

2 Referencial teórico

2.1. Definindo responsabilidade social e sustentabilidade

De acordo com Schroeder (2004), as empresas que surgiram nos séculos XIX e XX foram constituídas sob o denominado paradigma do mercado e foram vistas como a forma mais eficiente e eficaz para promover a estabilidade da sociedade. Porém, com o passar do tempo, o mercado, inicialmente concebido como forma de promoção da melhoria da condição humana, se mostrou focado na geração de lucro e riqueza de forma concentrada (SCHROEDER, 2004).

Complementarmente, a afirmação de Guerreiro Ramos (1981) que indica que “a ordem da sociedade é possível na medida em que seus membros, com base em um cálculo utilitário de consequências, regulam e limitam as próprias paixões de modo a não ameaçarem seus interesses práticos” mostra como essa racionalidade faz com que a sociedade seja vista como o próprio mercado amplificado (RAMOS, 1981).

A interpretação de Marcuse é anterior e corrobora com a visão de Guerreiro Ramos, sendo ainda mais crítica quando afirma que existe uma opressão dissimulada exercida pelo sistema capitalista usada para manipular a consciência dos indivíduos para incorporá-los no sistema (MARCUSE, 1968 *apud* OLIVEIRA, 1993). Nesse sentido, a condição humana e social deixou de ser uma prioridade para as organizações fazendo com que o Estado passasse a ser o responsável por prover o bem estar social (SCHROEDER, 2004).

Entretanto, de acordo com Schoroeder (2004), é notório que o Estado não vem conseguindo cumprir esse papel de forma satisfatória, uma vez que fornece serviços de baixa qualidade em função da ausência ou da má gestão de recursos financeiros. Dessa forma, as demandas sociais foram deixando de ser atendidas e a sociedade começou a buscar alternativas, passando a reconhecer que as organizações são, além de grandes portadoras e geradoras de riquezas materiais,

responsáveis pela sociedade nas quais estão inseridas e que deveriam assumir e participar das questões sociais de seu contexto (SCHROEDER, 2004).

Diante dessa nova lógica que aponta para a responsabilidade social das empresas, autores como Scherer e Palazzo (2007 *apud* CARVALHO, MEDEIROS, 2013) começaram a refletir sobre as diferentes abordagens que tratam dessa temática e apresentam a seguinte análise, expressa no Quadro 1:

Abordagem	Descrição	Características
Positivista	A empresa não deve se preocupar especificamente com responsabilidade social.	A empresa é responsável somente perante seus acionistas e a lei. A empresa socialmente responsável é aquela que gera lucros e aumenta o retorno dos investimentos aos acionistas, que são considerados o alicerce da empresa e têm seu interesse voltado aos lucros gerados por meio de uma administração eficiente (FRIEDMAN, 2002).
Pós-Positivista	A empresa deve ter uma responsabilidade social destacada de suas operações.	Visão estratégica que concilia o triple bottonline, sem alterar os fundamentos do sistema econômico em curso. Triple bottonline (ou People, Planet, Profit) se traduz nos resultados de uma empresa medidos em termos Sociais, Ambientais e Econômicos.
Pós-Moderna	A responsabilidade social corporativa é paradoxo.	Concentra-se em uma crítica das estruturas sociais estabelecidas. A responsabilidade social corporativa, nesta corrente, simplesmente não existe, por não ser da natureza das organizações. Organizações existem para exercer o poder (BORDIER, 2000).
Habermasiana1	As empresas devem ser socialmente responsáveis a qualquer custo.	Os autores desta abordagem não reconhecer suficientemente as restrições econômicas a que os tomadores de decisão nas empresas estão expostos, subestimando as implicações de lucrar nas sociedades de mercado e levando a concepções utópicas da coordenação das atividades de negócio (SCHERER; PALAZZO, 2007)
Habermasiana2	A empresa deve ser socialmente responsável, mas os resultados econômico-financeiros são incluídos.	Democracia deliberativa na qual ambas as formas de coordenação da ação social – discurso ético e barganha econômica – são levadas em consideração. Teoria do Agir Comunicativo de Habermas (HABERMAS, 1984).

Quadro 1: Abordagens da Responsabilidade Social Corporativa

Fonte: adaptado de Scherer e Palazzo (2007), por Carvalho e Medeiros (2013).

Como pode ser visto no quadro apresentado, as abordagens são distintas, indo desde a visão Positivista - inspirada em Milton Friedman, limitada apenas ao viés econômico e que considera que a organização socialmente responsável é aquela que gera lucros e aumenta o retorno para os seus acionistas; passando por uma abordagem oposta denominada Habermasiana 1 – que propõe que as organizações sejam socialmente responsáveis a qualquer custo, ignorando as implicações econômicas do mercado e seus impactos para as empresas; chegando à abordagem crítica Pós-Moderna - inspirada em Bordier, que indica a impossibilidade das empresas serem socialmente responsáveis por não ser uma questão que faz da natureza das organizações; até surgir a visão Pós-Positivista - dos defensores da conciliação das três dimensões da responsabilidade da organização (social, ambiental e econômico) na gestão das empresas – e Habermasiana 2 – inspirada na Teoria do Agir Comunicativo de Habermas, que indica que a organização precisa ser socialmente responsável, considerando a importância dos resultados econômico-financeiros. (CARVALHO, MEDEIROS, 2013).

Embora exista essa diversidade de abordagens apresentadas, é possível perceber que algumas delas poderiam formar dois diferentes grupos conceituais: (1) um composto pelas ideias que desassocia a responsabilidade social ao negócio principal da organização, indicando, possivelmente, um uso instrumental das ações sociais e ambientais, apenas visando o lucro como o único objetivo final da organização (especialmente no caso da abordagem Positivista e Pós-Moderna); (2) e um outro que não apenas associa a questão da responsabilidade social ao negócio principal da organização, mas também reforça a visão que defende a conciliação dos objetivos econômicos e dos objetivos sociais e ambientais (especialmente no caso da abordagem Pós-Positivista e Habermasiana 2). Essa divisão pode indicar que, apesar do tema não ser novo e de existirem diversas pesquisas sobre essas questões, os conceitos e abordagens associados à Responsabilidade Social e a Sustentabilidade ainda estão sendo pensados, pesquisados e revistos a todo momento.

2.1.1. Histórico e evolução dos conceitos

O aumento significativo da preocupação com as questões relacionadas ao meio ambiente mobilizou iniciativas governamentais e não governamentais para promoção de debates em busca de soluções para os problemas decorrentes do sistema produtivo. Entre as ações que foram realizadas, destaca-se a Primeira Conferência Mundial sobre o Homem e o Meio Ambiente, realizada em 1972 pela Organização das Nações Unidas, e que foi responsável por introduzir as preocupações ambientais na agenda política do desenvolvimento. Porém, apesar da importância que o tema ganhou após a Conferência, poucos resultados efetivos foram observados tempos depois. Em função disso, em dezembro de 1983, o secretário geral das Nações Unidas propôs a criação de uma comissão independente, com foco nos problemas relacionados à crise ambiental e ao desenvolvimento, que ficou conhecida como Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento e foi coordenada pela primeira ministra da Noruega, GroHarlemBrundtland (VIZEU, MENEGHETTI, SEIFERT, 2012).

