

2 Referencial Teórico

Neste Capítulo, o objetivo foi apresentar uma revisão de literatura pertinente aos fenômenos da identidade organizacional e responsabilidade social e ambiental corporativa, que viesse a servir de apoio para a realização de um estudo de caso a partir da realidade empírica da Centrais Elétricas Brasileiras S.A. - Eletrobrás, *holding* do setor elétrico nacional.

Portanto, na primeira subseção, há a apresentação de conceitos e teorias sobre o fenômeno da identidade organizacional. O modelo conceitual proposto por Machado (2003) serve como referência para o estabelecimento de uma abordagem explicativa e integrativa entre os âmbitos pessoal, social, do trabalho e, finalmente, organizacional.

Na subseção seguinte, são apresentados conceitos e teorias pertinentes ao fenômeno da responsabilidade social e ambiental corporativa. Tendo em vista a vasta literatura disponível sobre o tema - um dos mais populares na literatura administrativa contemporânea - o pesquisador optou por uma seleção que prioriza aquelas abordagens que auxiliarão na análise dos dados e fatos obtidos.

Finalmente, na última subseção, são apresentados conceitos e teorias oriundos de pesquisas que tratam, ainda que de forma coadjuvante, da inter-relação existente entre os fenômenos da identidade organizacional e responsabilidade social e ambiental corporativa, visando a facilitar e enriquecer o estudo de caso em questão.

Convém registrar que a seleção de textos pertinentes aos fenômenos estudados nesta pesquisa levou em consideração a adequação à realidade brasileira, às características da estatal Centrais Elétricas Brasileiras S.A. - Eletrobrás e à importância para o desenvolvimento das ciências administrativas.

2.1.

Identidade Organizacional

Atualmente, o conceito de identidade pode ser compreendido como um processo em constante construção e transformação, sendo, por um lado “uma tentativa de explicação do conceito em si” e, por outro lado, a “intermediação

constante das identidades assumidas e das identidades visadas” (DUBAR, 1996, *apud* MACHADO, 2003, p. 53).

Porém, o conceito de identidade organizacional foi, inicialmente, estabelecido por Albert & Whetten, em 1985, como sendo “o que existe de mais central, durável e distinto sobre uma organização”. Para os autores, a questão central residia na auto-definição da organização por meio da resposta à seguinte pergunta: “Quem somos nós, enquanto organização?” (SKALEN, 2004; WHETTEN & MACKEY, 2002).

Apesar de esta conceituação ter recebido grande aceitação e reconhecimento, por traduzir a necessidade de compreensão das organizações a respeito de si mesmas, estudos posteriores ampliaram o alcance desta abordagem, principalmente quanto ao fato de se acreditar que cada organização teria apenas uma única e estável identidade organizacional (MACHADO-DA-SILVA e NOGUEIRA, 2001; SKALEN, 2004; WHETTEN & MACKEY, 2002).

Posteriormente, Whetten & Mackey (2002) concordaram que a identidade corporativa direciona as necessidades organizacionais por diferenciação (das demais organizações) focando em quatro aspectos: quem nós somos, o que fazemos, como fazemos e para onde queremos ir, complementando, de certa forma, o conceito inicial estabelecido por Albert & Whetten, em 1985.

Por outro lado, outros estudos contemporâneos afirmam que a identidade pode mudar continuamente, assim como, uma organização pode apresentar diversas identidades organizacionais ao mesmo tempo; ou seja, rejeitam a noção de que a identidade organizacional possa ser durável e uniforme (SKALEN, 2004).

Portanto, na sua tentativa de resposta à questão da identidade organizacional, Albert & Whetten desconsideraram a mudança em favor da estabilidade e imutabilidade (MACHADO-DA-SILVA e NOGUEIRA, 2001), assim como desconsideraram a multiplicidade de papéis em favor da unicidade (SKALEN, 2004). Tais críticas atingem essa perspectiva tradicional em seus aspectos mais fundamentais, ou seja, quanto à possibilidade de durabilidade e uniformidade na formação da identidade de uma organização (SKALEN, 2004).

Atualmente, há um entendimento da identidade organizacional como um processo de contínua construção e interação social (MACHADO, 2003; MACHADO-DA-SILVA e NOGUEIRA, 2001; SKALEN, 2004).

Porém, esse processo de construção da identidade de uma organização não ocorre sem divergências e conflitos intra-organizacionais (SKALEN, 2004), uma vez que se baseia em interpretações subjetivas dos atores sociais da

organização (MACHADO, 2003), além do fato de que “a formação das identidades no plano pessoal, social, no trabalho e organizacional, segue, muitas vezes, diferentes estágios em seus ciclos” (MACHADO, 2003, p. 68).

Além disso, Machado (2003) alerta para a falta de estudos que, dentro de um contexto organizacional, tracem uma perspectiva integrativa para todos os papéis desempenhados pelas pessoas no ambiente organizacional.

“Assim, no contexto organizacional, sobrepõem-se constantes interações do indivíduo com diferentes grupos, com o seu trabalho e com a organização, como fenômenos distintos. O que se observa, no entanto, é que, ao abordar a identidade como território organizacional em geral, os estudos raramente estabelecem a articulação necessária entre os planos mencionados, ou seja: o pessoal, o social e o organizacional” (MACHADO, 2003, p. 52).

Sendo assim, MACHADO (2003), propõe um modelo que possibilita uma visão integrada de todos os agentes pertinentes ao processo de construção da identidade organizacional, envolvendo igualmente os planos pessoal, social, do trabalho e organizacional, resultando numa verdadeira teia conceitual.

O modelo proposto pela autora é apresentado a seguir, na Figura 1, e a síntese da discussão sobre cada um dos seus elementos é apresentada nos subtópicos de 2.1.1 a 2.1.4.

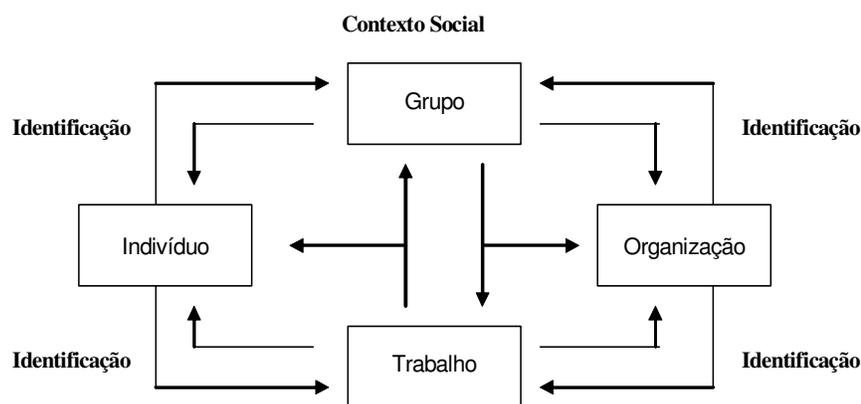


FIGURA 1: A integração entre níveis de estudo da identidade (MACHADO, 2003, p. 65)

2.1.1. Identidade Pessoal

Acompanhando o modelo de Machado (2003), o primeiro plano de entendimento no processo de construção da identidade organizacional refere-se à identidade pessoal, ou seja, o foco no indivíduo.

Para Machado-da-Silva e Nogueira (2001, p. 40), “a identidade do indivíduo está relacionada com o sentido de unicidade pessoal e de continuidade histórica”. Trata-se de uma construção psicológica, por meio da qual o ser humano tenta explicar-se a si mesmo (DUBAR, 1996, *apud* MACHADO, 2003).

