

Práticas de *Accountability* Ética e Social:

As Estratégias de Legitimação de Empresas Brasileiras nas Relações com *Stakeholders*

Autoria: Maria Priscilla Kreitlon e Rogério H. Quintella

1. Resumo

Os questionamentos relativos ao papel e ao impacto das organizações na sociedade vêm aumentando a cada dia. Muitas companhias brasileiras, atentas a essas inquietações e às novas demandas que elas geram, têm buscado garantir a própria legitimidade e sobrevivência através de estratégias que visam manter um diálogo constante e transparente com seus grupos de interesse.

A divulgação de informações acuradas e relevantes sobre o desempenho da organização nas áreas financeira, ambiental e social constitui hoje um aspecto indissociável da responsabilidade social corporativa, entendida em sentido amplo, estreitamente ligado à idéia de sustentabilidade.

O objetivo deste trabalho é analisar as práticas de prestação de contas (*accountability*) na esfera ética e social, enquanto instrumento das estratégias de legitimação de empresas brasileiras.

2. Introdução

Em 1978, HOFER e SCHENDEL dividiam as estratégias empresariais em três níveis básicos: o das **estratégias corporativas**, onde, parafraseando DRUCKER (1955), procura-se responder à pergunta “*que conjunto de negócios deve ter a nossa companhia?*”; o das **estratégias de negócios**, onde a questão é “*como devemos competir no negócio X?*”; e o das **estratégias funcionais**, onde se tenta definir “*como deve atuar cada setor da empresa para atingir os objetivos traçados a partir de suas estratégias de negócios*”. Além desses três níveis, HOFER e SCHENDEL já previam o surgimento de um quarto nível de estratégias empresariais, que precederia até mesmo o das estratégias corporativas. Este nível mais elevado corresponderia às **estratégias de legitimação**, que buscariam responder à seguinte pergunta: “*como nossa organização pode manter sua legitimidade frente às racionalidades distintas de nossos stakeholders?*”.

É compreensível que a necessidade de uma nova categoria de estratégias empresariais, essencialmente voltada para o fortalecimento das relações da organização com seus grupos de interesse, tenha começado a ser identificada e discutida naquela época. Afinal, foi a partir de meados dos anos sessenta, e sobretudo nos anos setenta, que o debate sobre **ética empresarial**, ou **ética nas organizações**¹, passou por uma mudança de foco considerável: de uma atenção centrada prioritariamente na responsabilidade do indivíduo, passou-se a uma abordagem muito mais preocupada com a responsabilidade da própria organização, enquanto agente social e moral inserido num contexto sistêmico. Graças a essa nova abordagem, expandiram-se e aprofundaram-se, ao longo dos anos oitenta, os conceitos de **responsabilidade social da empresa** e de **partes interessadas (stakeholders)** - conceitos que são atualmente as vigas-mestras dos estudos contemporâneos sobre ética nas organizações, e que têm orientado, desde então, as análises, estratégias e políticas desenvolvidas nessa área.

Segundo LECOURS (1995), essa mudança de enfoque deve ser entendida como o resultado de um processo de progressiva construção e legitimação sociais, realizado pelos diversos agentes e instituições que dele participam, e fundamentado em realidades históricas, políticas e econômicas bastante específicas.

Por um lado, há quem atribua à ideologia dos mercados livres, em sua versão neoliberal e alimentada pela globalização, todo o fervor de uma nova fé religiosa fundamentalista (BOURDIEU, 1998; MARTIN e SCHUMANN, 1996). Para esses críticos, é possível identificar na busca insaciável de crescimento econômico o principal motor da deterioração social e ambiental que grassa atualmente na maior parte dos países. Essa deterioração se revelaria, entre outros fatores, pelo aumento da pobreza, do desemprego, da exclusão sob diversas formas, das agressões à natureza - em suma, por uma desintegração acelerada do ecossistema e do tecido social que dão sustentação à comunidade humana.

Por outro lado, não há dúvida de que as empresas privadas, sobretudo os grandes conglomerados transnacionais, são um veículo privilegiado do espírito capitalista neoliberal, muitas vezes predador, que conduz a esse estado de coisas. Basta observar que elas detêm atualmente um poder sobre o destino das pessoas e do planeta que supera, em vários aspectos, o poder dos próprios Estados. De acordo com as NAÇÕES UNIDAS (1997), dois terços do comércio mundial é hoje realizado pelas companhias transnacionais: são cerca de 45.000 companhias e 280.000 filiais locais. Os recursos financeiros de que essas corporações dispõem, individualmente, chegam a ser superiores às receitas orçamentárias de muitos países, inclusive de alguns daqueles mais desenvolvidos, e superiores também às reservas cambiais da grande maioria deles (RAMONET, 1998). Conforme relatam MACINTOSH et al. (1998), o presidente do Banco da Inglaterra lembrou, por ocasião de um discurso pronunciado no Instituto do Petróleo, que o valor da produção anual de petróleo é de aproximadamente 500 bilhões de dólares, ou seja: superior ao produto interno bruto de qualquer país fora do G-7.

Não é de surpreender, portanto, que o impacto econômico, ecológico e social causado pelas empresas contemporâneas tenha se tornado absolutamente determinante para a melhoria ou o declínio do bem-estar coletivo, a depender de como seja exercida essa enorme influência.

Tal situação tem suscitado, como seria previsível, o surgimento de uma resistência global cada vez mais obstinada e por vezes até espetacular (como atestam as recentes manifestações de Seattle, Washington, Praga e Porto Alegre), por parte daqueles que sofrem - direta ou indiretamente - as consequências desse poder. No intuito de melhor defender seus próprios interesses frente aos interesses corporativos, inúmeros setores da sociedade têm se organizado e mobilizado em torno de causas específicas, o que contribui para aumentar a conscientização do público em geral a propósito de uma variedade de temas.