O resultado do trabalho dessa comissão foi a publicação do relatório “Nosso Futuro Comum”, também conhecido como “Relatório Brundtland” que trouxe uma proposta de definição para a expressão “desenvolvimento sustentável” que seria “o desenvolvimento que atende às necessidades presentes sem comprometer a habilidade das gerações futuras em atenderem às suas próprias necessidades”. Essa publicação, que tinha propósitos ambiciosos, indicava que o desenvolvimento sustentável deveria ser reconhecido como o propósito orientador da ação política e econômica internacional (VIZEU, MENEGHETTI, SEIFERT, 2012).

Após o Relatório Brundtland, muito se discutiu sobre a aplicação efetiva dessa definição de desenvolvimento sustentável nas ações governamentais e do setor privado, porém o que mais se viu foi a incorporação do conceito em discursos ideológicos não compatíveis com a prática organizacional. Buscando tornar o conceito mais compreensível para orientar ações sustentáveis, em meados dos anos 1990, o consultor Britânico John Elkington buscou traduzir o conceito de desenvolvimento sustentável criando o modelo do tripé do desenvolvimento sustentável ou Triple BottomLine (3BL): Profits, People, Planet (VIZEU, MENEGHETTI, SEIFERT, 2012).

O modelo proposto reforça que a atividade corporativa orientada pela lógica do desenvolvimento sustentável é aquela que, ao mesmo tempo, produz lucros (Profits), é socialmente justa (People) e ambientalmente correta (Planet), conciliando em um conceito único os ideais da prosperidade econômica, qualidade ambiental e justiça social. Atualmente, organizações como a Global Reporting Initiative(GRI) e a Account Ability estão entre os principais promotores desse conceito, aplicando a lógica da análise conjunta das dimensões ambiental, social e econômica nos seus modelos de relatório de desempenho, adotados pelas principais corporações mundiais (NORMAN, MACDONALD, 2004). Complementarmente, Romeiro indica que

“para ser sustentável, o desenvolvimento deve ser economicamente sustentado (ou eficiente), socialmente desejável (ou includente) e ecologicamente prudente (ou equilibrado)” (ROMEIRO, 2012).

Romeiro afirma ainda que o conceito de desenvolvimento sustentável surgiu com o nome de ecodesenvolvimento nos anos 1970 como resultado do esforço para chegar a um caminho que conciliasse as duas propostas existentes que eram radicalmente opostas: de um lado, desenvolvimentistas e, de outro, defensores do crescimento zero. Segundo este autor, a controvérsia opondo desenvolvimentistas e ‘zeristas’ teve seu início com a publicação do relatório preparado pelo chamado Clube de Roma que tratava dos limites ambientais em relação ao crescimento econômico, porém, as idéias expostas nesse documento foram rejeitadas com a argumentação de que trariam consequências socioeconômicas e políticas negativas tanto para países pobres como para países ricos (ROMEIRO, 2012).

Outros autores, ainda mais críticos e céticos em relação a visão da sustentabilidade como um novo modelo organizacional, ressaltam que essa busca pela preservação da natureza sem reconhecer a prerrogativa de limitar o consumo e a expansão econômica das organizações torna a lógica do desenvolvimento sustentável uma impossibilidade e que os pressupostos dominantes do desenvolvimento sustentável não consideram o fato de que a organização capitalista se estabelece em princípios de desigualdade expressos na apropriação dos meios de produção, divisão do trabalho, especialização e hierarquização (VIZEU, MENEGHETTI, SEIFERT, 2012). Além disso, afirmam que:

“atrelada às condições concretas de reprodução do sistema capitalista como desenvolvimento histórico, instituiu-se a ideologia que se torna cada vez mais importante para a reprodução sociometabólica do capital. O poder da ideologia (MÉSZÁROS, 2004) consiste em criar sistemas culturais, políticos e imaginários que legitimam a exploração, fomentam as ilusões e alienam os indivíduos em relação às formas destrutivas, assim como o sistema de produção capitalista se reproduz explorando os indivíduos, destruindo as condições naturais e eliminando as possibilidades de que as relações humanas sejam de fato a centralidade do processo civilizatório. Nesse caso, sobressai que uma das mais importantes formas ideológicas do capitalismo tardio é o desenvolvimento sustentável” (VIZEU; MENEGHETTI; SEIFERT, 2012 p.575).

Entre polêmicas em torno do tema e questionamentos sobre a real possibilidade das organizações modificarem seu modo de produção para atender a uma demanda de equilíbrio econômico, social e ambiental, surge com mais destaque o termo Responsabilidade Social Corporativa ou Empresarial, trazendo como elemento central a questão das relações humanas no ambiente corporativo.

Segundo o Instituto Ethos, organização sem fins lucrativos criada em 1998 por um grupo de empresários e executivos da iniciativa privada, que tem como missão “mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável”(INSTITUTO ETHOS, 2013), Responsabilidade Social Empresarial é uma:

“forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona. Também se caracteriza por estabelecer metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais” (INSTITUTO ETHOS, 2013b).

Como é possível observar, a definição de Responsabilidade Social Empresarial do Instituto Ethos inclui a dimensão social presente na definição do modelo Triple BottonLine para o desenvolvimento sustentável, citando, inclusive, um trecho bem semelhante à definição de Sustentabilidade publicada pela Comissão Mundial de Meio Ambiente (Comissão Brundtland) no relatório “Nosso Futuro Comum”. Sendo assim, a Responsabilidade Social não deveria ser vista como um tema distinto, mas como tema que integra o conceito de desenvolvimento sustentável, visando fortalecer este conceito mais amplo que é Sustentabilidade.

De acordo com Nascimento (2012), a dimensão social da sustentabilidade está relacionada à lógica de uma sociedade sustentável

“que supõe que todos os cidadãos tenham o mínimo necessário para uma vida digna e que ninguém absorva bens, recursos naturais e energéticos que sejam prejudiciais a outros. Isso significa erradicar a pobreza e definir o padrão de desigualdade aceitável, delimitando limites mínimos e máximos de acesso a bens materiais. Em resumo, implantar a velha e desejável justiça social”.

Em outras palavras, a dimensão social também pode ser entendida como a dimensão que trata de aspectos como respeito nas relações de trabalho com todos os públicos envolvidos, stakeholders, ultrapassando questões de atendimento às leis e criando vínculos importantes de confiança e transparência. Os grandes exemplos de relacionamentos que seguem esta lógica são empresas que possuem um canal aberto com seus funcionários e políticas justas de remuneração, atendimento ao público interno, que ouvem seus clientes e atendem da melhor forma possível suas demandas, que respeitam seus fornecedores e que se sentem co-responsáveis pelas ações deste etc. Esses exemplos reforçam a ideia de que o conceito de Responsabilidade Social Empresarial faz parte desta dimensão social e, por isso, deveria ser tratada neste contexto maior trazido pelo conceito de sustentabilidade.

Em relação à dimensão ambiental da sustentabilidade, Nascimento (2012) afirma que tal dimensão:

“supõe que o modelo de produção e consumo seja compatível com a base material em que se assenta a economia, como subsistema do meio natural. Trata-se, portanto, de produzir e consumir de forma a garantir que os ecossistemas possam manter sua autorreparação ou capacidade de resiliência”.