O processo de construção da identidade pessoal parte do “espaço de conformação do eu” (MACHADO, 2003, p. 53), como limitador para “um modo de expressão do *self* do indivíduo” (MACHADO-DA-SILVA e NOGUEIRA, 2001), conforme é abordado nos estudos de Whetten & Mackey (2002).

Porém, este processo não é apenas fruto de uma reflexão endógena do ser humano. Para a plena compreensão do seu *self*, é preciso também estabelecer o limite “que lhe permite ser reconhecido como diferente dos demais e, ao mesmo tempo, como similar aos membros de uma categoria ou classe” (MACHADO-DA-SILVA e NOGUEIRA, 2001, p. 40). Para Machado (2003, p. 54), “embora exista em cada indivíduo um senso de individualidade, a construção do autoconceito é inseparável do outro”.

Segundo Machado (2003), trata-se de uma perspectiva dialética, pois o indivíduo é representado tanto pela singularidade na sua existência, experiência e vivência pessoal, quanto pela socialização perante os seus pares. Para Machado-da-Silva e Nogueira (2001), as psicologias individual e social apresentam mais semelhanças do que diferenças, ou seja, partem de caminhos distintos para compreensão do mesmo fenômeno humano.

Sendo assim, afirma-se que a construção da identidade pessoal somente pode ser plenamente compreendida ao se estabelecer sua respectiva interação como o processo de construção da identidade social (MACHADO, 2003; MACHADO-DA-SILVA e NOGUEIRA, 2001; WHETTEN & MACKEY, 2002).

Considerando algumas implicações no âmbito corporativo, o indivíduo é levado, quando da sua identificação social organizacional, a uma comparação, geral e específica, do seu *self* com o *self* dos outros. Essa comparação identitária gera no indivíduo uma necessidade de encontrar o seu próprio lugar na sociedade corporativa e assumir o seu papel como empregado (WHETTEN & MACKEY, 2002).

Por sua vez, a pesquisa de Van Dick *et al* (2004) complementa que aspectos como a incorporação de normas e valores, satisfação no trabalho e índice de *turnover* são indicadores empíricos da qualidade da relação existente entre a identidade organizacional e a identidade pessoal dos indivíduos.

2.1.2. Identidade Social

O próximo nível de entendimento no modelo proposto por Machado (2003) diz respeito ao processo de construção da identidade social, ou seja, o foco está na identificação existente entre os grupos de indivíduos.

Para Tajfel (*apud* MACHADO, 2003, p. 55), a identidade social é “a representação que um indivíduo dá a si mesmo por pertencer a um grupo”, confirmando a interseção entre identidade pessoal e identidade social.

Portanto, trata-se de uma relação dialética, envolvendo simultaneamente elementos como o individual e o coletivo (MACHADO-DA-SILVA e NOGUEIRA, 2001), o psicológico e o social, a semelhança e a oposição, o positivo e o negativo, o cognitivo e o afetivo (MACHADO, 2003), representando elementos complementares no processo de construção da identidade social.

A representação do indivíduo enquanto grupo é um ato consciente que visa o estabelecimento de uma relação entre este indivíduo e os demais componentes do grupo, para a cooperação no atendimento de necessidades mútuas, incluindo-se o sentimento de pertencer (MACHADO, 2003).

Dessa forma, uma sociedade representa o espaço onde essas relações se desenvolvem por meio de “símbolos coletivos, conceitos e valores que conferem certa coesão à identidade social”; ou seja, são os elos de sentido e significado entre os elementos de um grupo que promovem a socialização do indivíduo, pelo estabelecimento de uma relação de colaboração ou de tensão (MACHADO-DA-SILVA e NOGUEIRA, 2001, p. 41-42).

Em concordância com esta perspectiva, Haslam, Powell e Turner (2000) afirmam que as pessoas podem categorizar-se tanto como indivíduos quanto como membros de grupos sociais. A importância relativa dada por alguém a cada uma dessas categorizações será traduzida no seu comportamento.

Sendo assim, ao assumir um papel social, os indivíduos superam os limites das suas identidades pessoais em favor dos interesses coletivos do grupo como um todo; ou seja, sentem-se motivados a parcialmente se despersonificar em prol de uma identidade social, moldando e direcionando o seu comportamento para os objetivos e interesses dos grupos aos quais pertencem e fazem parte (HASLAM, POWELL e TURNER, 2000).

No âmbito organizacional, o desafio é justamente identificar quais são os principais fatores que levam os indivíduos a superarem as suas diferenças individuais, como por exemplo: idade, etnia, identidade sexual, classe social,

portadores de deficiência, entre outras (MACHADO, 2003). Com isso, há a possibilidade de se estimular o comportamento dos indivíduos para os interesses sociais, incorporação das normas socialmente aceitas e engajamento para com os objetivos e paradigmas corporativos (HASLAM, POWELL e TURNER, 2000).

2.1.3. Identidade no Trabalho

Para Machado (2003), no terceiro nível de entendimento em direção à identidade organizacional, a empresa representa um mundo do trabalho que pode ser considerado e analisado à parte da sociedade. Tal ambiente é composto por normas peculiares de comportamento que submetem o indivíduo a uma socialização secundária, construindo uma identidade específica no trabalho.

Dessa forma, a autora esclarece que se trata de um desafio para os indivíduos incorporarem essa multiplicidade de papéis: identidade pessoal, identidade social e, agora, identidade no trabalho, sendo este último um exercício de papéis baseados nas relações de poder e hierarquias (MACHADO, 2003).

Ainda segundo Machado (2003), citando Sainsanlieu, a construção da identidade no trabalho está fortemente baseada nas relações de trabalho e poder presentes nas organizações. Tais relações precisam ser reconhecidas, legitimadas e, finalmente, aceitas por todos os componentes da organização, completando o ciclo de socialização no trabalho.

Portanto, o ambiente organizacional representa uma estrutura e mentalidade coletiva, na qual “o indivíduo se conforma, assimilando suas regras e normas de comportamento e estabelecendo vínculos afetivos com as pessoas com as quais convive nesse ambiente”. Esses vínculos podem ter natureza projetiva, quando “o indivíduo se imagina no lugar do outro, buscando assim a destituição do lugar ocupado”, ou natureza imitativa e introjetiva, “quando o indivíduo copia o outro e procura viver a vida do outro” (SAINSANLIEU, 1995, *apud* MACHADO, 2003, p. 59).

De acordo com Haslam, Powell & Turner (2000), quando as pessoas se identificam fortemente com uma corporação, há uma tendência em interpretar o mundo e o seu próprio lugar nele de uma maneira coerente com os valores, ideologias e culturas organizacionais. Tal fato pode justificar a concessão de maior autonomia para os empregados e, conseqüentemente, a redução na necessidade de intervenção gerencial, com um impacto positivo no tocante à flexibilização das relações de poder e hierarquia presentes numa organização.

Neste âmbito, Machado (2003), acrescenta que a identidade no trabalho deve influenciar na construção de uma auto-estima positiva, sendo este um importante aspecto motivacional. Pode-se afirmar que o contrário representa o enfraquecimento do sentido de identidade no trabalho e, conseqüentemente, das relações coletivas presentes numa organização.

2.1.4. Identidade Organizacional

A análise do conceito de identidade organizacional completa o ciclo de interações identitárias proposto no modelo conceitual de Machado (2003).

Nos anos 1980, os estudos apontavam que a identidade organizacional compreenderia o que é mais central, distintivo e duradouro na organização (MACHADO-DA-SILVA e NOGUEIRA, 2001).