Os governos, por sua vez, têm se mostrado praticamente impotentes face a esses novos desafios, enquanto que as associações políticas tradicionais, tais como partidos e sindicatos, parecem representar cada vez menos as aspirações sempre mais particularizadas de grupos sociais que se caracterizam pela especificidade de seus interesses e de suas identidades. A “revolução associativa global” dos últimos anos, marcada por uma notável proliferação de entidades do Terceiro Setor (SALAMON, 1998), demonstra essa tendência claramente.

Segundo avaliação feita pela EUROPEAN BUSINESS NETWORK FOR SOCIAL COHESION² (EBNSC, 2000), uma das principais consequências desse cenário mundial - onde os papéis que competem às esferas pública, privada, e ao Terceiro Setor encontram-se em franco processo de redefinição - é que o poder tem se deslocado de grupos e instituições limitados por fronteiras nacionais, e tem se transferido para aquelas instâncias que se revelam

capazes e desejosas de assumir novas oportunidades, de movimentar dinheiro e informação livremente ao redor do planeta. Para os governos nacionais, assim como para os blocos regionais, isso cria tensões entre a promoção da competitividade econômica e a realização da justiça social. Mas o fenômeno tem também grandes implicações para as próprias empresas, uma vez que as oportunidades de negócios oferecidas pelas atuais condições econômicas trazem consigo, como assinalado, uma forte demanda por um novo “contrato social global”.

Buscando preparar-se para responder às expectativas e riscos decorrentes da posição que ocupam, muitas organizações têm se dedicado à formulação de estratégias até pouco tempo atrás desnecessárias ou negligenciadas, pertencentes àquele nível considerado por HOFER e SCHENDEL como o mais alto: o das estratégias de legitimação, também chamadas por ANSOFF (1978) de “*enterprise strategies*”. São estratégias que visam articular as relações da organização com o ambiente de modo a justificar, garantir e consolidar, face a seus grupos de interesse, o direito que ela tem de existir.

3. Contextualizando o problema

As empresas sempre deram prioridade máxima à gestão dos aspectos econômico-financeiros de suas operações; não por acaso, a contabilidade e o balanço financeiros são há muito legalmente requeridos, como forma de prestação de contas a um grupo específico de *stakeholders*: os acionistas.

Contudo, a partir da década de oitenta, inúmeras transformações ocorridas no âmbito social, político, econômico e tecnológico obrigaram as organizações a adotar também estratégias e métodos cujo objetivo é monitorar, medir, avaliar e prestar contas, a outros grupos de *stakeholders*, das questões de cunho ambiental: nasceram assim normas, certificações e balanços ambientais, e os respectivos sistemas gerenciais necessários à sua implantação (ANDRADE, 2000).

Nos últimos anos, o que se tem observado é um novo tipo de pressão sobre as organizações, proveniente tanto de forças externas como internas, no sentido de exigir que as mesmas adotem políticas e mecanismos capazes de garantir de modo satisfatório seu desempenho ético e social, entendido em sentido cada vez mais amplo. Prova disso são as numerosas associações empresariais, instituições do terceiro setor, centros de pesquisa acadêmica e organismos internacionais que atualmente se dedicam à divulgação da idéia de responsabilidade social e ao estudo das estratégias e sistemas gerenciais que a sua colocação em prática exige. O resultado visível tem sido um aumento das iniciativas de empresas que buscam, com motivações variadas, aprofundar as relações com seus *stakeholders*, baseando essas relações em valores e interesses comuns fundamentais, tanto financeiros como não-financeiros (ZADEK, 1998).

Desse modo, a idéia de responsabilidade social empresarial, hoje em dia, está intimamente associada ao conceito de sustentabilidade, pois busca conciliar as esferas econômica, ambiental e social na geração de um cenário favorável à continuidade e à expansão das atividades empresariais, no presente e no futuro (BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL -BNDES, 2000).

O argumento de que “relacionamentos são importantes para os negócios” não é novo, sem dúvida; novas são as condições sob as quais está acontecendo a retomada dessa idéia no campo da teoria e da ação. De acordo com a GLOBAL REPORTING INITIATIVE³ (GRI, 2000), a transparência corporativa é hoje um pré-requisito, tanto para garantir a eficiência do

mercado como para efeito de justiça social. Por um lado, os mercados globais precisam de informação precisa, contínua e em tempo hábil para alcançar fluxos ideais de capital. Mas os investidores privados, assim como os administradores de fundos e os analistas de risco, estão ampliando o leque de informações consideradas necessárias para atingir tais fins: estão aderindo a uma definição cada vez mais consciente dos aspectos não só financeiros, mas ambientais e sociais que determinam a sustentabilidade de uma empresa. Por outro lado, também as comunidades locais e internacionais passaram a exigir das organizações que promovam desenvolvimento equilibrado e liderança ambiental onde quer que atuem. Essas expectativas geram um entendimento radicalmente novo de qual seja o papel que cabe às empresas no mundo atual, e do que constitua a “licença para operar”, ou legitimidade, no século 21 (GRI, 2000).

Foi precisamente esse contexto que, a partir da última década, estimulou a criação de vários sistemas de **prestação de contas (*accountability*) social e ética**, e de procedimentos que visam cultivar o diálogo e a transparência na relação com *stakeholders*, num desdobramento natural da importância atribuída à questão da responsabilidade pelo mundo das organizações.