Em resumo, a dimensão ambiental alerta para os impactos ambientais causados pela atividade produtiva, incentivando que as formas atuais de produção sejam revistas com o objetivo de reduzir os impactos, e se possível, não provocar danos ao meio ambiente. Esse pilar também trata da questão da mensuração de impactos visando a criação de políticas de proteção ao meio ambiente, entre outras questões que colaboram para preservação do equilíbrio ambiental.

Por fim, em relação à dimensão econômica, Nascimento (2012) indica que tal dimensão:

“supõe o aumento da eficiência da produção e do consumo com economia crescente de recursos naturais, com destaque para recursos permissivos como fontes fósseis de energia e os recursos delicados e mal distribuídos, como água e minerais. Trata-se daquilo que alguns denominam como ecoeficiência, que supõe uma contínua inovação tecnológica que nos leve a sair do ciclo fóssil de energia (carvão, petróleo e gás) e a ampliar a desmaterialização da economia”.

Também é possível entender esta dimensão como a responsável por fechar as duas dimensões anteriores, ou seja, produzir de forma social e ambientalmente correta, com a garantia do lucro para as empresas. Essa parte é relevante, pois não se pretende que a sustentabilidade seja encarada como filantropia ou mais uma forma assistencialista de olhar para as questões conflitantes do meio social e ambiental, mas sim uma nova maneira de produzir com uma visão holística de longo prazo.

Embora o Triple BottonLine se limite a estas três dimensões apresentadas, Nascimento (2012) apresenta uma crítica que alerta para a ausência de algumas dimensões fundamentais como Poder e Cultura, pois, segundo o autor, não faz sentido pensar que é possível mudar os padrões de produção e consumo desconsiderando as estruturas e decisões políticas - que seriam da dimensão Poder - e as mudanças de valores e comportamentos - que estariam relacionadas à dimensão Cultura.

Em relação à ausência de uma dimensão que trate das questões políticas e de poder, o autor indica que:

“a consequência do esquecimento da dimensão da política é uma despolitização do desenvolvimento sustentável, como se contradições e conflitos de interesse não existissem mais. Como se a política não fosse necessária no processo de mudança. Como se as formas de exploração violenta não fossem mais importantes, e a equidade social fosse construída por um simples diálogo entre organizações governamentais e multilaterais, com assessoria da sociedade civil e participação ativa do empresariado” (NASCIMENTO, 2012, p.56)

Sobre a ausência de uma dimensão que trate da cultura como fator importante para o processo de mudança, Nascimento afirma que:

“não será possível haver mudança no padrão de consumo e no estilo de vida se não ocorrer uma mudança de valores e comportamentos; uma sublimação do valor ter mais para o valor ter melhor; se a noção de felicidade não se deslocar do consumir para o usufruir; se não verificar a transferência da instantaneidade da moda para a durabilidade do produto (...) O desenvolvimento sustentável, aparentemente, supõe uma reforma intelectual e moral, para usar a velha expressão de Gramsci (1975), de maneira a acolher e estimular a adoção de novas tecnologias e novas formas de viver” (NASCIMENTO, 2012, p.57).

As questões apresentadas por Nascimento (2012) indicam que, mesmo 20 anos após a definição cunhada por John Elkington, ainda existem críticas que alertam sobre a complexidade do tema e reforçam a necessidade de pensar sobre as dificuldades encontradas na aplicação prática dos conceitos propostos.

2.2.

Os relatórios de sustentabilidade e sua importância para as organizações

Alguns autores defendem que as discussões sobre o papel social das empresas começaram no início do século XX (BORGER, 2001; DIAS, DUARTE, 1985; OLIVEIRA, 2008; TENÓRIO, 2006 apud LANA *et al*, 2011) e que tais questionamentos ganharam força a partir de 1960, momento em que a sociedade civil norte-americana organizou um movimento de boicote à aquisição de produtos e ações das empresas que apoiavam a guerra do Vietnã (TINOCO, 1984 apud LANA *et al*, 2011). Nesse contexto, a pressão por ações mais responsáveis em relação à sociedade e a divulgação dessas ações por meio de relatórios ganhou destaque e tornou-se lei em diversos países europeus. Diante desse cenário de cobrança por um posicionamento das organizações, nasceram os primeiros relatórios de sustentabilidade ou balanços sociais das empresas (LANA *et al*, 2011).

De acordo com Torres (2001), o primeiro relatório que trazia informações sociais e de recursos humanos no Brasil foi o Relatório Anual de Informações Sociais (RAIS), criado da década de 1970 e que se tornou obrigatório para todas as empresas brasileiras. Complementarmente, Freire (apud FREIRE, SILVA, 2001) destaca ainda que mesmo sendo uma das primeiras iniciativas desse tipo no Brasil, o RAIS trazia informações e indicadores um tanto limitados e que seu conteúdo não era divulgado para os empregados das organizações e nem mesmo às associações de classe.

Mas foi na década de 1980 que as pressões das organizações sociais nacionais começaram a se fortalecer e com isso começaram a surgir as primeiras publicações de relatórios empresariais com conteúdo social. Em 1984, a empresa baiana Nitrofértil publicou de forma espontânea seu Balanço Social, seguida do Sistema Telebrás e, já na década de 1990, do BANESPA. A partir daí começou a crescer o número de instituições que passaram a se preocupar com questões

sociais até então ignoradas no meio organizacional e que passaram a publicar seus resultados sociais em seus Balanços Sociais.

Porém, foi apenas em 1997, com a campanha promovida pelo sociólogo Herbert de Souza, o Betinho, que representava o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE), que teve como objetivo incentivar a divulgação anual do Balanço Social, que o tema ganhou relevância e importância nacional (MARTINS, BERNARDO, MADEIRA, 2002). De acordo com Ribeiro e Lisboa (1999)

“o Balanço Social é um instrumento de informação da empresa para a sociedade, por meio do qual a justificativa para sua existência deve ser explicitada. Em síntese, esta justificativa deve provar que o seu custo-benefício é positivo, porque agrega valor à economia e à sociedade, porque respeita os direitos humanos de seus colaboradores e, ainda, porque desenvolve todo o seu processo operacional sem agredir o meio ambiente”.

Ao longo do tempo, com o fortalecimento do conceito de sustentabilidade e da amplitude do seu significado, que além do aspecto social destaca os aspectos ambiental e econômico, muitas organizações passaram a optar por nomear esses balanços de forma diferente e modificaram seu título para Relatório de Sustentabilidade.

Os Relatórios de Sustentabilidade podem ter formatos diversos em função das diferentes características e segmentos das empresas, portanto, podem existir relatórios mais completos que descrevam quantitativamente, normalmente por meios de indicadores, e qualitativamente dados e informações relevantes para análise dos impactos positivos ou negativos causados pela empresa durante sua operação no dado ano, e documentos mais enxutos que informam superficialmente suas ações nas áreas sociais e ambientais.

Além disso, atualmente existem modelos propostos por diversas instituições, com destaque para a Global Report Initiative (GRI), instituição fundada em 1997 pela CERES e pelo Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente, que propõe a aplicação de uma série de indicadores divididos por temas centrais para sustentabilidade - como Desempenho Econômico, Ambiental e Social; Direitos Humanos; Sociedade; e Responsabilidade pelo Produto-, para o próprio modelo do IBASE construído no final da década de 1990 e que traz uma relação mais simplificada de indicadores muito utilizada por empresas nacionais e os indicadores Ethos do Instituto Ethos que foi uma das primeiras organizações a

levantar a questão da importância de olhar de forma diferenciada para os diversos segmentos do mercado.