Recentemente, essa percepção foi revista e distribuída em três dimensões: (1) a definida pelos membros da organização (a central), (2) o que distingue a organização das outras e (3) o que é percebido como traço contínuo, histórico, unindo o passado ao presente (MACHADO, 2003).

Neste âmbito, não se pode esquecer de mencionar que a identidade organizacional tem sua base nas crenças compartilhadas pelos seus membros, representando, ela mesma, um processo social (MACHADO-DA-SILVA e NOGUEIRA, 2001; WHETTEN & MACKKEY, 2002).

Além disso, conforme Whetten & Mackey (2002), a identidade organizacional é o estudo de como as organizações definem a si mesmas em termos do que compartilham em comum com outras organizações e como se diferenciam de todas as outras organizações, ainda que alguns autores valorizem aqueles aspectos exógenos envolvidos.

Porém, há que se ponderar que as identidades organizacionais são flexíveis e mutáveis, como “o produto reflexivo do processo dinâmico da cultura organizacional”. (MACHADO, 2003, p.61).

Para Haslam, Powell & Turner (2000), essas mudanças conceituais, aplicadas ao domínio organizacional, simplesmente significam que, enquanto o contexto muda, então empregados e organizações, de modo integrado, redefinem seu lugar no mundo, o que representam, quais são os seus objetivos e para onde caminham juntos. Portanto, sejam indivíduos ou organizações, a definição a respeito de nós mesmos varia em função do contexto.

Por um lado, a identidade pessoal dos indivíduos está sublimada na formação da identidade social presente nas organizações, uma vez que o indivíduo é ajustado ao seu grupo. Por sua vez, a identidade social pode estar amparada (aceitação) nos processos sociais determinados na estrutura social ou reagir (negação ou não conformismo) com a tentativa de modificação dessa estrutura social (MACHADO-DA-SILVA e NOGUEIRA, 2001).

“A identidade organizacional, tal como as outras modalidades da identidade, remete ao vivido e à subjetividade. Ela orienta a ação dos indivíduos e é dinamicamente construída por meio de interações sociais, identificações e afiliações. Portanto, o contexto identitário no âmbito organizacional é constituído pelo indivíduo, pelo grupo e pela organização” (MACHADO, 2003, p. 63).

Acredita-se que as organizações e seus grupos de indivíduos se complementam, sendo que a identidade organizacional é parte da identidade pessoal e está presente na mente de cada um dos seus membros. O sentimento de pertencer, base da identidade social, gera necessidades, comportamentos e ações coletivas guiadas pelas auto-imagens organizacionais. Também estão presentes nessa relação: a comunicação e o simbolismo (MACHADO, 2003).

Não há que se confundir identidade e cultura organizacionais, pois a primeira é fruto da reflexão da segunda. “A cultura provê o material simbólico com o qual as imagens serão construídas e comunicadas” (HATCH e SCHULTZ, *apud* MACHADO, 2003, p. 61), sendo a cultura, portanto, formadora da identidade organizacional (MACHADO, 2003).

Da mesma forma, não há que se confundir identidade e imagem organizacionais, pois a primeira está baseada numa visão endógena da empresa, enquanto que a segunda amplia a identidade para além dos limites organizacionais; criando-se uma identidade corporativa (MACHADO, 2003).

Sendo assim, para Skalen (2004) a construção da identidade organizacional funcionaria como um processo social, baseado no qual as pessoas constroem a sua própria identidade e, a partir dela, formam a identidade da organização na qual fazem parte. Portanto, a identidade organizacional seria o resultado da percepção e sentimento dos seus membros.

Porém, Skalen também alerta para os riscos da divergência na percepção da identidade organizacional entre os dirigentes (o discurso oficial) e o corpo funcional. Sob tal teoria, cada ator organizacional assume identidades próprias, o que pode significar tanto uma convergência, quanto uma divergência de percepções quando confrontado com as percepções identitárias dos demais

stakeholders (SKALEN, 2004). Nesse âmbito, Machado (2003) esclarece que identidade não representa homogeneidade de atitudes e comportamentos.

Skalen (2004) confirma que identidades organizacionais heterogêneas e fluidas representam uma ameaça para a eficiência e eficácia de uma empresa. Especialmente, após um processo inovador de reconstrução empresarial, a possibilidade de enfraquecimento de uma identidade organizacional coerente significa o surgimento de sérias fontes de conflitos intra-organizacionais.

Em concordância, Haslam, Powell e Turner (2000) alertam para o desafio presente na superação das identidades departamentais, que geram competição interna, conflitos e desunião entre as diversas unidades, possibilitando a aceitação de uma identidade verdadeiramente organizacional, ou seja, a colimação de interesses em prol da coletividade.

Outro desafio ao fortalecimento da identidade organizacional é percebido pelo estudo de Van Dick *et al* (2004). Nesta pesquisa, os autores acreditam que os indivíduos desempenham um papel coerente com o grupo ao qual pertencem (normas e valores), tendo em vista que este grupo lhes oferece uma identidade social, a qual, por sua vez, participa na construção das suas auto-estimas.

Para os autores, quanto mais um empregado se identifica com a sua organização, então maior será a tendência de este indivíduo incorporar em sua auto-imagem (*self-image*) as características da empresa e maior será a chance do seu próprio futuro estar em consonância com o futuro da organização.

Ainda segundo Van Dick *et al* (2004) propõem, essa forte identificação levará o indivíduo a reduzir suas intenções em deixar a organização, pois representa a perda de parte do seu *self*; o que levou os autores a formularem as seguintes afirmações:

- 1) Quanto mais um indivíduo se identifica com o grupo, maior será a tendência de agir de acordo com as normas e valores desse grupo;
- 2) Quando um indivíduo se identifica fortemente com uma organização, há um envolvimento psicológico, pois esta organização se torna parte da sua individualidade (VAN DICK *et al.*, 2004, p. 352).

Dessa forma, Van Dick *et al* (2004) estabelecem uma relação negativa entre identificação organizacional e o desejo de deixar a organização; ou seja, quanto maior for a identificação de um indivíduo com a sua organização, então menor será sua intenção em deixá-la.

No sentido prático, cabe aos gestores investigar quais são os atributos mais percebidos e valorizados pelos empregados, bem como aqueles que geram maior insatisfação, transformando-os em diferenciais que tornarão mais permeáveis as fronteiras entre os indivíduos e a organização, contribuindo para o aumento da sua identificação organizacional e satisfação no trabalho, com a conseqüente redução esperada no índice de *turnover* (VAN DICK *et al.*, 2004).

Esta possível relação entre identidade organizacional e os índices de *turnover* gerou um modelo conceitual que está representado na Figura 2:

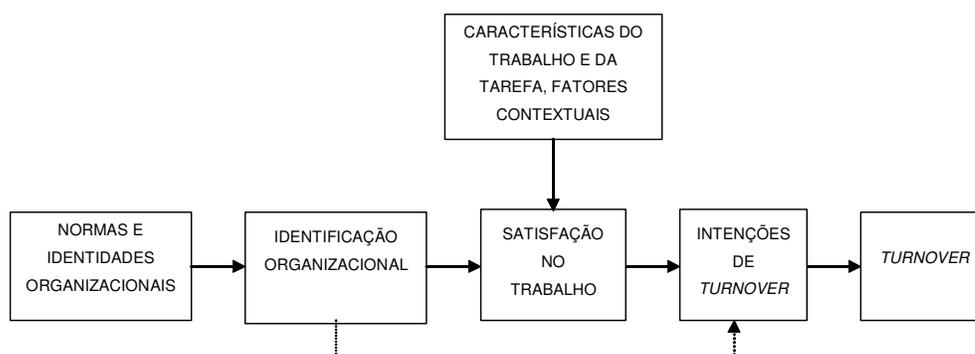


FIGURA 2: O modelo conceitual de *turnover* de empregados (VAN DICK *et al.*, 2004, p. 354)

Ainda no âmbito da identidade organizacional, merece destaque o aspecto abordado por Machado (2003, p.62), quando cita que “não existe identidade sem identificação”. Tal entendimento aparece detalhado na pesquisa realizada por Whetten & Mackey (2002), ao estabelecerem a tênue ambigüidade existente entre identidade *nas* organizações *versus* a identidade *das* organizações.