Ainda de acordo com a GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI, 2000), os dirigentes, gestores, investidores, clientes, governos, ambientalistas, comunidades e outros grupos têm buscado instrumentos que lhes permitam obter um retrato claro e detalhado do impacto humano e ambiental provocado pelas empresas, de modo a:

- facilitar e informar a tomada de decisões relativas a investimentos, compras, e formação de parcerias;
- fornecer aos *stakeholders* informações confiáveis, relevantes para suas necessidades e interesses, e incentivar a continuidade do processo de diálogo entre eles e a organização;
- constituir um instrumento gerencial capaz de auxiliar a organização a avaliar e melhorar continuamente seu desempenho e seus progressos;
- tornar possível sua comparação com outras organizações, do mesmo setor ou não;
- ilustrar e fortalecer a relação entre as três dimensões da sustentabilidade: prosperidade econômica, equilíbrio ecológico e justiça social.

Em suma, para os vários grupos de *stakeholders* já não basta que as empresas apenas assumam compromissos: eles querem informação que seja tangível, quantificável e verificável sobre o desempenho da organização em todas as áreas – e, hoje em dia, aquela que está sob mais intenso escrutínio é a área social.

4. O conceito de *accountability*

De acordo com a definição dada pelo ACCOUNTABILITY - INSTITUTE OF SOCIAL AND ETHICAL ACCOUNTABILITY (1999), instituição de caráter internacional, cuja missão consiste em difundir o conceito e a prática da prestação de contas, ou *accountability*, por parte das empresas,

“Prestar contas de algo é explicar ou justificar os atos, omissões, riscos e dependências pelos quais se é responsável, para as pessoas que têm um interesse legítimo. (...) Contudo, além desse requisito de transparência, a prestação de contas também implica uma obrigação mais ampla de sensibilidade e prontidão para resposta, e de conformidade às normas (...).”⁴

Os grupos de interesse de uma empresa possuem necessidades de informação que, assim como suas expectativas relativas ao desempenho organizacional, são múltiplas e bastante diferenciadas. Tais demandas e preocupações podem manifestar-se a respeito de uma variedade de temas, como por exemplo: os valores e a governança da organização; seus sistemas de regulamentação e de controle; suas operações; o impacto causado por seus produtos, serviços e investimentos; seu impacto sobre outras espécies e sobre o meio ambiente; direitos humanos; questões trabalhistas e condições de trabalho; relações com fornecedores; relações com os diversos níveis de governo, etc (ACCOUNTABILITY, 1999).

Entretanto, não há como identificar e responder a essas questões senão através de processos contínuos e integrados de comunicação com as partes interessadas, seguidos de avaliação, auditoria e relato/divulgação: ou seja, processos de *accountability*. O objetivo principal é justamente manter-se numa postura estratégica de proatividade no tocante às necessidades e aspirações dos grupos de interesse, através do permanente envolvimento e comprometimento com os mesmos.

Existem atualmente diversos modelos, normas e diretrizes – nacionais e internacionais - que se propõem a orientar a implementação, acompanhamento, mensuração, avaliação, auditoria e relatório de iniciativas nas esferas ética e social, os quais vêm sendo adotados por um número ainda reduzido, mas crescente, de organizações de vários tipos. Eis alguns exemplos:

- os princípios referentes a direitos humanos, relações trabalhistas e meio ambiente sugeridos pelo *Global Compact* das Nações Unidas às lideranças empresariais;
- as recomendações batizadas de *OECD Guidelines for Multinational Enterprises* (elaboradas e adotadas pelos 29 países membros da OECD, e também pelo Brasil, Argentina, Chile e República da Eslovênia);
- a norma *SA8000*, criada pelo Council on Economic Priorities Accreditation Agency (EUA);
- as *Sustainability Reporting Guidelines*, desenvolvidas pelo Global Reporting Initiative (EUA);
- as diretrizes *AA1000*, elaboradas pelo AccountAbility - Institute of Social and Ethical Accountability (Reino Unido);
- os *Indicadores Ethos*, propostos pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (Brasil);
- o *Balanço Social*, sugerido pelo IBASE - Instituto Brasileiro de Análise Social e Econômica (Brasil);

Os exemplos citados acima remetem a modelos bastante diferentes entre si. Alguns são genéricos e abrangentes; outros são direcionados para setores específicos; alguns limitam-se a orientar processos, outros oferecem um instrumento ou padrão pré-determinado a ser seguido. Todos tornam patente o gradual desenvolvimento e consolidação de um conjunto de normas auditáveis, algumas das quais chegam a integrar processos de certificação relativos às dimensões éticas e sociais das organizações.

Por fim, é importante lembrar que eventualmente outros meios, mais simples e menos estruturados, podem ser utilizados pelas empresas como forma de atender a demandas e pressões nessa área, e como forma de avançar suas estratégias de legitimação.

5. Referencial teórico

5.1. A teoria dos stakeholders e o conceito de responsabilidade social das empresas

Uma retrospectiva do campo da ética nas organizações desemboca, como vimos, na atual reivindicação por parte da sociedade para que as empresas produzam resultados positivos e verificáveis em três frentes: não somente na financeira, onde agregam valor econômico ao resultado de suas atividades, mas nas frentes ambiental e social, tendo em vista que aí também inevitavelmente agregam ou destroem valores, pelo simples fato de existirem⁵ (ELKINGTON, 1998).

Mesmo assim, a atitude mais comum no mundo dos negócios, no que diz respeito à responsabilidade social das empresas, continua sendo aquela que tradicionalmente hesita em assumir compromissos não diretamente relacionados à maximização dos resultados financeiros. Há também quem chegue a definir os negócios como sendo um jogo, onde - assim como no pôquer - ninguém espera que a verdade seja a linguagem utilizada (CARR, 1989). Ao invés de localizar a origem das ações responsáveis dentro da própria organização, essas perspectivas preferem deixar para o poder coercitivo de forças externas (tais como a legislação, a fiscalização, e a competição de mercado) a tarefa de moralizar as ações da empresa e de seus membros.

