastem excessivamente em ações com um retorno social e econômico baixos. Husted e Salazar (2006) vão além e defendem que os investimentos sociais devem ser feitos de maneira estratégica e não altruísta, pois dessa forma garantem a sustentabilidade econômica do negócio e, conseqüentemente, viabilizam um maior benefício social. Os autores não consideram

inadequado o envolvimento das empresas em ações sociais, mas defendem que exista um equilíbrio econômico-social.

Em recente pesquisa, Rocha et al. (2007) utilizaram o modelo de Husted (2003) para analisar as práticas sociais das dez empresas-modelo em Responsabilidade Social do Guia Exame da Boa Cidadania Corporativa 2006. Os resultados apontaram que menos de um terço das 76 práticas analisadas estão alinhadas com as atividades-fim das empresas. Vale destacar, porém, que como o modelo utilizado não considera ações diretamente ligadas à atividade principal, algumas ações listadas no Guia, que usa um conceito mais amplo de RSE, não foram consideradas.

Uma outra definição de RSE, que é amplamente utilizada em trabalhos acadêmicos e pelas empresas, é a do Instituto Ethos – uma organização não-governamental criada com a missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerirem seus negócios de forma socialmente responsável, tendo como característica principal o interesse em estabelecer padrões éticos de relacionamento com funcionários, clientes, fornecedores, comunidade, acionistas, poder público e com o meio ambiente. Esse Instituto foi idealizado por empresários e executivos oriundos do setor privado, funcionando como um pólo de organização de conhecimento, troca de experiências e desenvolvimento de ferramentas de gestão da RSE. É hoje uma referência internacional no assunto e desenvolve projetos em parceria com diversas entidades no mundo todo (INSTITUTO ETHOS, 2007). Segue a definição de RSE adotada pelo Instituto Ethos:

forma de gestão que se define pela relação ética, transparente e solidária da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (INSTITUTO ETHOS, 2006, p. 10).

O Instituto Ethos (2007) organiza a RSE em sete tópicos a serem explorados: valores, transparência e governança, público interno, meio ambiente, fornecedores, consumidores/clientes, comunidade, governo e sociedade. O conjunto de tópicos constitui a estrutura dos *Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial* (2007) - um instrumento de conscientização, aprendizado e monitoramento da RSE. A definição do Instituto Ethos é bastante abrangente, reunindo as quatro dimensões de Carroll (1979) e os tipos ativo e passivo de Bovens (1998). Essa será a definição adotada para análise de dados neste estudo.

No Brasil, com os graves problemas sociais existentes, existe uma grande pressão sobre as empresas para se envolverem em atividades tradicionalmente do Estado ou oferecidas por empresas especializadas, como iniciativas na área de educação e saúde. Uma pesquisa recente mostrou que 65% dos brasileiros atribuem às empresas, e não ao governo, o papel de resolver problemas sociais. Nos países europeus e nos EUA os percentuais ficam abaixo de 30%. Essa demanda seria a causa do crescimento das ações de marketing social, colocando em evidência virtudes não necessariamente verdadeiras (HERZOG, 2007). A definição de RSE implícita nesse artigo e freqüentemente apresentada na mídia coincide com a de Friedman e Husted, ao limitar a RSE às atividades além das suas obrigações básicas.

Mendonça e Gonçalves (2004) defendem que existem organizações que desenvolvem ações sociais condizentes com seus valores organizacionais enquanto outras têm como objetivo criar uma imagem de responsabilidade social como uma estratégia mercadológica, mas que não corresponde aos valores e práticas da organização.

Nesse sentido, Martinelli (1997) aponta que a prática correta da responsabilidade social pode melhorar o desempenho e a sustentabilidade da empresa a médio e longo prazo,

proporcionando valor agregado à imagem corporativa da empresa, motivação do público interno, vantagem competitiva, facilidade no acesso ao capital e financiamento, reconhecimento dos dirigentes como líderes empresariais, melhoria do clima organizacional, dentre outros. Porém, se as ações de responsabilidade social não refletirem os valores e cultura da organização, a adoção de tais ações poderá ser percebida apenas como ferramenta de promoção e publicidade.