Na perspectiva de identidade *nas* organizações, Whetten & Mackey (2002) afirmam que as organizações são percebidas como agregações sociais; ou seja, uma coletividade de grupos de indivíduos. Já na perspectiva de identidade *das* organizações, as organizações são atores sociais, formados por interações sociais, representando uma coletividade, que, por sua vez, possui direitos e responsabilidades como se fosse, ela própria, um indivíduo em si.

Assim, não há a negação da condição de indivíduos, grupos e organizações como atores sociais que precisam de identidades próprias para estabelecer as suas relações sociais, mas a compreensão do *status* único da organização como um ator social formado por outros atores sociais (WHETTEN & MACKEY, 2002).

Por sua vez, a identidade organizacional preconiza a organização como uma entidade única formada por uma coletividade de atores sociais. No âmbito endógeno, esses atores sociais manteriam um adequado equilíbrio entre suas

próprias definições de identidade, imagens projetadas e reputação conquistada. No âmbito exógeno, a identidade organizacional seria a auto-definição, a partir da comparação das suas semelhanças e diferenças com outras organizações, geradas a partir das suas interações sociais (WHETTEN & MACKEY, 2002).

Haslam, Powell e Turner (2000) agregam que, em muitos ambientes corporativos, os principais objetivos organizacionais são mais facilmente alcançados quando o ambiente de trabalho serve como um veículo para a satisfação de necessidades pessoais.

Finalmente, pode-se afirmar que o modelo conceitual proposto por Machado (2003) reduz consideravelmente a fragmentação do entendimento sobre o fenômeno da identidade organizacional, ao estabelecer interações constantes entre as identidades pessoal, social, no trabalho e organizacional. Ainda assim, a autora nos alerta que não existe a intenção de se apresentar a identidade como resultado de uma articulação perfeita, “porque, para a identidade estar bem consolidada, é necessário que exista uma fronteira simbólica entre o eu, o grupo, o trabalho e a organização” (MACHADO, 2003, p. 68).

2.2.

Responsabilidade Social e Ambiental Corporativa

A partir da década de 1990, as corporações passaram a adotar em suas estratégias organizacionais um conjunto de ações que fogem ao âmbito restrito da produção de bens e prestação de serviços. Tais ações representam esforços no sentido de melhoramento da qualidade de vida da sociedade e na preservação das condições naturais do meio-ambiente. (ASHLEY, 2005; GARCIA, 2004; SOARES, 2004; TACHIZAWA, 2004; YOUNG, 2004).

Para Soares (2004), as atitudes pertinentes à responsabilidade social adotadas pelas empresas têm recebido atenção crescente por parte das pessoas. Este fato pode ser interpretado como a carência da sociedade por ações governamentais voltadas para as áreas de saúde, educação, cultura, geração de empregos, infra-estrutura e cuidado com o meio-ambiente.

Neste contexto, o posicionamento das empresas indica que o Estado é incapaz de atender ou solucionar, isoladamente, a todas as demandas, desafios e problemas sociais e ambientais da atualidade.

Dessa forma, as organizações deveriam ser co-responsáveis no processo de melhoria do padrão de vida das pessoas e na preservação do meio-ambiente

natural. Este entendimento gera uma série de atitudes corporativas que visam influenciar positivamente nos contextos sociais e ambientais, complementando o papel governamental.

Os esclarecimentos de Soares (2004) apontam que o fenômeno da responsabilidade social corporativa vai além da mera postura empresarial. Considera-se que essas atitudes organizacionais formam, conjuntamente, um movimento de combate às injustiças sociais e à degradação da natureza.

Porém, esta postura dita responsável, adotada por um número crescente de organizações representa um tema polêmico para os estudos administrativos, uma vez que, ainda pairam dúvidas quanto às reais intenções que suportam o fenômeno da responsabilidade social e ambiental corporativa.

Afinal, tradicionalmente, a postura empresarial sempre desprezou tudo aquilo que afasta a organização do seu foco de negócios e da sua atividade-fim, comumente concentrada na produção de bens e prestação de serviços.

Em concordância, o historiador Alain Cottureau (1996, *apud* CHANLAT, 2000, p. 76), afirma, categoricamente, que negócios e ética são conceitos antagônicos. O autor resume sua opinião de que “a ética pertencendo ao domínio dos fins e tendo os homens como fins em si, e a gestão, pertencendo ao domínio dos meios e considerando os humanos como recursos”.

Há que se considerar que, a desconfiança gerada pela aceitação empresarial de uma postura calcada na ética, não é recente. Já no início da década de 1960, Simon (1960, *apud* CHANLAT, 2000, p. 76) alertava que “não havia lugar para afirmações éticas em uma disciplina como a administração”, explicitando a sua opinião sobre o antagonismo entre Administração e ética.

Porém, somente a partir da década de 1990 foi possível notar o surgimento de um processo de mudança no modo de pensar o papel e o alcance das empresas. Tal reflexão levou as organizações a um movimento intencional e representativo de resgate da ética nos negócios (ASHLEY, 2005; GARCIA, 2004; ROBERTS, 1991; YOUNG, 2004).

*“No momento em que as sociedades se fragmentam, em que as ameaças sobre nossa preservação ambiental tornam-se claras e estamos em crescente mercantilização dos homens e das coisas, é, de fato, mais que tempo de reintroduzir um certo número de questões morais” (ETZIONI, 1998, *apud* CHANLAT, 2000, p. 76).*

Por outro lado, também é importante notar que esse movimento intencional de resgate da ética na gestão não foi apenas fruto de uma reflexão autocrítica

mais apurada. Tampouco transparece uma maior consciência dos gestores a respeito das consequências de suas atitudes empresarias perante a sociedade e meio-ambiente (ROBERTS, 2003).

A mudança de postura empresarial teve motivação exógena, presente em diversos fatores macro-ambientais que, originados no período de transição entre os séculos XX e XXI, influenciaram no resgate (ou adoção) da ética nos negócios (TACHIZAWA, 2004; THEMÉ, 1999), conforme se apresenta, a seguir:

- a) a consolidação do capitalismo como ideologia dominante,
- b) a globalização da economia e dos mercados,
- c) o acirramento da concorrência em nível mundial,
- d) as pressões dos consumidores por produtos e serviços que respeitem os direitos humanos e todos os aspectos ecológicos,
- e) a universalização dos problemas ambientais,
- f) o maior poder das organizações não-governamentais (ONGs),
- g) o crescente endividamento ou mesmo a falência dos Estados,
- h) o enfraquecimento da censura e a ampliação do alcance das tecnologias da informação,

Sendo assim, afirma-se que o movimento da responsabilidade social e ambiental corporativa foi gerado como uma resposta afirmativa às pressões dos *stakeholders* organizacionais, com destaque para os consumidores (ambiente externo) e empregados das próprias empresas (ambiente interno), tendo em vista as citadas condições do ambiente econômico e político (ASHLEY, 2005; RUSHTON, 2002; SOARES, 2004).