No começo dos anos oitenta, porém, uma nova maneira de conceber as organizações começou a desenvolver-se, baseada na idéia de que as empresas e a sociedade são “sistemas interpenetrantes”, abertos, compostos por uma rede de interesses e de relações. Segundo LIMA (1998), as organizações, enquanto sistemas abertos, apresentam as seguintes características, dentre outras: são partes integrantes de uma sociedade maior, constituída de outras partes menores; existe interdependência das partes; o comportamento das partes é probabilístico e não-determinístico; o sistema tende a buscar a homeostase e o “estado estável” (*steady state*).

De acordo com essa perspectiva, o comportamento socialmente responsável aparece como uma estratégia natural, pois seria um fator favorável à homeostase tão necessária aos sistemas abertos. Também é graças a essa visão sistêmica que FREEMAN (1997), um dos precursores daquela que passou a ser conhecida como **teoria dos stakeholders** (teoria dos grupos de interesse, ou das partes interessadas), considera que a idéia segundo a qual as empresas não possuem responsabilidades senão em relação aos acionistas (*stockholders*) deve ser substituída pelo conceito de relação fiduciária da empresa com o conjunto dos seus grupos de interesse (*stakeholders*). Para ele, os *stakeholders* podem ser definidos, *lato sensu*, como qualquer grupo ou indivíduo que é capaz de afetar ou ser afetado pela organização. Geralmente, são considerados grupos de interesse primários os clientes, funcionários, fornecedores, proprietários e acionistas, a gerência, o governo, as comunidades locais e internacionais, o meio ambiente, e as gerações futuras. Ainda segundo o mesmo autor, cada grupo de interesse tem direito a não ser tratado como um simples meio, mas deve, ao contrário, participar ou pelo menos ser levado em conta por acasião das decisões relativas aos rumos da firma na qual ele tem um interesse.

A teoria dos *stakeholders* tornou-se hoje o paradigma teórico dominante quando se trata de identificar e analisar o impacto das ações organizacionais e as estratégias de legitimação. A teoria tem sido usada sobretudo para dar suporte às discussões nas áreas de ética nas organizações, administração estratégica, governança corporativa e desempenho organizacional.

Cada grupo de *stakeholders* depende não só da empresa mas também dos outros grupos para atingir seus objetivos e, até certo ponto, para vê-los legitimados. Por outro lado, existe sempre uma reciprocidade de interesses entre a empresa e os grupos sob sua influência, visto que cada uma das partes pode afetar a outra tanto do ponto de vista dos danos e benefícios, como dos direitos e obrigações. Portanto, para atingir um desempenho ótimo e durável, é fundamental que as empresas desenvolvam estratégias, políticas e sistemas que facilitem e estimulem o diálogo e a participação permanentes de seus *stakeholders*, de modo a poderem melhor conhecer e responder às expectativas dos mesmos (ZADEK, PRUZAN et al., 1997).

5.2. A teoria dos jogos: racionalidade individual x racionalidade coletiva

A chamada **teoria dos jogos** é uma das áreas onde mais tem crescido o estudo das estratégias organizacionais. Trata-se de um campo de conhecimento que tem recebido atenção por parte de matemáticos e economistas desde o lançamento do livro “*Theory of Games and Economic Behaviour*” de VON NEUMANN e MORGENTHAU, em 1944. Nos últimos sete anos, porém, também os administradores e gestores em geral têm tido contato com este campo de conhecimento, tornado disciplina obrigatória para o entendimento das estratégias organizacionais em muitos dos melhores programas de MBA no mundo. A palavra “jogo” passou a ser interpretada como uma espécie de metáfora científica para situações em que o resultado das decisões de indivíduos depende das decisões dos demais indivíduos nelas envolvidos. De uma maneira mais formal, pode-se dizer que a teoria dos jogos aplica-se ao estudo da racionalidade frente a situações de interdependência de decisões. A dicotomia entre racionalidade individual e racionalidade coletiva torna-se clara e eticamente delicada quando se analisa o mais clássico de seus problemas: o chamado Dilema dos Prisioneiros, popularizado pelo matemático A. W. Tucker (*apud* SIMONSEN, 1997). Nele, dois prisioneiros são levados à mútua delação de modo a minimizar suas penas individuais. Ao fazê-lo, porém, têm uma pena muito maior do que teriam tido na hipótese da não-delação. O propósito do exercício é justamente o de confrontar essas duas racionalidades não apenas distintas, mas até mesmo conflitantes: a individual e a coletiva.

Ora, quando as organizações são concebidas como sistemas abertos e complexos, a absoluta dicotomia entre racionalidade individual e coletiva já não é aceitável. Não é mais viável, nem estrategicamente seguro, por exemplo, limitar a gestão do impacto ambiental e social causado pelas atividades empresariais ao simples pagamento de impostos e obediência às leis locais, tal como seria racional num “jogo com início, meio e fim” como o Dilema dos Prisioneiros. Em sistemas (e jogos) abertos, o que se espera das companhias (ou jogadores) é que, em virtude da maior liberdade e poder que lhes foram conferidos, assumam novas e maiores responsabilidades em relação às outras partes interdependentes do sistema. É aqui que a racionalidade individual e a coletiva parecem convergir rumo à responsabilidade social.