É válido destacar que os Relatórios de Sustentabilidade não são apenas uma prestação de contas, mas sim um instrumento de diagnóstico corporativo: uma ferramenta de gestão que pode e deve ser utilizada para criação e acompanhamento de metas e deve ser desenvolvida pela alta gerência com a participação e envolvimento de suas equipes. O Relatório de Sustentabilidade deve contemplar todas as partes interessadas, relatando as ações de relacionamento com as mesmas, os resultados obtidos com cada público e as metas para o ano seguinte.

De acordo com Kroetz (2000 apud MARTINS, BERNARDO, MADEIRA, 2002), o relatório é mais do que uma demonstração endereçada à sociedade, pois tem um papel fundamental como ferramenta que auxilia na gestão por meio do levantamento de dados qualitativos e quantitativos sobre políticas administrativas e suas respectivas relações com seus públicos de interesse. Dessa forma, a publicação colabora para a tomada de decisão e análise das estratégias adotadas e seus impactos no ambiente.

Essa ferramenta de gestão pode auxiliar a organização, através de relatos e indicadores que demonstrem os resultados das ações da empresa em relação a questões sociais, ambientais e econômicas de grande importância como a inserção de mulheres e negros na organização em cargos de chefia, investimentos na saúde, educação e desenvolvimento de seus colaboradores, se está contribuindo com a sociedade onde está inserida, se está pensando em suas metas com toda a sua equipe, se respeita os sindicatos envolvidos, se responde e acompanha as reclamações feitas através do Procon, se está preocupada com a inclusão de portadores de deficiência em seu quadro, se controla seu consumo de recursos naturais, entre outros assuntos. A ideia é que os indicadores propostos tratem de diferentes questões visando atingir as três dimensões da sustentabilidade e, conseqüentemente, os diversos stakeholders.

De acordo com Ruffing (2007, apud MOREIRA, 2012) houve um aumento significativo da divulgação de publicações de relatórios de sustentabilidade em diversos países do mundo nas últimas duas décadas. Porém, cabe destacar que apesar do aumento quantitativo de publicações, os relatórios ainda não atendem de forma satisfatória as expectativas de seus stakeholders (MOREIRA, 2012).

Complementarmente, Dey (2003, apud MOREIRA, 2012) indica que estudos realizados recentemente mostram que muitas empresas utilizam os relatórios de sustentabilidade para construir uma imagem por meio de “marketing verde e social” e que, nesse sentido, a publicação dos relatórios de sustentabilidade acaba atendendo apenas aos interesses da organização que podem optar por divulgar, ou não, as informações que possam colaborar para construção de uma reputação favorável em relação ao seu mercado. Corroborando com essa ideia, Siqueira et al. (2011) afirmam que

“as empresas que publicam e divulgam os seus relatórios de balanço social podem não só garantir sua sustentabilidade como até mesmo obter ganho de capital reputacional, seja alavancando oportunidades de negócios, reduzindo os riscos potenciais de sua conduta no mercado e aumentando ou mesmo preservando o valor da empresa”.

Visando aprimorar os relatórios e estimular a sistematização do acompanhamento dos impactos no meio ambiente e na sociedade, algumas ONGs internacionais como a Global Report Initiative(GRI)e o Instituto Ethos criaram estruturas para relatórios de sustentabilidade mais completas que auxiliam na coleta de dados e na análise dos resultados por temas relacionados aos diferentes stakeholders nas áreas ambiental, social e econômica. Comparando as novas propostas do GRI e Ethos com o modelo do Ibase da década de 1990, observa-se que há um aprofundamento das questões tratadas e maior exigência em relação ao nível de detalhamento das informações fornecidas, o que pode ser um resultado da evolução e maturidade das empresas em relação ao seu compromisso com a sustentabilidade.

Diante da diversidade de modelos existe o questionamento sobre qual é o melhor ou mais indicado para aplicação na realidade de cada empresa, mas não existe uma resposta definitiva, pois cada corporação tem seu nível de aprofundamento com o tema e recebe cobranças distintas em relação ao tipo de informação que é demanda por investidores, consumidores etc. O que se pode concluir é que é fundamental que as empresas conheçam as opções (Tabela Ibase, Indicadores GRI, Indicadores Ethos), selecione a opção que mais se adequa ao seu perfil e que a realize de forma ética e transparente. Porém, se por um lado a diversidade de modelos pode ser entendida como um fator positivo por viabilizar que as organizações de diferentes portes e segmentos do mercado possam se adequar, por outro lado a falta de padrão dos relatórios de sustentabilidade e

balanços sociais torna complexa, ou mesmo inviabiliza, a comparabilidade entre as publicações, dificultando a avaliação de seus leitores (SIQUEIRA, COSTA, BAUMWORCEL, 2011).

Cabe ressaltar que o objetivo dos Relatórios de Sustentabilidade é mais do que atender a uma demanda de investidores e de uma pressão social pela transparência, é um documento que auxilia na reflexão para a construção de uma estratégia inteligente que concilie os interesses econômicos e financeiros da empresa com seus objetivos sociais e ambientais, demonstrando sua preocupação em rever seu modelo de negócio para atingir um patamar de produção que gere lucro com resultados sociais e ambientais positivos. Para Ribeiro e Lisboa (1999), o relato integrado dos resultados econômicos, sociais e ambientais:

“tem o potencial para demonstrar o lado social e humano das empresas, sua responsabilidade social e compromisso com as gerações presentes e futuras. Trata-se de uma ideia já discutida há décadas e que ainda carece de discussão, mas que precisa ser abraçada. Os benefícios serão para a sociedade como um todo e para a própria empresa” (RIBEIRO; LISBOA, 1999, p.14)

Para Souza (1997, apud CUNHA, RIBEIRO, 2007), os relatórios são verdadeiros instrumentos de mensuração que atendem a todos os stakeholders, pois oferece aos dirigentes informações fundamentais para as tomadas de decisão; aos empregados viabiliza que suas expectativas cheguem aos seus padrões de forma sistematizada e quantificada; aos investidores e fornecedores possibilita a divulgação da forma pela qual a empresa percebe as suas responsabilidades em relação aos seus públicos de interesse; aos consumidores informa sobre as prioridades da organização, aproximando-a do seu mercado consumidor; aos órgãos governamentais fornece subsídios para elaboração de normas legais que regulamentem, da maneira mais adequada, a atividade das empresas, visando ao bem-estar da comunidade.

De acordo com a publicação Comunicar o Desenvolvimento Sustentável, do Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável - BCSD PORTUGAL (2002), os relatórios de sustentabilidade devem transmitir os valores e princípios corporativos, das práticas de governo e gestão, assim como do desempenho de forma clara e objetiva. De acordo com o documento, ao apresentar os desafios impostos pelo desenvolvimento sustentável que impactam o seu negócio, o relatório viabiliza que seus stakeholders, principais leitores do relatório de sustentabilidade, façam uma avaliação cabal dos riscos e viabilidade da empresa.