### Procedimentos metodológicos

Adotou-se como estratégia de pesquisa o estudo de caso qualitativo, que conforme Patton (2002), constitui um modo específico de coletar e analisar dados; um processo analítico com o propósito de coletar informações compreensivas, sistemáticas e em profundidade sobre o caso de interesse. Berg (2007) afirma que informações extremamente ricas, detalhadas e em profundidade são características de um estudo de caso. A pesquisa qualitativa baseia-se no pressuposto de que a realidade é socialmente construída, logo o interesse é voltado para entender como as pessoas constroem significados sobre o mundo e as experiências de vida (MERRIAM, 1998).

A escolha da empresa para a realização do estudo ocorreu por diversos motivos: por ser uma empresa associada ao Instituto Ethos desde 1998, com programa formal de responsabilidade social, ou seja, com quase dez anos de contato com o tema, tornando o caso de grande interesse para a realização desta pesquisa, que envolvia investigar a visão da alta administração sobre a RSE. Outros motivos relevantes foram a possibilidade de entrevistar os membros da diretoria da empresa, por ela estar sediada na região metropolitana do Recife, além da facilidade de acesso.

Os dados foram obtidos através de entrevistas, observação direta e análise de documentos. A seleção dos entrevistados ocorreu de forma intencional e por conveniência, de modo a incluir representantes de todas as áreas de empresa. Foram entrevistados 2 diretores e 3 gerentes, todos envolvidos na gestão estratégica, através do sistema de gestão participativa da empresa.

As entrevistas são adequadas para investigar o que não pode ser diretamente observado, como comportamentos, sentimentos ou interpretações pessoais sobre o mundo ao seu redor (MERRIAM, 1998). Os pontos fracos geralmente associados às entrevistas incluem: visão tendenciosa, devido a questões mal-elaboradas, respostas tendenciosas, imprecisões na recuperação da memória pelos entrevistados e a reflexividade – quando o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir (YIN, 2001). Com o objetivo de minimizar os pontos fracos da entrevista comum, optou-se pela utilização do *grid* de repertório com *laddering*, ferramentas adequadas para revelar a visão de mundo dos entrevistados com um reduzido viés do pesquisador (BOURNE e JENKINS, 2005 e CERVENY e CERVENY, 1992).

O *grid* de repertório tem suas bases na Teoria dos Construtos Pessoais, de Kelly (1955), psicólogo, e foi criado para utilização em sessões de terapia, permitindo ao analista suscitar as dimensões de visão de mundo dos pacientes para poder ajudá-los a lidarem com os problemas vivenciados. O método permite medir e representar como um indivíduo percebe o que ocorre ao seu redor. A partir do campo da psicologia, passou a ser utilizado como ferramenta de pesquisa em diversas áreas de conhecimento, inclusive de Administração (CERVENY e CERVENY, 1992).

Para Kelly (1970), todas as interpretações do universo, feitas por uma pessoa, estão sujeitas a revisão e substituição. Assim, as pessoas sempre podem mudar sua maneira de ver o mundo. Ele denomina essa posição de alternativismo construtivo. Segundo o autor, é possível compreender como uma pessoa se comporta através da maneira como ela representa suas circunstâncias para si mesma. Dessa forma, o *grid* de repertório, ferramenta de elucidação dessas representações, permite compreender como o indivíduo organiza os construtos

subjacentes aos seus comportamentos. Bastos (2000) classifica o mapa de Kelly como mapa de categorização, uma vez que o pensamento requer a recuperação da memória, organizada na mente em categorias.

A partir das definições apresentadas, foram seguidos os seguintes passos para a aplicação do *grid* de repertório:

- seleção dos elementos, que constituem o “terreno” a ser mapeado; foi solicitado aos entrevistados que listassem os processos organizacionais sob a sua responsabilidade direta, escrevendo cada um em um cartão disponibilizado pela entrevistadora;
- apresentação dos elementos para comparação de três de cada vez para identificar em que aspecto dois seriam semelhantes (pólo 1 do construto) e diferentes do terceiro (pólo 2 do construto);
- preenchimento dos construtos em uma matriz, com os elementos dispostos na horizontal e os construtos na vertical;
- classificação de cada elemento entre os dois pólos de cada construto, numa escala de 1 a 5.

Para identificar as semelhanças e diferenças, foi solicitado aos entrevistados que pensassem na relação entre os elementos e a responsabilidade social da empresa (RSE). Dessa forma, pretendeu-se identificar que construtos são usados para construir a relação entre o seu trabalho e o conceito de RSE.