De acordo com Soares (2004), esses *stakeholders* desempenham papel fundamental nas relações de poder presentes numa organização, uma vez que são capazes de boicotá-las caso não respeitem as normas de trato com a sociedade. Assim, o paradigma de maximização do lucro teve que ser repensado, originando o conceito de “lucro responsável”.

Porém, ao ampliar o alcance das suas fronteiras organizacionais e adotar estratégias, táticas e atitudes voltadas para a responsabilidade social e ambiental, as empresas também contribuíram para que seus *stakeholders* passassem a perceber a importância dessas ações (ASHLEY, 2005; TACHIZAWA, 2004; YOUNG, 2004). Em consequência, esses *stakeholders* se tornam cada vez mais conscientes e exigentes no tocante à postura empresarial responsável e ética.

Na pesquisa conduzida por Young (2004), presidente do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, confirmou-se o poder dos consumidores na exigência por uma atitude empresarial socialmente responsável. O pesquisador sugere ainda que as empresas deveriam utilizar ferramentas gerenciais que estimulassem a adoção da responsabilidade social por todos os *stakeholders* presentes na cadeia de valor de cada organização.

Nesta pesquisa, os consumidores afirmaram que decidem não comprar um determinado produto quando se deparam com evidências de: (1) propaganda enganosa, (2) consequências prejudiciais da produção para trabalhadores e consumidores, (3) possibilidade de poluição do meio-ambiente, (4) evidências de utilização de trabalho infantil e (5) associação com políticos corruptos.

Por outro lado, esses mesmos consumidores afirmam que são levados a adquirir produtos e serviços de empresas que: (1) colaboram com as comunidades, (2) contratam deficientes físicos, (3) adotam medidas de proteção para o meio-ambiente e (4) utilizam campanhas publicitárias bem elaboradas; ou seja, há uma clara definição da postura empresarial valorizada pelo mercado.

Na também recente pesquisa realizada por Puppim de Oliveira (2005), confirmou-se que 46% das cem maiores empresas não-financeiras brasileiras optam por elaborar e tornar públicos os seus balanços sociais, mesmo sem qualquer obrigatoriedade legal. Trata-se de um percentual considerado alto, mesmo quando comparado aos padrões internacionais.

Este mesmo autor acredita que a obrigatoriedade e padronização dos balanços sociais ocorrerão fruto da exigência dos próprios *stakeholders*, na medida em que se conscientizarem da importância na adoção da responsabilidade social e ambiental corporativa (PUPPIM DE OLIVEIRA, 2005).

Atualmente, não existe legislação brasileira pertinente à regulamentação e divulgação de balanços sociais por parte das empresas. Entretanto, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), e a Agência Nacional de Eletricidade (ANEEL)¹ exigem a publicação dos respectivos balanços sociais por parte daquelas empresas nos seus respectivos âmbitos de influência.

Em aditamento, Garcia (2004) lembra que, a partir da década de 1980, surgem organizações com um perfil específico voltado para uma “intervenção social”, ocupando as lacunas deixadas pelo Governo e pelas próprias empresas (terceiro setor), e atuando como porta-vozes dos pleitos da sociedade por melhoria nos padrões de bem-estar e qualidade de vida.

¹ Resolução 444, 2001. Disponível em: <<http://www.aneel.gov.br>>. Acesso em: 13 out. 2004.

Além da importância dos *stakeholders* citados, registra-se a pressão exercida pelas organizações não-governamentais (ONGs), representando a sociedade civil organizada. Dentre suas funções estão as de complementar e fiscalizar as ações governamentais, controlar e fiscalizar as ações empresariais e estimular a adoção de atitudes social e ambientalmente responsáveis por parte de governantes e empresários (ASHLEY, 2005; GARCIA, 2004; YOUNG, 2004).

No cenário brasileiro, merecem destaque a atuação do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social², do Ibase - Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas³, da Fundação para o Prêmio Nacional de Qualidade (FNPQ)⁴ e da Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança⁵, como representativos do alcance do terceiro setor na formulação das políticas e desenvolvimento da responsabilidade social e ambiental corporativa.

Em consonância com este movimento, também surgiram no cenário internacional diversas instituições e programas voltados para a divulgação da responsabilidade social e ambiental corporativa, onde merecem destaque a International Organization for Standardization⁶ (normas da série ISO 9.000 e ISO 14.000), o Social Accountability International⁷ (norma SA 8.000) e o Programa das Nações Unidas para o Meio-Ambiente (PNUMA)⁸.

Sendo assim, a responsabilidade social e ambiental corporativa representa um fenômeno de crescente importância e alcance nacional e internacional. Em consequência, o tema ganha cada vez mais espaço no cotidiano organizacional, na mídia e nas pesquisas acadêmicas (LIMA, BORINELLI e ASHLEY, 2005).

Embora esteja presente na realidade de diversas organizações, multiplicam-se os debates acadêmicos sobre o melhor conceito para representar o fenômeno da responsabilidade social corporativa (GARCIA, 2004).

Para Lima, Borinelli e Ashely (2005), tal amplitude conceitual não seria algo necessariamente negativo, uma vez que acaba por confirmar que se trata de um fenômeno amplo, que permite múltiplas dimensões interpretativas e que pode ser objeto de análise sob diversas perspectivas.

Porém, contrariamente, Puppim de Oliveira (2005) acredita que essa diversidade de conceitos em torno da responsabilidade social e ambiental

² Disponível em: < <http://www.ethos.org.br>> Acesso em: 13 out. 2004.

³ Disponível em: <<http://www.ibase.org.br>>. Acesso em: 13 out. 2004.

⁴ Disponível em: <<http://www.fnpq.org.br>>. Acesso em: 13 out. 2004.

⁵ Disponível em: <<http://www.fundabrinq.org.br>>. Acesso em: 13 out. 2004.

⁶ Disponível em: <<http://www.iso.ch>>. Acesso em: 13 out. 2004.

⁷ Disponível em: <<http://www.cepaa.org>>. Acesso em: 13 out. 2004.

⁸ Disponível em: <<http://www.unep.org>>. Acesso em: 13 out. 2004.

corporativa possa significar que o entendimento de tal fenômeno carece de amadurecimento por parte dos pesquisadores. Afinal, trata-se de uma nova forma de pensar o alcance das organizações que apenas começa a ser objeto de estudos acadêmicos e pesquisas científicas.

Na contramão do crescente alcance, não há indicativo de um consenso sobre como este fenômeno seria conceitualmente definido, como poderia ser implementado no ambiente empresarial ou ainda como poderia ser mensurado e incluído nos resultados organizacionais. (LIMA, BORINELLI e ASHLEY, 2005).

À parte dessa discussão conceitual, o fenômeno da responsabilidade social e ambiental corporativa continua ganhando força e se tornando cada vez mais conhecido e reconhecido pela sociedade, principalmente naqueles cenários onde se registra uma parcela significativa da população em condições carentes.

Atualmente, o trabalho desempenhado pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social parece ser o mais representativo esforço de uma ONG brasileira na disseminação e valorização de responsabilidade social corporativa. Em apenas seis anos de existência, mais de 800 empresas aderiram ao Ethos, representando juntas cerca de um milhão e trezentos mil empregos e respondendo por receitas equivalentes a 30% do PIB brasileiro, comprovando o potencial de expansão da responsabilidade social corporativa no Brasil (ASHLEY, 2005; GARCIA, 2004; PUPPIM DE OLIVEIRA 2005; YOUNG, 2004).