Uma outra questão importante que a publicação ressalta é sobre a diversidade dos grupos de interesse, pois cada stakeholders possui necessidades específicas de informação e os relatórios de sustentabilidade tem o papel de atender às demandas por informação da maior parte dos leitores. Para isso, a publicação indica que, ao elaborar seus relatórios, as organizações devem buscar um equilíbrio entre o que os stakeholders precisam saber e as informações que a empresa é capaz de comunicar. Porém, a publicação ressalta que a comunicação do desenvolvimento sustentável não deve ser encarada apenas como uma resposta à crescente demanda pela transparência das organizações, mas como a representação de um novo modelo da gestão empresarial do futuro. (CONSELHO EMPRESARIAL PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL, 2002).

Para reforçar tais argumentos, o Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável - BCSD PORTUGAL criou o Mapa de Benefícios da Comunicação do Desenvolvimento Sustentável, que destaca os aspectos positivos da divulgação dos resultados relacionados a Sustentabilidade, tanto no âmbito interno, quanto no âmbito externo.

A intenção do mapa é mostrar a importância de ter um olhar amplo sobre a comunicação como forma de gerar valor e indica que esse processo vai desde comunicar e consciencializar os colaboradores sobre as atividades da empresa em prol do desenvolvimento sustentável, até à atração de investimentos no longo prazo e garantir condições de financiamento favoráveis. Também é possível observar no Mapa os dez resultados possíveis no processo de comunicação do desenvolvimento sustentável e seus benefícios diretos e indiretos (CONSELHO EMPRESARIAL PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL, 2002).

Além disso, a publicação destaca que o próprio ato de elaborar um relatório pode ser um benefício para a organização, pois esta é uma ação que demanda dos gestores uma abordagem sistêmica do desenvolvimento sustentável, tornando-o, assim, uma parte integrante do processo de aprendizagem dentro da organização (CONSELHO EMPRESARIAL PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL, 2002).

2.2.1.

Característica e motivações das empresas que publicam relatórios de sustentabilidade

Segundo estudos de Gray e Bebbington (2001) a maioria das organizações publica seus relatórios de sustentabilidade de forma voluntária e não passam, necessariamente, por uma conferência e avaliação de auditoria. Esses autores indicam que as organizações que não publicam seus relatórios de sustentabilidade afirmam que suas razões são a falta de incentivos; os altos custos para levantar dados e informações e promover a divulgação ou a própria indisponibilidade de dados; querem evitar a divulgação de informações confidenciais para concorrência e a ausência da obrigatoriedade legal (GRAY, BEBBINGGTON, 2001, apud ROVER *et al.*, 2011). Além disso, as pesquisas de Gray *et al* (1995) sobre o tema, já apontavam que a publicação dos relatórios ocorre de forma não sistemática, não parece estar relacionada à lucratividade do ano, tem forte relação com o porte da empresa e tipo de indústria, é impactada pela influência do país sede e pelo perfil institucional (por exemplo: composição, formação de capital, idade, posição estratégica da empresa etc.).

Em relação às motivações das empresas para publicarem os relatórios, Gray e Bebbington (2001) afirmam que existem motivos diversos e complexos que levam às organizações a publicarem suas informações socioambientais. Para os autores, os principais agentes motivadores são a Legislação e Regulamentação (agências reguladoras, fiscalização etc.); o Mercado e seus Negócios (expectativa de clientes, investidores, fornecedores, clientes, concorrentes etc.); Indústria e Iniciativas Voluntárias (sindicatos, ONGs, órgão de certificações ambientais etc.); e a Pressão Social (de stakeholders, imprensa/ veículos de comunicação etc.). De acordo com os estudos, esses agentes atuam de forma integrada, em conjunto, criando uma demanda efetiva por um posicionamento das empresas em relação aos aspectos socioambientais e esse fato acaba por motivar a publicação das informações sobre sustentabilidade.

Sobre o agente Legislação e Regulamentação, em pesquisas realizadas junto a grandes empresas australianas, Wilmschurt e Frost (2000, *apud* MOREIRA, 2012) identificaram que uma das principais causas para publicação das informações socioambientais era a exigência legal presente neste país. Logo o estímulo central era o atendimento à legislação vigente. De acordo com Nyquist (2003, *apud* MOREIRA, 2012) a regulamentação que obriga a divulgação dos relatórios de sustentabilidade visa limitar o impacto causado pelas atividades das empresas no meio ambiente, pois, através da legislação, a organização precisa se responsabilizar pelos danos sociais e ambientais causados, levando à busca pela eficiência e melhorias no desenvolvimento de processos mais sustentáveis.

Para Holdgaard e Jorgensen (2005, *apud* MOREIRA, 2012), a criação de uma legislação que obriga a publicação do relatório de sustentabilidade também foi fundamental para incentivar a divulgação de informações socioambientais na Dinamarca.

Embora no Brasil não exista uma lei que obrigue às empresas a publicarem seus relatórios de sustentabilidade, há um movimento em alguns setores que visam incentivar a divulgação das informações socioambientais. É o caso da Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) que instituiu, de modo pioneiro, em 2002 a obrigatoriedade da publicação de relatórios de sustentabilidade das empresas do setor de forma estruturada, criando um padrão mínimo de relatório que divulga informações relevantes ao mercado de energia elétrica, sem limitar o

uso de demais modelos que possam complementar com outros indicadores e dados (MOREIRA, 2012).

Em relação ao agente Mercado e seus Negócios, destacam-se os estudos citados por Ribeiro (2009, *apud* MOREIRA, 2012) que mostram a publicação de relatórios de sustentabilidade como forma de atender aos anseios de investidores que economizam tempo e recursos em pesquisas para investimento quando utilizam essa publicação como fonte de informação. Esse agente vem se fortalecendo e influenciando em mudanças importantes no mercado de ações: desde 1999, o Dow Jones Sustainability Index (DJSI) avalia o desempenho financeiro de empresas que relatam suas ações de sustentabilidade (WHITE, 2005 *apud* MEINERT, 2008). No Brasil, a BOVESPA lançou, em 2005, o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) que integra empresas comprometidas com a sustentabilidade e a responsabilidade social empresarial e envolve critérios socioambientais e econômico-financeiros (MEINERT, 2008).

Sobre a Indústria e Iniciativas Voluntárias e a Pressão Social cabe destacar que o movimento em prol da divulgação das ações sociais e ambientais a favor da transparência das prestações de contas das empresas começou, basicamente, em função desses dois agentes. Como citado anteriormente, foi a pressão da sociedade, sindicatos e ONGs que levou as organizações a começarem a publicar seus relatórios demonstrando seus processos e respectivos impactos sociais e ambientais.

Complementarmente, a publicação *Relatórios de Sustentabilidade GRI: Quanto vale essa jornada*, publicada pela própria GRI em 2012 para apresentar o resultado de pesquisas realizadas com as empresas que utilizam os indicadores GRI na construção de seus relatórios, indica que para as organizações a comunicação com os stakeholders em geral foi citada diversas vezes como o principal motivo para começar a publicar seus relatórios, pois há a expectativa de que o processo de relato das ações de sustentabilidade aumente a credibilidade da organização e melhore a sua reputação perante investidores, clientes e membros da comunidade.

De acordo com esse documento do GRI, muitas empresas notam que, embora as agências reguladoras concedam as licenças de operação, ainda é necessário obter ou manter uma espécie de “licença social de operação” dada pela sociedade e que, em função disso, a capacidade da organização de apresentar os aspectos econômicos, ambientais e sociais de suas operações de um modo crível e coerente é fundamental para as empresas.