Na etapa seguinte das entrevistas foi utilizado o método do *laddering*, desenvolvido por Dennis Hinkle, em 1965, a partir do *grid* de repertório, que permite aprofundar sucessivamente os construtos citados, até se chegar às idéias mais básicas ou subjacentes dos esquemas mentais dos indivíduos. Dessa forma, torna-se um recurso válido para investigar os valores subjacentes a um determinado mapa cognitivo (BOURNE e JENKINS, 2005). Nesta pesquisa, após o preenchimento do *grid* de repertório, foi solicitado aos entrevistados que escolhessem qual dos pólos de cada construto eles preferiam. A partir da resposta, perguntava-se “por que” repetidas vezes, até o nível máximo possível, conseguindo-se desta forma levantar que valores pessoais se relacionavam com o tema da RSE.

No final de cada entrevista, foram feitas duas perguntas:

- Para você, o que é Responsabilidade Social Empresarial?
- Isso é importante para a empresa? Por quê?

Como havia sido provocada uma intensa reflexão sobre essas idéias para o preenchimento do *grid* de repertório, as respostas foram bastante elaboradas, o que provavelmente não teria sido possível sem o uso das ferramentas. A duração total de cada entrevista foi de aproximadamente 1 (uma) hora.

A observação direta foi também utilizada, uma vez que permite obter informações adicionais sobre o que se está estudando. Para Merriam (1998), a observação conduz o observador a notar coisas que podem proporcionar o entendimento do contexto e triangular resultados emergentes que são usados junto com entrevistas e análise de documentos para substanciar os resultados. Durante a visita à empresa, a observação teve foco principalmente nos meios de comunicação visual interna, organização dos ambientes e o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho.

A maioria dos documentos utilizados num estudo são produzidos para outro propósito (que não o do estudo), mas podem ajudar o pesquisador a descobrir significados e *insights* relevantes para o problema de pesquisa (MERRIAM, 1998). Nesta pesquisa os documentos analisados incluíram: o material disponibilizado no *site* da empresa, o balanço social de 2005 (foi o último a ser divulgado) e o relatório mensal do Fórum de Responsabilidade Social.

### A empresa estudada

A Itamaracá Transportes atua no transporte público de passageiros, estando presente em

37 (trinta e sete) linhas de ônibus, sendo 27 (vinte e sete) destas componentes do Sistema Estrutural Integrado (SEI). Com cerca de 1000 (mil) funcionários, possui uma frota de 229 (duzentos e vinte e nove) veículos, transportando cerca de 160 (cento e sessenta) mil pessoas por dia. Essas linhas estão concentradas na Região Metropolitana Norte do Recife, atendendo a 7 (sete) municípios.

A empresa tem origem familiar e foi fundada em 1958. A partir da década de 1990, intensificou-se o processo de profissionalização e democratização da gestão, a partir do início da parceria com uma empresa de consultoria, que atualmente participa do conselho de administração. Entre as mudanças implementadas nesse período, destacam-se o maior investimento nas relações empresariais, desenvolvimento de pessoas, comunicação e responsabilidade social. Em 1998 a empresa associou-se ao Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e em 1999 integrou o Instituto Ação Empresarial pela Cidadania – Pernambuco (AEC-PE).

O Instituto Ação Empresarial pela Cidadania - PE foi criado em 1999 junto ao empresariado local, tendo como missão mobilizar e apoiar o empresariado pernambucano para investir em práticas socialmente responsáveis que contribuam para a equidade social e o desenvolvimento sustentável na região Nordeste (AÇÃO EMPRESARIAL PELA CIDADANIA – PE, 2007).

A empresa em estudo possui missão, visão e valores, que guiam a sua gestão, apresentados a seguir:

- Missão: transportar pessoas com segurança, conforto, regularidade, pontualidade e cordialidade.
- Visão: ser uma empresa moderna, socialmente responsável, com resultados que assegurem seu crescimento, nossa satisfação pessoal e profissional, garantindo a excelência dos serviços para nossos clientes.
- Valores: organização e disciplina; visão de mercado; ênfase na qualidade; trabalho em equipe; responsabilidade social; transparência.

O sistema de gestão participativa da empresa inclui os colegiados de gestão em diversos níveis, com a realização de reuniões programadas entre diretores e gerentes, equipes e gerentes, líderes de equipes e estratégico. A empresa conta também com os chamados grupos estratégicos, voltados para temas específicos: Fóruns de Operadores e de Manutenção; CIPA; Grupo de Controladores de Terminais; Fórum Gestão Aberta e o Fórum de Responsabilidade Social.