5.3. Natureza do processo de formulação de estratégias: deliberado x emergente

MINTZBERG (citado por GIMENEZ et al, 1998) identifica dez escolas de pensamento no campo da administração estratégica. Três delas são de natureza prescritiva, e definem estratégia como tentativas deliberadas de relacionar a organização com seu ambiente de uma forma mais racional. A formulação de estratégias é vista por cada uma, respectivamente, como um processo de: 1) desenho conceitual (Escola do *Design*); 2) planejamento formal (Escola do Planejamento); e 3) posicionamento competitivo (Escola do Posicionamento). Outras seis escolas são rotuladas como descritivas: 1) a Escola Empreendedora trata a formulação de estratégia como um trabalho visionário; 2) a Escola Cognitiva entende

estratégia como um processo mental; 3) a Escola de Aprendizagem considera a estratégia como o resultado de um processo emergente; 4) para a Escola Política, a estratégia surge de um processo de conflito e disputa por poder; 5) a Escola Cultural percebe a estratégia como um processo ideológico; e 6) a Escola Ambiental vê a formação de estratégia como um processo passivo. Por fim, a décima Escola, a de Configuração, procura delinear os estágios e seqüências do processo de formação de estratégia como um todo integrado.

No presente trabalho, considera-se que a formulação de estratégias corporativas de legitimação é um processo basicamente emergente, sendo que este comportamento – passivo no início, porque imposto pelo meio – passa a ser gradualmente internalizado e racionalizado através de processos formais de planejamento, tornando-se assim deliberado. Deste modo, a interpretação teórica dos fenômenos aqui estudados remete às Escolas Ambiental, da Aprendizagem e do Planejamento.

6. Metodologia

Este trabalho retrata uma pesquisa exploratória, cuja questão principal refere-se à dimensão estratégica da ética empresarial, ou seja, padrões de comportamento, políticas e práticas de responsabilidade social adotados pela organização em relação aos seus diversos grupos de *stakeholders*, e que têm por objetivo principal garantir a legitimidade e sustentabilidade da empresa. Os processos de *accountability* ética e social colocam-se como um instrumento indispensável à realização desse fim.

O objeto específico de estudo são as possíveis relações existentes entre as práticas de *accountability* ética e social, enquanto instrumento das estratégias de legitimação de uma empresa e : 1) a maior ou menor necessidade de legitimação por parte da empresa analisada; 2) seu grau de inserção no mercado internacional; e 3) o grau de competitividade do setor ao qual pertence.

A hipótese deste trabalho pode ser assim formulada:

Aquelas empresas cuja legitimidade precisa, por motivos diversos, ser mais claramente defendida ou demonstrada; ou que se caracterizam por pertencerem a setores altamente competitivos; ou, ainda, que possuem uma grande inserção no mercado internacional, tendem a utilizar práticas de *accountability* ética e social mais abrangentes, mais inclusivas, mais transparentes, e mais facilmente comparáveis (a práticas anteriores ou de outras organizações), como forma de atender às pressões por responsabilidade social que lhes são feitas e como instrumento de suas estratégias de legitimação.

Para avaliar as práticas de *accountability* ética e social das empresas selecionadas, foram considerados quatro princípios fundamentais, prontamente verificáveis através da simples leitura dos balanços ou relatórios de administração consultados: **abrangência, inclusividade, transparência e comparabilidade**.

A abrangência significa que nenhuma área de atuação da empresa deve ser deliberadamente excluída da prestação de contas; portanto, no caso de uma empresa muito grande e diversificada, pode ser mais plausível e relevante desenvolver sistemas de *accountability* para cada uma de suas subunidades. A inclusividade implica em que os interesses, valores e divergências de todos os *stakeholders* estão igualmente representados no processo, que reserva espaço para esta diversidade. A transparência diz respeito à qualidade e eficácia da comunicação em si (ela é de fácil entendimento? está facilmente disponível? diz a verdade? é atual?). A comparabilidade indica até que ponto é possível comparar o desempenho

organizacional com o de períodos anteriores, com *benchmarks* ou com regulamentações externas (ZADEK, PRUZAN et al., 1997).

Tendo em vista o caráter preliminar da pesquisa, optou-se por uma classificação qualitativa básica das práticas estudadas, segundo a seguinte escala:

1. Não observa o princípio
2. Parcialmente observa o princípio
3. Observa o princípio

Naturalmente, é possível efetuar uma avaliação de fato rigorosa de cada um desses princípios, seguindo uma lista detalhada de critérios que são sugeridos na literatura (GONELLA, HENRIQUEZ et al., 1999; ZADEK, PRUZAN et al., 1997), mas para isso seria necessário conduzir entrevistas e ter acesso a outros documentos, o que foge ao escopo deste estudo.

Da mesma forma, as variáveis independentes (busca de legitimidade, inserção no mercado internacional, e competitividade do setor) foram classificadas numa escala de 1 a 3, segundo a intensidade (baixa, média e alta) com que se manifestam na empresa analisada, relativamente às outras empresas que compõem a amostra.

Ao final do trabalho realizou-se uma avaliação de *cluster* hierárquico, através de análise da matriz de proximidade com todas as variáveis analisadas. O software utilizado foi o SPSS, tendo como método a opção *between-group linkage* com intervalo de dados utilizando o quadrado da distância euclidiana.

7. As empresas estudadas e suas práticas de *accountability* ética e social

Foram analisados os casos de oito empresas brasileiras: duas concessionárias de serviços públicos (CHESF, SABESP), duas do subsetor bancário (Banco do Brasil, Banco Itaú), duas empresas produtoras de *commodities* (COPENE e Aracruz Celulose), um grupo empresarial diversificado com negócios na área petroquímica e na construção civil (Odebrecht), e uma empresa de telecomunicações (Globo Cabo). Seis delas tiveram seus balanços/relatórios da administração referentes ao exercício de 2000 publicados no jornal VALOR ECONÔMICO, no período compreendido entre 26 de janeiro a 17 de abril de 2001. Apenas os dados referentes à Odebrecht e à Aracruz foram obtidos em seus *sites* oficiais, na Internet, e são referentes ao exercício de 1999.

A Tabela 1, a seguir, compara a necessidade de legitimação por parte de cada empresa, seu grau de inserção no mercado internacional, e o grau de competitividade do setor em que atua.