2.2.2.

Shadow e Silent Report: novas formas de olhar os relatórios de sustentabilidade

De acordo com Dey (2003, 2007 *apud* MOREIRA, 2012), os Relatórios Sombra (*Shadow report*) e Silencioso (*Silentreport*) são técnicas adotadas para identificação de incoerências entre o desempenho socioambiental descrito nos relatórios de sustentabilidade e as práticas percebidas pelos públicos de interesse da organização.

O Relatório Silencioso é elaborado a partir do discurso corporativo identificado em demonstrações contábeis, relatos socioambientais e demais publicações e formas de comunicação que demonstram o posicionamento da empresa. Já o Relatório Sombra é construído pela perspectiva dos stakeholders e engloba uma série de relatos de diversos públicos de interesse sobre a forma como eles percebem que a organização vem realizando suas atividades (MOREIRA, 2012).

De acordo com Dey (2007 *apud* MOREIRA, 2012), enquanto o relato silencioso é elaborado com base nos dados e informações publicados pela própria organização, sem considerar informações (ou intervenções) externas, não comunicada pela empresa aos seus stakeholders e ao público em geral; o relatório sombra é construído com base em informações e dados publicados por fontes de fora da organização, independente da empresa, como reportagens de jornais e revistas, informações disponíveis na Internet, relatórios de ONGs, etc. (ZIRKI, 2009 *apud* MOREIRA, 2012). Sendo assim, podemos concluir que o Relatório Silencioso apresenta uma abordagem focada na organização, já o Relatório Sombra possui uma perspectiva mais independente focada nas demandas e necessidades dos públicos de interesse (DEY, 2003 *apud* MOREIRA, 2012).

Ao cruzar as informações de ambos os documentos, *Silent* e *Shadow Report*, é possível identificar se o desempenho socioambiental idealizado pela empresa está sendo percebido e confirmado pelos *stakeholders*. Logo, tais relatórios podem ser vistos como instrumentos de verificação de desempenho e de avaliação da eficácia dos resultados organizacionais planejados para atender às demandas de seus públicos de interesse.

Porém, cabe ressaltar que, caso a empresa não seja transparente no seu relato, omitindo informações relevantes sobre a sua atuação ou manipulando dados a favor da sua imagem, a avaliação de seus stakeholders pode ser negativa. De acordo com Siqueira *et al.* (2011) a postura da organização em relação à sociedade é decisiva para que a publicação seja considerada um ativo ou um passivo. Em função disso, é fundamental que as empresas entendam que seus relatórios de sustentabilidade são meios de propagação dos seus discursos e que seus relatos são, além de parte da sua estratégia de comunicação, responsáveis pela construção da sua identidade e da sua reputação corporativa.

2.3.

A comunicação organizacional como estratégia de gestão

Segundo Cardoso (2006), nos últimos anos foi observada uma mudança no olhar das organizações que criou novos modelos de gestão e uma outra forma de perceber a comunicação. Se antes o enfoque era exclusivamente na produção, hoje as empresas dependem da ênfase que dão aos seus clientes. Em função disso, as instituições passaram a ter a necessidade de ampliar sua comunicação para garantir sua presença diante da comunidade, dos consumidores, governo, fornecedores, entre outras organizações e/ou agentes que também atuam nesse universo ou rede. Nesse contexto, a comunicação passou a assumir “um papel fundamental na absorção e divulgação dos novos paradigmas empresariais, podendo agir como poderosa ferramenta estratégica de gestão” (CARDOSO, 2006).

Atualmente é possível observar que, em algumas organizações, a comunicação vem assumindo uma dimensão mais estratégica, pois está sendo vista como parte integrante da cultura organizacional. A partir desse novo olhar, a comunicação deixar de estar limitada à elaboração simplória e mecânica de instrumentos e meios de comunicação para assumir uma posição mais abrangente

que trata da constituição da organização em si, desde o seu ambiente interno até suas relações institucionais. Sendo assim, pode-se concluir que a comunicação é algo intrínseco à estratégia global da organização (CARDOSO, 2006). Ou seja, com isso podemos também afirmar que a organização e a comunicação compõem um fenômeno único e indissociável, sendo assim, a comunicação é a organização e a organização é a comunicação: os dois processos são isomórficos (PUTNAM *et al.*, 2004; TAYLOR, 1993 *apud* CARDOSO, 2006).

As estratégias são identificadas como consequência das dinâmicas de produção de sentido resultantes das interações cotidianas e, dessa forma, a relação comunicação-estratégia organizacional pode ser compreendida tanto pelo viés de que a comunicação é elemento intrínseco à constituição dos processos estratégicos quanto pelo viés de que as estratégias já são, em sua natureza, um processo de comunicação. Porém muitas empresas ainda percebem essa relação comunicação-estratégia de forma limitada, colocando a comunicação como algo de natureza técnica com função instrumental de produzir e divulgar informações, sensibilizar, estimular e provocar mobilização, visando estabelecer o conhecimento e a participação daqueles que devem ser envolvidos na implementação da estratégia (REIS, MARCHIORI, CASALI, 2010).

Ainda de acordo com estes autores, o fato que pode influenciar uma mudança nessa percepção limitada da comunicação e, em especial, da relação comunicação-estratégia, é uma nova visão sobre a comunicação associada a novos estudos sobre estratégia que enfatizam e dão maior atenção tanto para o processo interativo constituinte da dinâmica estratégica quanto à produção de discurso organizacional (REIS, MARCHIORI, CASALI, 2010). Diante dessa possibilidade de ressignificação da relação comunicação-estratégia, podemos indicar que a comunicação como parte dos processos estratégicos pode ser vista como “um processo de produção e compartilhamento de sentidos entre sujeitos interlocutores; processo sempre marcado pela situação de interação e pelo contexto histórico-social” (MAIA, FRANÇA, 2003, p. 188 *apud* REIS, MARCHIORI, CASALI, 2010).

Segundo Nassar e Figueiredo (1995), o mercado se tornou hostil ao que eles chamam de “empresas analfabetas” ou instituições caracterizadas por não aprenderam a escrever, ouvir, falar e se expressar de forma correta para dialogarem bem no ambiente onde estão inseridas. Tal hostilidade, segundo esses autores, pode resultar em fatos extremamente prejudiciais para as organizações como, por exemplo, o boicote aos produtos e serviços e os assuntos que antes eram vistos como questões internas da empresa, hoje são abertos aos consumidores e cada vez mais essa transparência na comunicação organizacional é vista como valor adicionado ao produto final (FIGUEIREDO, NASSAR, 1995).

Nesse sentido, torna-se importante que a organização entenda o seu papel em um contexto mais amplo, que ultrapassa a visão do ambiente interno, para estabelecer uma relação comunicação-estratégia adequada construída não apenas pelo seu público interno, mas pelos demais públicos envolvidos e impactados pelas suas ações. Esse processo de construção compartilhado será responsável pela criação da reputação organizacional, que deve ser resultado da implantação dos processos estratégicos. Porém, como todo processo, destaca-se sua característica de mutação, pois a imagem de uma empresa deve ser vista como um ser vivo e dinâmico, que hoje pode estar saudável e bem vista e no outro dia pode se apresentar manchada e desmoralizada (FIGUEIREDO, NASSAR, 1995).