### **Análise e discussão dos resultados**

A análise dos dados coletados foi iniciada pelo *grid* de repertório de cada entrevistado, identificando a existência de correlação entre diferentes construtos e elementos (com o uso de planilha eletrônica). Em seguida foram analisadas as transcrições de cada entrevista, a fim de verificar possíveis significados relevantes para as correlações. As que eram relevantes foram registradas em um formulário à parte. Seguiu-se com a comparação dos resultados dos diferentes entrevistados e a análise cruzada dos dados coletados (entrevistas, observação direta, documentos). Foram definidas cinco categorias de análise, que estão detalhadas a seguir.

#### **Quadro 1 – Categorias de análise**

Práticas de RSE adotadas pela empresa
Conceito de RSE
Público-alvo da RSE
Alinhamento das práticas de RSE com o propósito organizacional
Valores pessoais em relação a RSE

## 1. Práticas de RSE adotadas pela empresa

A partir da análise do balanço social, do *site*, das entrevistas realizadas e da observação dos murais de comunicação interna, foi possível identificar os principais conjuntos de práticas de RSE adotadas pela empresa, descritos no Quadro 2:

**Quadro 2 – Práticas de RSE**

Dimensões das práticas de RSE	Stakeholders beneficiados	Exemplos de práticas
Investimento em pessoas	Funcionários	Informativos, área de lazer, pesquisas de satisfação dos funcionários, massoterapia, ginástica laboral, serviço de saúde
Investimento social	Comunidade de entorno, Hospitais, Escolas públicas da região, Familiares dos funcionários	Doações, Participação em programas de educação, saúde e incentivo a práticas de cidadania
Investimento ambiental	Sociedade em geral	Manutenção programada dos ônibus, Programa de reciclagem de resíduos sólidos gerados na empresa, pelos funcionários e comunidade de entorno
Indicadores do corpo funcional	Funcionários	Cumprimento da legislação trabalhista, Pacote de benefícios melhor que de outras empresas do setor, conduta ética no relacionamento com funcionários, promoção da diversidade
Cidadania empresarial	Funcionários, Sindicatos, Fornecedores, Consumidores	Segurança e saúde no trabalho, Liberdade sindical, Ética na relação com fornecedores, Reclamações de consumidores

Apesar de incluir práticas direcionadas aos diversos *stakeholders*, percebe-se uma quantidade muito superior de ações e investimentos financeiros voltados para os funcionários. Dos 11 (onze) itens de cidadania empresarial, 8 (oito) são voltados para esse público. Em relação ao impacto ambiental de sua atividade fim (transporte de passageiros), a empresa atua de forma a garantir níveis mínimos de poluição, por meio da manutenção regular de seus veículos e da utilização de biocombustível. As ações ambientais limitam-se à coleta seletiva de resíduos sólidos, que é uma ação que gera receita para uma comunidade circunvizinha. Não há metas nem estudos em andamento para redução do impacto ambiental da atividade da empresa.

## 2. Conceito de RSE

A implementação de um programa formal de RSE começou em 1998, quando ocorreu a associação ao Instituto Ethos e à AEC-PE. A empresa dissemina a seguinte definição de RSE:

É uma questão de atitude, e não precisa necessariamente de investimentos financeiros. A transparência e a qualidade no relacionamento empresarial constituem o ponto de partida para a inserção da responsabilidade social na gestão empresarial.

Essa definição é coerente com a do Instituto Ethos (2007) e denota um objetivo de integração da RSE com as atividades da empresa. A diretoria de marketing e desenvolvimento de pessoal, responsável pela gestão da RSE, é a única que divulga, no *site* e em quadros na sede da empresa, as suas políticas de gestão, que são declarações de princípios em 3 grupos, concernentes às atividades de Recursos Humanos, Responsabilidade Social e Marketing e Comunicação. A política de responsabilidade social identifica claramente os públicos-alvos (*stakeholders*) considerados na RSE: funcionários, familiares, meio ambiente, fornecedores e terceirizados, clientes, governo, comunidade local, órgão gestor (EMTU) e operadoras do sistema (demais empresas de ônibus). Também é possível identificar os valores relacionados à

definição de RSE, como sendo uma atitude: transparência na gestão, respeito, responsabilidade e atendimento às necessidades dos diversos *stakeholders* mencionados, estímulo ao voluntariado e apoio à promoção social.