TABELA 1: Busca de Legitimidade, Inserção Internacional e Grau de Competitividade Setorial das empresas estudadas.

	Busca de legitimidade	Inserção Internacional	Competitividade
Banco do Brasil	3	1	3
Banco Itaú	1	1	3
CHESF	2	1	1
SABESP	2	1	1
COPENE	2	2	2
Globo Cabo	1	1	2
Odebrecht	2	2	3
Aracruz	3	3	3

Fonte: Elaboração própria.

A Tabela 2 compara o grau de observância dos princípios de abrangência, inclusividade, transparência e comparabilidade por parte das empresas estudadas.

TABELA 2: Grau de observância a princípios fundamentais de *accountability*

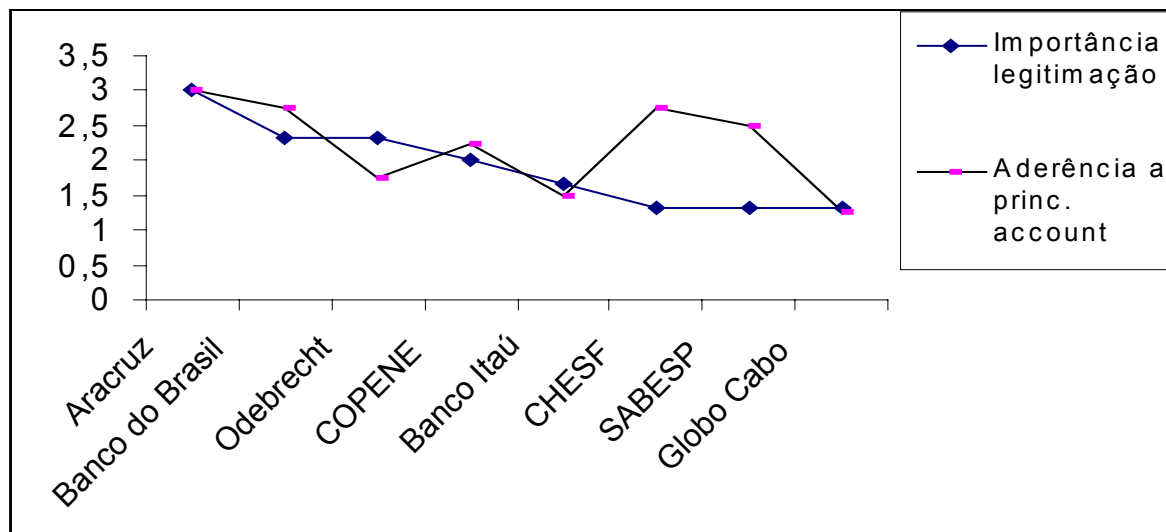
	Abrangência	Inclusividade	Transparência	Comparabilidade
Banco do Brasil	3	2	3	3
Banco Itaú	2	1	2	1
CHESF	3	2	3	3
SABESP	3	2	3	2
COPENE	2	2	3	2
Globo Cabo	1	1	2	1
Odebrecht	2	2	2	1
Aracruz	3	3	3	3

Fonte: Elaboração própria.

8. Conclusões

A Figura 1, a seguir, mostra uma clara correlação entre as variáveis pesquisadas, embora haja um desvio positivo na aderência aos princípios de *accountability* social por parte da CHESF e da SABESP.

FIGURA 1: Relação entre a necessidade de legitimação e o grau de aderência aos princípios de *accountability*.



Fonte: Elaboração própria

No caso das duas primeiras, este desvio talvez se justifique pelo fato de serem ambas concessionárias de serviços públicos, e por terem seus desempenhos diretamente ligados às questões ambientais. Pode-se supor que, em função da própria natureza de seus negócios, as duas empresas já venham desenvolvendo uma estratégia preocupada com a legitimidade e com a responsabilidade há algum tempo, em virtude da preocupação do público com problemas ambientais. Além disso, pairam sobre elas ameaças de privatização iminente, o que pode tornar ainda mais importante a demonstração pública de um bom desempenho. Portanto, o risco de privatização talvez seja um fator importante na adoção de boas práticas de *accountability* social, e ajude a explicar o ótimo trabalho realizado pela CHESF e pela SABESP nessa área.

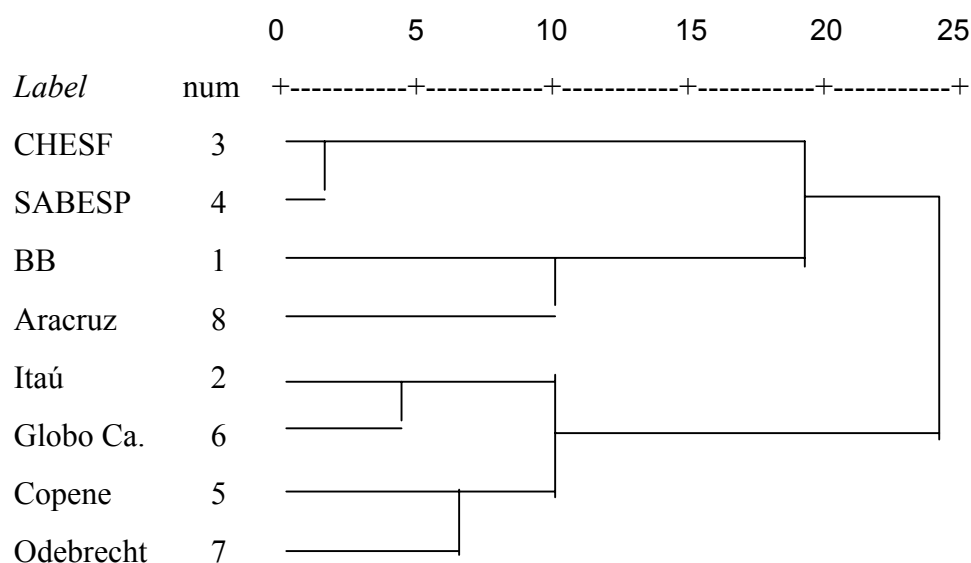
Quanto à Odebrecht, é interessante observar que a posição referente à influência de determinados fatores externos sobre sua conduta foi puxada para cima pela razoável inserção da empresa no mercado externo (aproximadamente 40% de sua receita bruta é realizada no exterior). Contudo, deve-se ressaltar o fato de que quase 50% dessa presença internacional ocorre em países da América Latina e da África, onde as demandas por práticas de *accountability* social certamente ainda estão longe de ser rigorosas. Deste modo, embora os dados indiquem que a empresa sofre pressão igual à do Banco do Brasil para demonstrar legitimidade, a grande diferença qualitativa na prestação de contas de seu desempenho ético e social parece sugerir que a Odebrecht não sente a mesma urgência em legitimar-se frente a seus *stakeholders*. Na verdade, apenas o relatório anual relativo ao exercício de 1999 estava disponível no *site* da organização; até abril de 2001 não havia o relatório relativo ao exercício de 2000.