Sendo assim, considerando-se tanto a diversidade de conceitos, quanto a representatividade e prestígio do Instituto Ethos, acredita-se que o fenômeno da responsabilidade social corporativa seja melhor representado da seguinte forma:

“Responsabilidade social empresarial é uma forma de conduzir os negócios que torna a empresa parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente) e conseguir incorporá-los ao planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos, não apenas dos acionistas ou proprietários” (INSTITUTO ETHOS, 2005).

Pode-se acreditar que a dificuldade na elaboração de um conceito amplamente aceito para a responsabilidade social e ambiental corporativa esteja vinculada à sua dependência de conceitos coadjuvantes, que estão fortemente relacionados com aspectos culturais pertinentes a cada grupo ou sociedade.

Por sua vez, essas diferenças culturais, éticas, ideológicas, ecológicas e administrativas relacionadas a cada grupo, empresa, sociedade ou nação,

ocasionam um leque amplo de conceitos particulares, regionais ou locais sobre o que é e o que representa a responsabilidade social e ambiental.

Dessa forma, como a organização representa um espelho da própria sociedade, pode-se concordar que “existem contradições entre o que os membros das organizações assumem como sendo ética, moral e democracia e o que efetivamente é praticado no ambiente organizacional” (SOARES, 2004, p.2).

Porém, existem determinadas características que não podem passar despercebidas quando da análise de realidades ou evidências fundamentadas na responsabilidade social e ambiental corporativa.

Primeiramente, trata-se de um fenômeno empírico, baseado numa clara mudança no comportamento dos gestores de empresas, visando à construção de um sentido organizacional mais ético, mais abrangente e certamente, mais crítico consigo mesmo (ASHLEY, 2005; GARCIA, 2004; YOUNG, 2004).

Este sentido ético pode ser identificado em ambientes organizacionais e empresariais distintos, apresentando duas consequências principais: a primeira envolvendo o campo social e a segunda envolvendo o meio-ambiente ou natureza, ambas pertinentes à postura de responsabilidade (CHANLAT, 2000).

Essa responsabilidade social e ambiental corporativa incitará as organizações a repensar o foco dos seus negócios. Assim, as empresas deverão passar pelo aprendizado de, tanto equilibrar a orientação voltada para a obtenção do lucro, quanto adotar comportamentos baseados na ética, no respeito às leis e normas vigentes e no envolvimento com algum tipo de filantropia beneficiando as comunidades próximas (VELOSO, 2005).

Dessa forma, a responsabilidade social e ambiental corporativa será a gênese de um processo de mudança que resultará num novo *ethos* empresarial, remodelando as características como os negócios são realizados. (VELOSO, 2005). Para Garcia (2004, p. 9) a reconstrução do *ethos* empresarial é “um diferencial para uma cultura empresarial baseada exclusivamente no lucro”.

Os exemplos, a seguir, ilustram empresas de reconhecimento no mercado brasileiro quanto à prática responsabilidade social e ambiental, confirmando que se trata de um construto fundamental no âmbito corporativo contemporâneo:

“Missão: Criar, ofertar e implementar soluções que atendam os mercados nacional e internacional de energia elétrica, atuando com excelência empresarial, com rentabilidade e responsabilidade social e ambiental, contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países aonde venha a atuar” (ELETROBRÁS, 2005)⁹.

⁹ Disponível em: <<http://www.eletrabras.com>>. Acesso em: 29 nov. 2004.

“Visão de Mundo: A Natura, por seu comportamento empresarial, pela qualidade das relações que estabelece e por seus produtos e serviços, será uma marca de expressão mundial, identificada com a comunidade das pessoas que se comprometem com a construção de um mundo melhor através da melhor relação consigo mesmas, com o outro, com a natureza da qual fazem parte e com o todo” (NATURA, 2005)¹⁰.

“Compromisso: A Philips da Amazônia Indústria Eletrônica Ltda é uma empresa socialmente responsável, preocupada com a valorização dos seus recursos humanos internos, com o relacionamento correto e justo com a comunidade, com o meio ambiente, com o ambiente de trabalho e com o compromisso de cumprimento das leis” (PHILIPS DA AMAZÔNIA, 2005)¹¹.

Dessa forma, parece evidente afirmar que as mudanças propostas pela responsabilidade social e ambiental corporativa somente serão realmente incorporadas nas estratégias, missão, visão, valores e objetivos organizacionais, caso as empresas conceituem, divulguem e elaborem modelos gerenciais específicos para influenciar todos os seus *stakeholders*.

Afinal, acredita-se que a compreensão do conceito de responsabilidade social e ambiental corporativa seja pré-requisito fundamental e base para que haja a transformação de suas propostas em projetos e atitudes viáveis na prática empresarial (LIMA, BORINELLI e ASHLEY, 2005).

O comentário de Young (2004) reforça a importância da internalização do conceito e da essência da responsabilidade, como estímulo assertivo para a reconstrução da identidade organizacional, promovendo uma gestão integrada da responsabilidade social e ambiental corporativa:

“To build this new model, we must expand CSR as a practical, real-life tool and as a solid reference point for a sustainable economic model. This means promoting methods, instruments, indicators and processes that contribute to internalizing a new management culture and new sustainable business strategies” (YOUNG, 2004, p. 300).

Além disso, no caso específico do Brasil, os estudos realizados por autores como: Ashley (2005), Garcia (2004), Puppim de Oliveira (2005), Tachizawa (2004) e Young (2004) apontam para uma provável posição de destaque do país em comparação com o atual cenário mundial da responsabilidade social e ambiental corporativa.

¹⁰ Disponível em: <<http://www.natura.net>>. Acesso em: 29 nov. 2004.

¹¹ Disponível em: <<http://www.philips.com.br>>. Acesso em: 29 nov. 2004.

Tal destaque pode ser explicado pela dimensão continental dos desafios a serem superados em nosso país, devido, principalmente, às grandes diferenças econômico-sociais da população e à sua rica diversidade ambiental; colocando o Brasil como centro de referência e de interesse internacional no tocante às causas social e ambiental (YOUNG, 2004).

Finalmente, acredita-se que os principais agentes influenciadores do ambiente social e ambiental são as empresas (a iniciativa privada), o Governo (o poder público) e a própria sociedade civil organizada (terceiro setor) (YOUNG, 2004), onde a qualidade e profundidade na interação entre esses atores, resultarão na evolução, de forma positiva e assertiva, do cenário em que vivemos, com base em ética, respeito mútuo e desenvolvimento sustentável.

2.3.

A Relação existente entre Identidade Organizacional e Responsabilidade Social e Ambiental Corporativa

Confirmar a existência e os efeitos da inter-relação entre os fenômenos da identidade organizacional e responsabilidade social e ambiental corporativa tornou-se objetivo coadjuvante de pesquisas realizadas no decorrer desta última década (CHERQUES, 2003; RANDEL, 2002; ROBERTS, 2003).

Para Randel (2002) existem evidências suficientes de que as organizações estão aumentando o interesse por ações sociais e Cherques (2003) confirma que é crescente o número de empresas que ampliam o leque das suas responsabilidades sociais e ambientais corporativas para além do atendimento às exigências legais e normativas.

O estímulo para a realização de tais pesquisas reside no fato de que promover um diálogo entre o papel corporativo e o atendimento ao apelo social e ambiental se tornou um dos grandes desafios das organizações neste novo milênio (CHERQUES, 2003; OKETCH, 2004; POL e CASTRECHINI, 2002; RANDEL, 2002; ROBERTS, 2003).