Entre os entrevistados, foi evidenciada a adoção de diferentes conceitos para a responsabilidade social da empresa. Dois deles a definem como uma atitude responsável perante os *stakeholders*, enquanto os outros três enxergam como um conjunto de práticas, que visam contribuir para a sociedade, reduzindo desigualdades sociais, e que vai além das obrigações empresariais.

A responsabilidade social da empresa estudada, apesar de seguir a definição ampla do Instituto Ethos (2007), tem uma atuação com foco em algumas dimensões específicas: desenvolvimento da cidadania (funcionários e beneficiários dos programas sociais) e conduta ética e moral. Ao comparar-se com os conceitos apresentados no referencial teórico, percebe-se a atuação nas quatro dimensões (econômica, legal, ética e volitiva) da RSE de Carroll (1979), e nas duas tipologias de Bovens (1998).

### 3. Público-alvo da RSE

Um aspecto que ficou claro em todos os tipos de dados coletados (documentos, quadros de aviso, *grid* de repertório e no discurso dos entrevistados) foi que para a empresa ser socialmente responsável, deve, além de cumprir as obrigações legais, promover o desenvolvimento profissional e pessoal dos seus empregados, e que esse deve ser o primeiro foco de atuação, conforme ilustrado na fala de uma das entrevistadas:

...eu sou muito focada nisso, pois o primeiro público de preocupação da gente, é o público interno, os empregados, as famílias. O segundo público é o cliente... pois a gente enquanto empresa, como um ente social, essas pessoas que constituem ela, é que são o motor para tudo. Agora, obviamente a gente tem que se relacionar com o cliente, até para facilitar. Isso é uma coisa meio sinérgica, pois a gente prepara, se relaciona bem com a equipe e com o seus familiares para que as equipes possam estar aptas para interagir com o ambiente.

Em relação aos demais públicos, percebe-se um destaque nas atividades dos programas sociais, como os de capacitação profissional e ajuda a instituições de saúde. Dos cinco entrevistados, todos estabeleceram relações entre RSE, funcionários e sociedade/comunidade, mas apenas dois citaram os clientes, atribuindo menor importância para o programa de RSE, como pode-se observar na fala do entrevistado 1:

O interno, porque é um ambiente mais controlado, eu posso planejar melhor as ações se prever o resultado, consigo dominar mais os fatores, há um reconhecimento maior das ações que são feitas. Já o público externo é mais difícil de se atingir, tem que gastar mais, e nem sempre vão entender a maneira como as ações são feitas. Há uma rejeição com relação ao produto visto que as pessoas não utilizam ônibus por opção, mas por necessidade, porque se tivessem carro, prefeririam andar de carro.

A consideração dos *stakeholders* é coerente com os critérios de Mitchell, Agle e Wood (1997), uma vez que os funcionários, principais beneficiários do programa de RSE, possuem altos níveis de poder, legitimidade e urgência. Não foi possível identificar neste estudo se ocorrem conflitos quando existem decisões a serem tomadas em que é necessário um posicionamento mais claro quanto à importância das ações de responsabilidade social, particularmente as que beneficiam os *stakeholders* externos.

#### 4. Alinhamento das práticas de RSE com o propósito organizacional

Quanto a esta dimensão, ela está fortemente relacionada ao conceito que os gestores adotam. Foram identificadas duas correntes de visão sobre o alinhamento das práticas de RSE com o propósito organizacional: uma que considera a RSE como uma atitude, subjacente a tudo que a empresa faz, e outra, que considera como um conjunto de práticas que podem, indiretamente, contribuir para o desempenho e sustentabilidade do negócio. A primeira aproxima-se do conceito do Instituto Ethos (2007), enquanto a outra assemelha-se ao conceito de responsabilidade ativa de Bovens (1998), ou à dimensão volitiva de Carroll (1979).

Aqueles que enxergam a RSE como uma atitude (entrevistados 1 e 2) identificaram uma quantidade maior de construtos ao relacionarem os processos sob sua gestão com a responsabilidade social da empresa, o que denota uma maior complexidade nas construções mentais sobre o tema. Outro diferencial foi que conseguiram encontrar várias relações entre os elementos e a RSE, o que não ocorreu com os demais. A quantidade de construtos reduzida e o tempo demorado para falá-los evidencia baixa relação entre os processos e a RSE, o que se observou com os entrevistados 3 e 4. No quadro abaixo apresentam-se alguns dados sobre os *grids* de repertório preenchidos.