A Aracruz Celulose, por sua vez, aparenta ser a empresa sob maior pressão para desenvolver estratégias que visem manter e demonstrar sua legitimidade. De acordo com os indicadores escolhidos para este trabalho, a empresa tem uma alta necessidade de legitimação, decorrente

da natureza do negócio, que é de grande impacto ambiental; o setor em que atua é extremamente competitivo; e mais de 90% de seu faturamento provém das vendas ao mercado internacional (cerca de 80% das quais são feitas para a Europa e para os Estados Unidos). Em consonância com este quadro, suas práticas de *accountability* ética e social aparecem como as de melhor qualidade dentre aquelas analisadas. Em seu *site* na Internet estão disponíveis os relatórios anuais relativos aos exercícios de 1999 e 2000.

Estas conclusões são corroboradas pela análise de *clusters* ilustrada na Figura 2 a seguir.

Figura 2: Dendograma de análise de matrix de proximidade das empresas estudadas.



A Figura 2 mostra a formação de dois *clusters*, sendo cada um deles dividido em dois outros. O primeiro é constituído por CHESF, SABESP, Banco do Brasil e Aracruz. O segundo por Itaú, Globo Cabo, Copene e Odebrecht, todas empresas privadas. O primeiro grupo é claramente dividido em duas categorias. A primeira é a da CHESF e SABESP, que se destacam significativamente de todas as demais empresas, justificando o “descolamento positivo” observado na Figura 1. O segundo grupo está também claramente dividido, com um *cluster* formado por Itaú e Globo Cabo, que são as empresas com menor necessidade de estratégias de legitimação, e outro *cluster* composto por Odebrecht e Copene, ambas grandes empresas privadas porém com especificidades que exigem atenção a estas estratégias.

Deve-se observar que a amostra utilizada não tem qualquer pretensão de ser estatisticamente representativa. O que esta análise pretende mostrar são indicações da existência de relações causa-efeito, abrindo caminho para estudos com uma amostragem mais significativa e um rigor estatístico compatível.

Em resumo, esta pesquisa procurou averiguar até que ponto a maior necessidade de legitimação por parte de uma empresa determina suas práticas de *accountability* ética e social. O conceito “necessidade de legitimação” foi interpretado como: a) um fator que se pode deduzir a partir das características gerais de cada empresa; b) um fator influenciado pelo nível de inserção da mesma no mercado internacional; c) um fator influenciado pelo grau de competitividade do setor em que ela atua. Os resultados obtidos através da análise de oito

organizações brasileiras, e de seus respectivos balanços e relatórios sociais, sugerem que a necessidade de legitimação leva, efetivamente, as empresas a desenvolverem estratégias nesse nível, e que as práticas de *accountability* ética e social são um componente indispensável de tais estratégias.

8. Referências bibliográficas

- ACCOUNTABILITY - INSTITUTE OF SOCIAL AND ETHICAL ACCOUNTABILITY. *Accountability 1000 (AA1000) framework: standard, guidelines and professional qualification*. London: ISEA, 1999.
- ANDRADE, J. C. *Conflito, cooperação e convenções: a dimensão político-institucional das estratégias sócio-ambientais da Aracruz Celulose S. A. (1990-1999)*. Salvador: Escola de Administração da UFBA, 2000. (Tese de doutorado).
- ANSOFF, H. I. *Strategic management*. London: MacMillan Press, 1978.
- ARACRUZ CELULOSE. Balanço social e ambiental 1999. Disponível na Internet: <http://www.aracruz.com.br/port/rsa99/balanco>
- BANCO DO BRASIL. Balanço social. *Valor Econômico*, São Paulo, 15 de fevereiro, 2001.
- BANCO ITAÚ. Relatório da administração de 2000. *Valor Econômico*, São Paulo, 21 de fevereiro, 2001.
- BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. *Balanço social e outros aspectos da responsabilidade social corporativa*. Área de Desenvolvimento Social, Relato Setorial no. 2, março, 2000. Rio de Janeiro: BNDES.
- BOURDIEU, P. *Contrafogos: táticas para enfrentar a invasão neoliberal*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998.
- CARR, A. Is business bluffing ethical? In: ANDREWS, K. R., DAVIS, D. K. (Ed.). *Ethics in practice: managing the moral corporation*. Boston: Harvard Business School Press, 1989. p. 99-109.
- COMPANHIA HIDROELÉTRICA DO SÃO FRANCISCO – CHESF. Relatório da diretoria. *Valor Econômico*, São Paulo, 17 de abril, 2001
- COMPANHIA DE SANEAMENTO BÁSICO DO ESTADO DE SÃO PAULO - SABESP. Balanço social. *Valor Econômico*, São Paulo, 26 de março, 2001.
- COPENE. Balanço social 2000. *Valor Econômico*, São Paulo, 26 de janeiro, 2001.
- ELKINGTON, J. *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. London: Capstone, 1997.
- EUROPEAN BUSINESS NETWORK FOR SOCIAL COHESION. *For an entrepreneurial and inclusive Europe: business, government and civil society in partnership*. Brussels: EBNSC, 2000.
- FREEMAN, R. E. A stakeholder theory of the modern corporation. In: BEAUCHAMP, T., BOWIE, N. (Ed.), *Ethical theory and business*. 5th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1997. p. 66-76.
- GIMENEZ, F. P., PELISSON, C., KRUGER, E. S, et al. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. Foz do Iguaçu: Anais do 22º ENANPAD,