Para compreender a importância da comunicação organizacional é importante entender que a identidade organizacional impacta diretamente na sua imagem e reputação, assim como a imagem e a reputação interferem na construção e manutenção da identidade organizacional. Tal processo funciona como um ciclo contínuo que depende, basicamente, do equilíbrio entre as percepções externas que os diferentes públicos têm da empresa e as percepções internas, que é como a empresa acredita que se identifica (ALMEIDA, 2009).

De acordo com Almeida (2009), a identidade organizacional é a coleção de atributos vistos como específicos de determinada instituição por seus membros, construída e mantida por grupos específicos que determinam símbolos, políticas, regras, papéis e procedimentos formais e informais da organização. A autora afirma que a identidade organizacional é uma espécie de auto-reflexão que tem como referência as atividades e crenças interpretadas com base em valores culturais, compartilhada por grande parte dos membros que fazem parte da empresa. Porém, é relevante destacar que o processo de construção e manutenção

da identidade é influenciado por outros atores externos que não fazem parte integrante da organização, mas que de alguma maneira fazem parte de grupos de relacionamento da empresa (ALMEIDA, 2009).

A complexidade do tema não está apenas no processo de construção da identidade e na interação entre seus responsáveis. A própria definição do conceito de identidade vem sendo discutida, em função dos diversos olhares que o assunto recebe, pois o significado pode mudar de acordo com o ângulo proposto para entender a identidade.

Nesse sentido, Estalk e Van Riel (2004) propõe quatro tipos de identidade: (1) Identidade Percebida, classificada como a coleção de atributos considerados típicos pelos membros da organização, algo que constitui a essência da instituição e que a distingue das demais ao longo dos anos; (2) Identidade Projetada, classificada como a auto-apresentação da organização, forma como a própria instituição divulga os seus atributos, por meio do uso da comunicação e símbolos, aos seus públicos internos e externos; (3) Identidade Desejada, que é a forma como a alta administração acredita que, por meio da sua liderança, a organização deveria ser vista; e (4) Identidade Aplicada, que são os sinais expressos pelos membros da organização comunicados, de forma consciente ou inconsciente, a todos os níveis das organizações.

Os estudos sobre identidade organizacional e sobre os processos de sua construção são importantes, pois mostram que a correta compreensão desses processos colabora para a gestão da imagem organizacional, pois indica questões relacionadas aos atributos que podem ser controlados pela empresa. O bom gerenciamento da identidade organizacional pode contribuir, inclusive, com a criação de uma vantagem competitiva para a instituição, pois é capaz de construir uma imagem corporativa favorável no médio prazo e uma reputação positiva no longo prazo. O alcance de uma boa reputação é também consequência para as organizações que obtiveram sucesso ao destacar seus diferenciais e que optaram por um posicionamento correto no mercado por meio de uma comunicação estrategicamente direcionada aos seus públicos de interesse (ALMEIDA, 2009).

Outra questão fundamental é associação entre o conceito de identidade e os conceitos de imagem e reputação. A identidade é construída a partir do olhar interno compartilhado por seus membros. Já imagem e a reputação são formadas a partir do olhar externo dos diversos públicos envolvidos (stakeholders). Porém, cabe ressaltar que a percepção dos membros sobre a identidade da empresa também influencia na formação da imagem e da reputação, assim como também é impactada pelas percepções dos públicos externos, o que torna esse processo um ciclo contínuo que demanda da organização um constante alinhamento entre percepções de seus membros e percepções externas (ALMEIDA, 2009).

De acordo com Barnett e Pollock (2012), nos últimos anos observamos o surgimento de uma quantidade significativa de publicações, especializadas ou não, que promovem rankings para nomear as empresas que se destacam em diferentes áreas, como por exemplo: Empresas mais admiradas, *Best PlacetoWork* - Melhores empresas para trabalhar, Empresas mais inovadoras, Empresas mais sustentáveis, entre outras. Cabe ressaltar, no entanto, que as publicações tratam com diferentes grupos de stakeholders a reputação e imagem organizacional dessas instituições. Mas, afinal, o que significa reputação corporativa e por que esse tema vem ganhando tanto destaque?

O conceito de reputação corporativa é amplo e existem diferentes definições que enfocam diversos aspectos relevantes que compõe tal expressão. Porém, existe uma definição objetiva de Fombrun (*apud* VANCE, ÂNGELO, 2007), que afirma que a reputação corporativa corresponde a “uma representação perceptual das ações passadas e das perspectivas futuras de uma empresa que descrevem a atratividade da firma para todos os seus públicos-chaves em comparação com os principais concorrentes”. Adicionalmente, Barron e Rolfe (2012) indicam que a reputação corporativa, que, segundo os autores, se difere do conceito de status, é vista como a observação do comportamento das empresas.

Já para Argenti e Forman (*apud* VANCE, ÂNGELO, 2007) a definição de reputação corporativa está associada aos conceitos de identidade corporativa e de imagem corporativa. Para eles, a reputação de uma organização depende, e ao mesmo tempo é resultado, da identidade da organização e da coerência estabelecida entre as imagens percebidas pelos seus stakeholders.

Segundo os autores, a reputação é criada a partir do alinhamento entre a identidade construída pela empresa e a imagem percebida. Corroborando com tal definição, King e Whetten (*apud* KENNEDY, CHOK, LIU, 2012) indicam que as organizações podem ser consideradas com boa reputação quando são vistas de forma positiva em relação ao padrão considerado ideal para uma sociedade particular. Quando ocorre o oposto, ou seja, as empresas que frustram as expectativas geradas pelo padrão social estabelecido, as instituições passam a ter uma má reputação (KENNEDY, CHOK, LIU, 2012) impactando diretamente na sua credibilidade e nos valores associados a sua marca.

De acordo com Barnett e Pollock (2012), a reputação corporativa é importante, pois facilita as relações econômicas estabelecidas com base na confiança que instituições e pessoas estabelecem em função do que observaram em relação às atitudes, impactos e resultados da empresa. Os autores também indicam que as organizações controlam suas ações, porque reconhecem a possibilidade de serem penalizadas financeiramente, socialmente ou psicologicamente, caso tomem alguma decisão e ajam de forma inadequada (BARNETT, POLLOCK, 2012). Compartilhando dessa afirmação, Yue e Ingram (2012) indicam que a reputação é uma possível solução para resolver o que eles chamam de “vácuo institucional” deixado pela regulação formal. Ou seja, a reputação corporativa pode ser vista como uma maneira de estimular que as empresas assumam uma conduta socialmente aceita, indo além do cumprimento das leis e regras do mercado (YUE, INGRAM, 2012).

Também é relevante destacar que a reputação é medida e avaliada pelos diferentes stakeholders e que estes não olham apenas para as ações das empresas, mas também analisam a forma como a organização expressa seus valores se comunicando com seus públicos de interesse (WHITTINGTON, DOUGLAS, 2012). Em função disso, é fundamental que as instituições pensem na comunicação organizacional como fator estratégico e criem ferramentas que informem, da melhor forma, suas intenções e seus resultados a fim de estabelecer, ou fortalecer, relações de confiança que auxiliem na construção da boa reputação organizacional. Nesse sentido, o relatório de sustentabilidade pode ser considerado como um “importante recurso estratégico para as empresas,

especialmente no que se refere ao gerenciamento de imagens” (SIQUEIRA, COSTA, BAUMWORCEL, 2011).