**Quadro 3 – Síntese da estrutura cognitiva dos estrategistas  
RSE x atividades organizacionais**

Entrevistado	Área de atuação	Quantidade de construtos	Quantidade de elementos
1	Gestão de Pessoas	7	12
2	Marketing e Pessoas	5	9
3	Manutenção/ Mercado/ Processos e Qualidade	4	7
4	Manutenção	4	10
5	Processos e Qualidade	3	10

Apresenta-se como exemplo o *grid* de repertório do entrevistado 2 (figura 1). Os números hachurados representam as tríades de elementos comparados para elicitación dos construtos. Observa-se no *grid* pouca diferenciação entre os construtos, o que foi analisado também por meio das correlações entre os mesmos, que foi muito alta, principalmente entre o primeiro e quinto construtos. Existe também uma alta correlação entre os elementos voltados para o público interno e para o público externo, ou seja, essa é uma diferença relevante para o entrevistado ao pensar nas ações de RSE. Destaca-se também que o entrevistado 2 enxerga mais idéias e possibilidades para o público interno, uma vez que os clientes não usam o ônibus por opção.

Segue trecho de declaração do mesmo entrevistado sobre a relação entre as atividades organizacionais e a RSE:

Para mim, é a qualidade ética de responsável do relacionamento da empresa com todos os públicos que ela interage, que afetem ela, que ela se relaciona. Então R.S. é atitude, para mim. É atitude de posicionamento da empresa. A gente pode fazer as duas coisas com as mesmas ferramentas, os mesmos recursos, com tudo, fazer de um jeito ou de outro.

Figura 1 – Grid de repertório – entrevistado 2

CONSTRUTOS - POLO 1	ELEMENTOS									CONSTRUTOS - POLO 2
	COMUNICAÇÃO INTERNA	RELACIONAMENTO COM CLIENTES E COMUNIDADES	GESTÃO (MONITORAÇÃO) DO CLIMA INTERNO	RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (EMPRESA/ ÁREA/ COORDENAÇÕES)	RELACIONAMENTO INSTITUCIONAL (EMPRESAS, ORGANIZAÇÕES, GOVERNOS)	CAPACITAÇÕES	SAÚDE E SEGURANÇA DO TRABALHO	BEM-ESTAR E LAZER	
qualidade do relacionamento/ atitude	3	3	3	4	4	2	4	4	3	pensamento estratégico/ processos
fomentar desenvolvimento de pessoal	4	4	3	2	2	5	2	3	4	ferramenta básica de relacionamento
relacionamento com o ambiente	5	2	4	3	3	2	3	5	5	relacionamento com funcionários e familiares
cuidado com público interno	2	2	5	3	3	4	3	2	2	cuidado com clientes e comunidade
desenvolvimento para um bom relacionamento	3	2	3	3	4	3	2	2	3	acompanhamento para melhoria

O entrevistado 3, com uma visão diferente, declarou o seguinte:

Eu diria que ela não está no campo da obrigação. No negócio da empresa, ainda que o nosso seja de um cunho social muito forte, vamos imaginar que o nosso negócio fosse outro, uma mineradora, alguém que produzisse ouro. Então a R.S. não é inerente à atividade econômica, certo? Mas ela não pode ser associada, porque se você quer que o negócio seja lucrativo, ele tem que estar instalado numa sociedade saudável. Se aquele a quem a gente atribui a responsabilidade de fazer isso, no caso o governo, não cumpre com o seu papel, alguém vai ter que fazer e como nós somos os eleitos do governo, nós permitimos, então a gente faz.

Percebe-se que a empresa ainda está em processo de identificação quanto à responsabilidade social e evolução quanto à sua aplicação na prática e inserção no propósito organizacional. Os resultados indicam que o escopo do conceito de responsabilidade social não está uniformemente internalizado pelos estrategistas da empresa; embora exista uma significativa integração entre a responsabilidade social da empresa, práticas sociais adotadas e o propósito organizacional.

##### 5. Valores pessoais em relação à RSE

Através do *laddering*, foi possível suscitar alguns valores pessoais relacionados à RSE. O principal diferencial encontrado foi em relação ao foco maior em controle/ processos ou relacionamento com pessoas. A maioria dos entrevistados, mesmo ressaltando a importância das ações de responsabilidade social, demonstrou valorizar mais o controle e viabilidade econômica dessas ações e a mensuração de resultados das ações. Dois

entrevistados afirmaram preferir ações direcionadas aos empregados por permitirem uma melhor avaliação do retorno sobre o investimento.