- 1998.
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE. *Sustainability reporting guidelines: on economic, environmental and social performance*. Boston: GRI, 2000.
- GLOBO CABO. Responsabilidade social. *Valor Econômico*, São Paulo, 29 de março, 2001.
- GONELLA, C. , HENRIQUES, A. GRI Sustainability reporting guidelines: technical notes on social indicators. London: New Economics Foundation, 1999.
- GUERREIRO RAMOS, A., *Administração e contexto brasileiro*. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1983.
- HOFER, C. W., SCHENDEL, D. *Strategy formulation: analytical concepts*. St. Paul, Minnesota: West, 1978.
- LECOURS, P. L'éthique des affaires comme problématique sociale: une analyse sociologique, *Ethica*, vol. 7, no. 1, p. 59-80, 1995.
- LIMA, E. P. A elaboração de estratégias em ambientes complexos e dinâmicos. Foz do Iguaçu: Anais do 22º ENANPAD, 1998.
- MARTIN, H.-P., SCHUMANN, H. *Le piège de la mondialisation*. Arles: Solin/Actes Sud, 1997.
- MCINTOSH, M., LEIPZIGER, D. et al. (Ed.). *Corporate citizenship: successful strategies for responsible companies*. London: Financial Times Pitman, 1998.
- MINTZBERG, H. Strategy formation: schools of thought. In: FREDRICKSON, J. W. (Ed.) *Perspectives on Strategic Management*. Boston: Ballinger, 1990.
- NAÇÕES UNIDAS. United Nations Conference on Trade and Development. *United Nations World Investment Report 1997: transnational corporations, market structure, and competition policy*. Geneva: UNCTAD, 1997.
- ORGANIZAÇÕES ODEBRECHT. Relatório anual 1999. Disponível na Internet: <http://www.odebrecht.com.br>
- RAMONET, I. Firms géantes, états nains. *Le Monde Diplomatique*, Paris, junho, 1998.
- SALAMON, L. A emergência do terceiro setor: uma revolução associativa global. *Revista de Administração de Empresas*, vol. 33, n. 1, p. 5-11, 1998.
- SIMONSEN, M. H. O que emperra o país na busca pela eficiência. *Revista Exame - Edição Especial: O Melhor de Simonsen*, Editora Abril, abril, 1997.
- VON NEUMANN, J., MORGENSTERN, O. *Theory of games and economic behavior*. Princeton: Princeton University Press, 1944.
- ZADEK, S. Balancing performance, ethics and accountability. *Journal of Business ethics*, vol. 17, n 13, p. 1421-1441, 1998.
- ZADEK, S., PRUZAN, P., EVANS, R. *Building Corporate accountability: emerging practices in social and ethical accounting, auditing and reporting*. London: Earthscan, 1997.

NOTAS :

¹ É importante lembrar que *business ethics* é o termo original usado para designar este novo ramo da ética aplicada, que veio a constituir-se num campo de pesquisas próprio. Em Português a tendência tem sido traduzi-lo mais frequentemente como *ética nas organizações*, ou *ética empresarial*. Embora tenhamos optado por empregar essa tradução ao longo deste texto, já que ela se tornou consensual, devemos lembrar que tais termos podem dar margem a confusões na delimitação do objeto de estudo. Tendo em vista que o campo da *business ethics* engloba necessariamente três níveis de análise (o individual, o organizacional e o do sistema social), é no mínimo impreciso escolher apenas um desses níveis para designar o todo, como faz o termo em Português.

² « *A EBNSC é uma rede de empresas associadas, cuja missão consiste em encorajar e ajudar companhias a prosperar de maneiras que estimulem o aumento dos postos de trabalho, a empregabilidade, e previnam a exclusão social, assim contribuindo para uma economia sustentável e uma sociedade mais justa. A EBNSC atua como uma fonte de referências em estratégias e práticas de responsabilidade social empresarial para as companhias.* » (EBNSC, 2000) (Original em inglês).

³ « *A GRI é uma iniciativa internacional de longo prazo, composta por diversos grupos de interesses, cuja missão é desenvolver e disseminar diretrizes voltadas para a elaboração de relatórios de sustentabilidade globalmente aplicáveis, para utilização voluntária por organizações que reportem as dimensões econômicas, ambientais e sociais de suas atividades, produtos e serviços.* » (GRI, 2000) (Original em inglês).

⁴ Original em inglês.

⁵ Esta preocupação com o « triplo resultado do desenvolvimento sustentável » (*triple bottom line of sustainable development*), segundo conceito cunhado pelo autor, implica no reconhecimento de que a justiça social precisa de prosperidade econômica para construir-se, e esta, por sua vez, depende de um saudável ecossistema global - o qual representaria, em última análise, a mais importante « linha de resultado » a considerar.