Se por um lado, Cherques (2003, p. 46) esclarece que “as empresas têm como responder ao desafio da desintegração social”, Roberts (2003) alerta que, somente a partir de um verdadeiro diálogo entre as fronteiras corporativas, essa mudança pode ser internalizada no cerne das crenças de uma organização, caso queira realmente significar uma mudança na essência e não apenas na forma de conduzir os negócios.

“Ser moralmente responsável é cuidar para que o output da empresa não repercuta negativamente sobre os seres humanos, incluindo as pessoas que ali trabalham. Isso compreende cada ser humano e a humanidade como um todo” (CHERQUES, 2003, p. 33-34).

Segundo Randel (2002), quando a prática social é consistente com a identidade organizacional, pode-se tornar um aspecto central na corporação e até mesmo alterar o próprio conceito de identidade organizacional.

Porém a autora também esclarece que se trata de uma relação dual, sendo que “não somente a prática socialmente responsável pode ser definida em referência à identidade organizacional, como a identidade organizacional pode ser moldada pela prática socialmente responsável” (RANDEL, 2002, p. 72). Assim, são conceitos interdependentes, onde um não pode existir sem o outro.

Dessa forma, o conceito tradicional de que as empresas são direcionadas apenas para a produção de bens e prestação de serviços, com a maximização de resultados financeiros, econômicos e de produção é contestado pela responsabilidade social e ambiental corporativa.

Neste âmbito, ainda que “obter lucros, criar empregos e produzir bens e serviços” continuem importantes funções empresariais, o diferencial proposto pela responsabilidade social e ambiental corporativa está presente no modo como as corporações passarão a desempenhar essas funções incluindo-se, clara e intencionalmente, um caráter social (OKETCH, 2004, p. 5).

Então, Cherques (2003) sugere que as empresas devem corrigir suas condutas a partir da construção de uma nova identidade organizacional, mais adequada aos paradigmas pertinentes à responsabilidade social (e ambiental), e portanto, precursora de um novo entendimento para as áreas estratégica, logística, operacional, financeira e comercial.

Pode-se entender que essa construção identitária representa mais do que apenas a diferenciação da empresa em comparação com as demais (CHERQUES, 2003) ou a sua definição em termos do grupo de referência (BACKAUS, STONE e HEINER, 2002), mas a formação do que Pol e Castrechini (2002) chamam de “identidade social”.

Não se trata da mesma identidade social registrada por MACHADO (2003), mas a formação de uma identidade organizacional voltada para os apelos por uma melhor sociedade e respeito ao meio-ambiente, que Pol e Castrechini (2002) reúnem num único conceito de “sustentabilidade”.

Para os autores, identidade pode ser entendida como “o fenômeno que inclui coesão, identificação e satisfação, além de outros processos psicológicos e sociais”, enquanto que sustentabilidade pode ser definida como “a existência de crenças que favorecem um comportamento ambientalmente sustentável e responsável” (POL e CASTRECHINI, 2002, p. 151).

Confirmando que se trata de um entendimento ainda polêmico no meio empresarial, Cherques (2003) questiona se seria ético justificar o descontrole da poluição fabril em nome da geração de empregos. Trata-se, novamente, do estabelecimento de uma relação dual, na qual causa e efeito se confrontam, para se transformarem num complexo desafio a ser resolvido pela Administração.

Numa tentativa de aprimoramento desse entendimento, Roberts (2003) investiga os modos como a responsabilidade social e ambiental pode ser artificial e intencionalmente camuflada na identidade organizacional.

Ao abordar a oposição entre imagem e essência, o autor demonstra que a responsabilidade social corporativa pode representar apenas uma opção para boas relações públicas com a sociedade, se traduzindo, então, num retoque na aparência e não uma mudança de conduta por parte da organização (ROBERTS, 2003).

Backhaus, Stone e Heiner (2002) esclarecem que a performance corporativa social é uma construção multifacetada baseada em imagem, ou seja, nas impressões criadas pelo conjunto das suas atividades organizacionais. Por sua vez, pode-se entender que essa imagem corporativa atua como fonte de informações para atores tão diversos quanto os consumidores (sociedade), outras empresas (concorrência) e para os próprios empregados da empresa.

Para Roberts (2003), a base ética que sustenta todo o conceito de responsabilidade social torna-se flexível no ambiente organizacional. Segundo o autor, existe uma grande diferença entre a postura corporativa ética e o desejo de parecer ético, representado na “ética de Narciso”, ou seja, “a vazia construção de uma ética de aparências” (ROBERTS, 2003, p. 251).

Segundo Oketch (2004), os consumidores representam a maior força externa responsável pela adoção de uma atitude responsável pelas empresas. Sua crescente e notória preocupação com o meio-ambiente e bem-estar social afeta a sua percepção a respeito das organizações e, portanto, é condição fundamental para que qualquer empresa conquiste a fidelização de sua clientela.

Porém, para Roberts (1991), tal interpretação induz as organizações a não se preocuparem com os outros, mas em como esses vêem a organização, o que não significa um embasamento ético ou moral. Na verdade, trata-se apenas do

desejo de parecer ético para o público, utilizando a responsabilidade social e ambiental corporativa como um antídoto contra a percepção neutra ou negativa dos outros e um facilitador na concretização de negócios.

Contrariamente, Oketch (2004) apresenta uma percepção favorável à adoção da responsabilidade social corporativa como uma forma de intencionalmente aproximar as empresas dos seus mercados consumidores e influenciar as decisões de compra dos clientes.

O autor vai além ao afirmar que o estudo prévio das culturas e crenças de uma comunidade pode fornecer importantes informações sobre quais ações sociais podem facilitar o estreitamento da relação entre empresa e consumidores, onde a publicidade dessas ações sociais torna-se condição fundamental (OKETCH, 2004).

Portanto, a aparente contradição entre forma e conteúdo, polarizadas nesta seção por meio das pesquisas de Roberts (2003) e Oketch (2004), representa uma das principais discussões a respeito do enfoque de incorporação da responsabilidade social e ambiental na identidade organizacional, seja como um verdadeiro agente de transformação social e ambiental ou como uma ponte de apelo mercadológico, respectivamente.

Outro importante aspecto envolvendo a interação entre responsabilidade social e ambiental e identidade organizacional, como *construtos* formados coletivamente, diz respeito ao papel desempenhado pelas comunidades (externamente) e pelos empregados (internamente) nesse processo.

Primeiramente, Pol e Castrechini (2002) reúnem evidências empíricas confirmando que, em comunidades cujos ambientes são carentes de iniciativas sociais, as pessoas estão mais propensas a adotar atitudes voltadas para o bem-estar social visando à melhoria da qualidade de vida (coesão social). Por outro lado, à medida que os níveis de qualidade de vida aumentam, a propensão a participar de iniciativas sociais tende a decrescer (individualismo).

Portanto, a propensão a uma postura coletiva (estratégias de sobrevivência coletivas) ou individual (estratégias de sobrevivência individual) presentes no ambiente (seja este um grupo, um bairro ou uma organização) é fator determinante na força da relação existente entre responsabilidade social e ambiental e identidade social ou organizacional (POL e CASTRECHINI, 2002).

Os autores apresentam as seguintes conclusões do seu estudo:

- a) Devem-se “adaptar, corrigir ou transformar estruturas sociais, práticas ou estilos gerenciais” - uma vez que apenas o acesso à

informação não seria condição suficiente - para mudar atitudes e comportamento em direção à uma sociedade mais sustentável”.