No contexto atual, as maiores divergências entre os valores pessoais e as ações de RSE estão no nível de gerência. No nível de diretoria existe uma maior aproximação, o que corrobora as idéias de Freeman, Gilbert e Hartman (1988) quanto ao papel dos valores na formulação estratégica. Apesar das diferenças nos conjuntos de valores pessoais dos diferentes estrategistas, existe convergência nos valores morais quanto ao relacionamento com empregados e comunidade.

### Considerações finais

Este estudo pôde identificar como as práticas de responsabilidade social empresarial, adotadas na empresa estudada, integram-se ao propósito organizacional, a partir da visão de seus estrategistas e mostrando como o aspecto cognitivo dos mesmos influencia a forma de atuação da empresa quanto à responsabilidade social.

Destaca-se que o conceito que cada estrategista adota para RSE, ou a estrutura cognitiva relativa ao tema, influencia o entendimento quanto à integração ao propósito organizacional. Os valores pessoais, por sua vez, ajudam a entender porque alguns *stakeholders* e ações de RSE são priorizadas na organização.

Este trabalho contribui para a temática de RSE, ao identificar mecanismos de adoção e integração da RSE às atividades organizacionais no nível individual, problemática pouco explorada em trabalhos acadêmicos. Além disso, ao adotar uma abordagem cognitivista, sugere um novo caminho para compreender as razões para as empresas decidirem engajar-se em programas de RSE e reforça as idéias da escola cognitiva de estratégia, que sugere que as estruturas cognitivas dos estrategistas influenciam o processo de formulação estratégica. Apresenta também a possibilidade de adotar as metodologias do *grid* de repertório e do *laddering* para investigar a saliência dos diferentes *stakeholders* organizacionais, conceito presente no modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997).

A utilização conjunta do *grid* de repertório e do *laddering* permitiu acessar uma maior riqueza e profundidade de informações do que se apenas um dos métodos fosse utilizado, mostrando-se uma alternativa para estudos qualitativos na área de RSE. As reflexões que os métodos provocam nas pessoas entrevistadas também indicam uma possibilidade de contribuir para as organizações pesquisadas em termos de auto-conhecimento dos seus estrategistas.

Alguns aspectos, não explorados neste estudo, apresentam-se como sugestões para pesquisas futuras: fazer estudos comparativos entre empresas de pequeno e grande porte, a fim de identificar se uma maior congruência entre valores pessoais e as práticas de RSE é influenciada por este aspecto; pesquisar outras empresas com programa formal de RSE a fim de verificar a existência de valores pessoais da alta administração coerentes com o programa adotado; investigar como a adoção da RSE influencia mudanças nas estruturas cognitivas dos estrategistas e dos demais membros organizacionais.

### Referências

AÇÃO EMPRESARIAL PELA CIDADANIA - PE. Disponível em: <http://www.acaoempresarial.org.br>. Acesso em: 11/11/2007.

AGLE, B. R; MITCHELL, R. K; SONNENFELD, J. A. Who Matters to CEOs? An Investigation of Stakeholder Attributes and Saliency, Corporate Performance, and CEO Values'. **Academy of Management Journal**. V. 42, Nº 5, p. 507-525, 1999.

ANDREWS, K. R. The concept of corporate strategy. In: DE WIT, Bob; MEYER, Ron. **Strategy: Process, Content, Context**. 3ª ed. Filey: Thomson Learning, 2004.

BASTOS, Antonio V. B. Mapas cognitivos: ferramentas de pesquisa e intervenção em processos organizacionais. In: **I Encontro de Estudos Organizacionais**, 2000, Curitiba. Curitiba: ANPAD, 2000.

\_\_\_\_\_. Mapas cognitivos e a pesquisa organizacional: explorando aspectos metodológicos. **Estudos de psicologia** (Natal), Natal, V. 7, N° especial, 2002.

BERG, Bruce L. **Qualitative Research Methods for the Social Sciences**. 6ª ed. Boston: Pearson, 2007.

BOURNE, Humphrey; JENKINS, Mark. Eliciting managers' personal values: an adaptation of the laddering interview method. **Organization research methods**. V. 8, N° 4, p. 410-428, 2005.

BOVENS, M. **The Quest for Responsibility: Accountability and Citizenship in Complex Organisations**. Cambridge, Cambridge University Press, 1998.