2.4.

Racionalidade instrumental e a racionalidade substantiva

A racionalidade instrumental e a racionalidade substantiva e a forma como elas aparecem nas organizações produtivas são temas recorrentes em pesquisas sobre organizações públicas ou privadas, com fins lucrativos ou não (RAMOS, 1981; TENÓRIO, 1990; SERVA, 1997).

Os estudos de Guerreiro Ramos (1981) e suas definições dos conceitos das duas racionalidades apresentaram uma visão diferenciada da racionalidade nas organizações indicando a necessidade de criar uma abordagem mais ampla denominada “teoria substantiva da vida humana associada”. Sua preocupação com o tema ocorreu ao identificar que o predomínio da razão instrumental nas empresas trouxe como consequência uma sociedade centrada no mercado e no sistema produtivo. Segundo Guerreiro Ramos esse fato gerou uma série de desdobramentos negativos como a degradação da qualidade de vida, desperdício dos recursos naturais e a poluição (SERVA, 1997). Outra consequência que também merece ser destacada é que a racionalidade instrumental acabou tornando-se dominante na orientação das relações sociais (VIZEU, MENEGHETTI, SEIFERT, 2012).

De acordo com Tenório (1990), a racionalidade instrumental é

“o processo organizacional que visa alcançar objetivos prefixados, ou seja, é uma razão com relação a fins na qual vai predominar a instrumentalização da ação social dentro das organizações, predomínio este centralizado na formalização mecanicista das relações sociais em que a divisão do trabalho é um imperativo categórico, através do qual se procura justificar a prática administrativa dentro dos sistemas sociais organizados.”

Com base nos estudos e pesquisas de Guerreiro Ramos, Serva (1997, p.19) indica que a racionalidade substantiva seria “um atributo natural do ser humano que residiria na sua psique” e que, através dela, os indivíduos direcionariam suas vidas pessoais em busca da autorrealização, mas de forma equilibrada, considerando a satisfação social e o direito do outro de também alcançar a autorrealização.

Em sua análise, Serva (1997) propõe ainda que cada tipo de racionalidade está relacionado a determinadas ações e que tais ações possuem elementos comuns, como pode ser observado no Quadro 2 a seguir:

Racionalidade Substantiva	Racionalidade Instrumental
Autorrealização	Cálculo
Entendimento	Fins
Julgamento ético	Maximização de recursos
Autenticidade	Êxito/ Resultados
Autonomia	Desempenho
	Utilidade
Valores emancipatórios	Rentabilidade
	Estratégia Interpessoal

Quadro 2: Elementos comuns às ações da Racionalidade Substantiva e às da Racionalidade Instrumental
Fonte: Serva (1997)

No caso da Racionalidade Substantiva, o autor indica que esses elementos são a (1) Autorrealização, que representa os processos de concretização do potencial inato do indivíduo, complementados pela satisfação; o (2) Entendimento, que são as ações pelas quais se estabelecem acordos e consensos racionais, mediadas pela comunicação livre, e que coordenam atividades comuns sob a égide da responsabilidade e satisfação social; o (3) Julgamento ético, que é a deliberação baseada em juízos de valor (bom, mau, verdadeiro, falso, certo, errado etc.), que se processa por meio do debate racional sobre as pretensões de validade emitidas pelos indivíduos nas interações; a (4) Autenticidade, que está ligada à integridade, honestidade e franqueza dos indivíduos nas interações; a (5) Autonomia, relacionada à condição plena dos indivíduos para poderem agir e expressarem-se livremente nas interações; e os (6) Valores emancipatórios, no qual se destacam os valores de mudança e aperfeiçoamento do social nas direções do bem-estar coletivo, da solidariedade, do respeito à individualidade, da liberdade e do comprometimento, presentes nos indivíduos e no contexto normativo do grupo.

Sobre aos elementos comuns às ações relacionadas à Racionalidade Instrumental, Serva (1997) destaca o (1) Cálculo, visto como uma projeção utilitária das consequências dos atos humanos; os (2) Fins, entendidos aqui como metas de natureza técnica, econômica ou política (aumento de poder); a (3) Maximização de recursos, interpretado como a busca de eficiência e eficácia máximas, sem questionamento ético, no tratamento de recursos disponíveis, quer sejam humanos, materiais, financeiros, técnicos, energéticos ou ainda, de tempo; (4) Êxito/Resultados, que é o alcance, em si mesmo, de padrões, níveis, estágios, situações, que são considerados como vitoriosos face aos processos competitivos numa sociedade capitalista; o (5) Desempenho; entendido como performance individual elevada na realização de atividades centrada na utilidade; a (6) Utilidade; vista como uma dimensão econômica considerada na base das interações como um valor generalizado; a (7) Rentabilidade, como medida de retorno econômico dos êxitos e dos resultados esperados; e a (8) Estratégia Interpessoal, entendida como a influência planejada sobre outrem, a partir da antecipação das reações prováveis desse outrem a determinados estímulos e ações, visando atingir seus pontos fracos.

Embora muitos autores brasileiros defendam que a racionalidade instrumental é oposta à racionalidade substantiva, Serva (1997) defende que ambas estão presentes no cotidiano das organizações, pois os indivíduos que compõem as empresas não apresentam comportamentos constantes, podendo, em alguns momentos, agir de forma contraditória.

Essa análise pode ser a explicação para o fato de muitas organizações demonstrarem, por meio de propagandas e relatórios de sustentabilidade, a defesa de certos valores e de ações que atendam não apenas o interesse de acionistas, mas também da sociedade, ao mesmo tempo em que agem de forma que degrada o meio ambiente e desrespeita questões sociais relacionadas aos seus diversos stakeholders. Essas incoerências suscitam questões sobre os verdadeiros interesses e objetivos das empresas que afirmam agir de forma sustentável.

Alguns pesquisadores indicam que, aparentemente, um dos motivos das organizações implementarem ações que visam a sustentabilidade é o simples fato de observarem que as demais empresas realizaram com sucesso tais ações (CARVALHO, MEDEIROS, 2013). Essa conclusão está alinhada com o chamado isomorfismo institucional, de DiMaggio e Powell (1993), que defende que os processos das organizações são similares, pois uma empresa acaba reproduzindo exatamente o que as demais empresas estão fazendo, independente do grau de reflexão sobre a adequação ou não de tais processos à sua realidade. Cabe destacar que a imitação é uma característica associada à racionalidade instrumental (CARVALHO, MEDEIROS, 2013).

Uma outra linha de pesquisa sugere que as organizações investem nas ações sociais e de sustentabilidade para ampliar seu poder diante da sociedade, pois as pessoas demonstram ser mais tolerantes aos abusos de empresas que oferecem compensações sociais ou ambientais (SCHROEDER, 2004). Nesse argumento também é possível que a racionalidade subjacente seja a instrumental, uma vez que o investimento em ações sociais e de sustentabilidade são um meio para atender ao objetivo de manter relações que viabilizem o lucro da organização. Sendo assim, é possível questionar se é mais provável que a racionalidade instrumental esteja subjacente às ações sociais e de sustentabilidade das organizações em vez da racionalidade substantiva, que seria mais coerente aos objetivos de tais ações.