CARROLL, Archie B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **The academy of management review**. V. 4, N° 4, p. 497-505, 1979.

\_\_\_\_\_. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. **Business & society**. V. 38, N° 3, p. 268-295, 1999.

CERVENY, J. F.; CERVENY, R. P. Capturing manager's mental models using Kelly's repertory grid. **System sciences**, 1992. Proceedings of the twenty-fifth Hawaii international conference on 7-10 Jan 1992; V. IV, p. 435-442, 1992.

DE WIT, Bob; MEYER, Ron. **Strategy: Process, Content, Context**. 3ª ed. Filey: Thomson Learning, 2004.

FREEMAN, R. Edward; REED, David L. Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. **California management review**. V. 25, N° 3, p. 88-106, 1983.

\_\_\_\_\_; GILBERT Jr., Daniel R.; HARTMAN, Edwin. Values and the foundations of strategic management. **Journal of business ethics**. V. 7, N° 11, p. 821-834, 1988.

FRIEDMAN, Milton. The social responsibility of business is to increase its profits. **The New York Times Magazine**, September 13, p. 122-126, 1970.

HERZOG, Ana Luiza. Inversão de papéis. **Revista Exame**. Edição 905, Ano 41, Número 21, Novembro, 2007.

HUSTED, Bryan W. Governance choices for corporate social responsibility: to contribute, collaborate or internalize? **Long Range Planning**, V. 36, p. 481-498, 2003.

INSTITUTO ETHOS. **Critérios Essenciais de Responsabilidade Social Empresarial e seus Mecanismos de Indução no Brasil**. São Paulo: Instituto Ethos, 2006.

\_\_\_\_\_. Disponível em: <http://www.ethos.org.br>. Acesso em: 08/11/2007.

KELLY, G. A. **The psychology of personal constructs**. Norton, 1955.

\_\_\_\_\_. A brief introduction to personal construct theory. In: Bannister, D. (org.), **Perspectives in personal construct theory**. London: Academic Press, p. 1-29, 1970.

MARTINELLI, Antonio Carlos. Empresa-cidadã: uma visão inovadora para uma ação transformadora. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (org.). **3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

MENDONÇA, J. R. C. e GONÇALVES, J. C. S. Responsabilidade Social nas empresas: uma questão de imagem ou de essência? **Organização e Sociedade**, v. 11, n. 29, jan/abr, 2004.

MERRIAM, Sharan B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MITCHELL, Ronald K.; AGLE, Bradley R.; WOOD, Donna J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **Academy of management review**. V. 22, Nº 4, p. 853-886, 1997.

PORAC, Joseph F.; THOMAS, Howard. Managing cognition and strategy: issues, trends and future directions. In: PETTIGREW, A. M; THOMAS, H; WHITTINGTON, R. (eds.). **Handbook of Strategy and Management**. London: Sage Publications, 2002.

RAPPAPORT, Alfred. Shareholder value and corporate purpose. In: DE WIT, Bob; MEYER, Ron. **Strategy: Process, Content, Context**. 3ª ed. Filey: Thomson Learning, 2004.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROCHA, V. A. G. A. ; SILVEIRA, L. C. ; WANDERLEY, L. S. O. ; FRANCA, N. R. C. . Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e Alinhamento Estratégico: Análise da Centralidade e Especificidade em Práticas Sociais Empresariais. In: **ENGEMA 2007**, 2007, Curitiba. Anais do ENGEMA 2007, 2007.

WEICK, Karl E. **Sensemaking in organizations**. Thousand Oaks: Sage, 1995.

WHETTEN, David A; RANDS, Gordon; GODFREY, Paul. What are the responsibilities of business to society? In: PETTIGREW, A. M; THOMAS, H; WHITTINGTON, R.. **Handbook of Strategy and Management**. London: Sage Publications, 2002.

WOOLSEY, Matt. Supercapitalism: transforming business. **Forbes.com**. New York, Junho, 2007. Disponível em: < [http://www.forbes.com/opinions/2007/09/06/book-qanda-reich-oped-cx\\_mw\\_0906reichqanda.html](http://www.forbes.com/opinions/2007/09/06/book-qanda-reich-oped-cx_mw_0906reichqanda.html)>. Acesso em: 16/12/2007.

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

---

<sup>i</sup> Do original em inglês: *economic, legal, ethical, discretionary* (CARROLL, 1979).