- b) Além disso, o prévio estudo do perfil das comunidades é fundamental para determinar o melhor curso de ação e as estratégias mais adequadas a cada caso, facilitando a construção de um ambiente propício à sustentabilidade (POL e CASTRECHINI, 2002, p. 157-159).

Paralelamente, a discussão no âmbito organizacional não poderia ser diferente. Considerando os empregados como o principal ator organizacional interno, Oketch (2004) ressalta o seu especial destaque na formação dos conceitos de responsabilidade social corporativa e identidade organizacional.

Segundo a pesquisa de Backhaus, Stone e Heiner (2002), o histórico completo de uma empresa nos campos social e ambiental influencia tanto na atratividade e na qualidade de candidatos a empregos, quanto na manutenção dos próprios empregados na organização. Tal padrão comportamental pode ser entendido como o estabelecimento de uma conexão entre a empresa e um determinado perfil de comportamento e valor voltados para questões éticas.

Para Oketch (2004), o senso de pertencer a uma organização, base para uma identidade organizacional consistente, somente pode ser conseguido pela construção de uma relação baseada na confiança mútua e, portanto, não-conflituosa. Afinal, no âmbito da responsabilidade social e ambiental corporativa, acredita-se que os empregados valorizem as empresas que comprovadamente adotam uma postura ética e de respeito à legislação trabalhista.

Complementando essa visão de parceria (senão simbiose) entre empresa e empregados, Backhaus, Stone e Heiner (2002) confirmam que o meio-ambiente, relações com a comunidade e relações de emprego são algumas das categorias mais importantes dentro do tema de responsabilidade social corporativa percebida por candidatos a emprego. A mesma pesquisa considera tais fatores como sendo decisivos quando da escolha de um candidato pela aceitação (ou não) de uma oferta de emprego (atratividade de empregados).

Um importante fenômeno social apresentado nesta pesquisa registra que mulheres e minorias tendem a valorizar mais as atitudes de cunho social e ambiental, quando em comparação com a percepção de homens que não se encaixam em grupos de minorias (sexuais e raciais, por exemplo). Segundo os autores, historicamente, estes grupos “enfrentaram barreiras de acesso e de crescimento nas suas carreiras”, sendo, assim, mais sensíveis e atentos aos

esforços de organizações, no tocante aos âmbitos social e ambiental (BACKHAUS, STONE e HEINER, 2002, p. 309-310).

Dessa forma, os autores concluem que as organizações devem incorporar e valorizar suas atitudes sociais e ambientais nos processos de recrutamento como um “importante atributo” diferencial na formação da imagem corporativa pelos candidatos a emprego, além de fortalecê-los na identidade organizacional presente no seu corpo funcional (BACKHAUS, STONE e HEINER, 2002).

Outro tópico relevante para o desenvolvimento desta pesquisa refere-se à Oketch (2004), quando este autor alerta que as ações sociais corporativas devem ser sempre entendidas como complementares às ações sociais governamentais e nunca como substitutos de legitimidade social do Estado, ou seja, as organizações devem contribuir para a elevação do padrão de vida social e estimular atitudes de preservação do meio-ambiente, mas nunca pretenderem questionar a legitimidade dos Governos como fomentadores oficiais do desenvolvimento social e ambiental.

Porém, faz uma ressalva no caso específico das companhias estatais. Nestas empresas, os argumentos que suportam a responsabilidade social são ainda mais fortes do que nas empresas não-estatais, pois representam o próprio Estado e, portanto, já estão naturalmente comprometidas com os interesses públicos, ou seja, a identidade organizacional é o fator determinante da intensidade e alcance das ações de responsabilidade (OKETCH, 2004).

Resgatando o cerne do debate sobre a inter-relação entre identidade organizacional e responsabilidade social e ambiental, Randel (2002) confirma que se tratam de conceitos interdependentes, mas também alerta que são fenômenos passíveis de contradições existentes numa organização..

“A existência de expectativas heterogêneas pela organização põe em risco a habilidade de qualquer identidade organizacional em manter a prática socialmente responsável, por que as identidades estão em competição umas com as outras por atenção” (RANDEL, 2002, p. 75-76).

Sendo assim, confirma-se que, frequentemente, existe contradição e falta de consenso sobre o significado, alcance e relevância das práticas socialmente responsáveis corporativas, tendo em vista se tratar de um “processo multifacetado que envolve a atenção para temas que não estão implícitos na decisão de adotar tal prática” e determinante do grau de aprofundamento do respectivo impacto social e sua respectiva coerência (ou não) com a identidade organizacional (RANDEL, 2002).

Por sua vez, as estratégias de responsabilidade social e ambiental somente traduzirão efetivas ações e transformações nas pessoas, sociedades e meio-ambiente, quando incorporadas nas crenças e valores de uma corporação, no estabelecimento de uma sintonia, ou seja, corroborando a sua identidade organizacional (ROBERTS, 2003).

Por outro lado, o entendimento empresarial sobre a responsabilidade social pode ser substancial ou simbólico. As organizações que apenas investem recursos financeiros ou chamam a atenção para diversas causas sociais, sem um planejamento ou direcionamento de suas atitudes, podem estar querendo apenas conquistar o reconhecimento público, ao invés de tentar estabelecer um comprometimento de longo prazo com as práticas socialmente responsáveis, incorporando-as na essência de suas identidades (RANDEL, 2002).

A verdadeira responsabilidade social corporativa, com embasamento ético, deve ser genuinamente motivada pelo estabelecimento de novos padrões de conduta. Tal estímulo para mudança está presente no âmbito de competência dos dirigentes de uma organização. Porém, precisa contar com a adesão e participação do corpo funcional para se tornar efetivamente um conceito aceito como legítimo por todos e transformador da realidade (ROBERTS, 2003).

Além disso, novas fronteiras organizacionais são propostas incluindo todos os atores que interagem com a organização - sejam acionistas, fornecedores ou empregados. Trata-se de uma perspectiva integrativa daqueles *stakeholders* influentes na construção da identidade organizacional e que também fazem parte do conceito, planejamento e gerenciamento da responsabilidade social corporativa (OKETCH, 2004).

Neste processo de integração, Oketch (2004) destaca aspectos como a transparência, ética, auditorias independentes, respeito ao consumidor e ao meio-ambiente e tendência à globalização, como sendo fatores essenciais para uma melhor governança corporativa e que traduzem uma nova perspectiva empresarial baseada na responsabilidade da organização por seus atos e suas consequências. Tal percepção é compartilhada por Cherques (2003), a seguir:

“A integração da responsabilidade ética ao planejamento e à governança das organizações, para além de ser exigência societária cada vez mais presente, traria os benefícios decorrentes da transparência administrativa e do gerenciamento de encargo compartilhado, alavancando o aprendizado e o aperfeiçoamento de métodos e processos” (CHERQUES, 2003, p. 47).

Nesse âmbito, Roberts (2003) não somente sugere que identidade organizacional está correlacionada com responsabilidade social, mas também afirma que a organização deve buscar o melhor *fit* entre a prática socialmente responsável e sua identidade como organização. Porém, para o autor, esta relação de adequação entre ambos os conceitos parece estar mais subordinada às razões políticas do que à prática em si.

O autor resgata Levinas (1991, *apud* ROBERTS, 2003, p.252-253), e cita que a ética não é uma opção ou uma escolha, mas o único caminho a ser seguido. Além disso, a responsabilidade assume a forma de “*obrigações recíprocas*” para com o outro e a identidade do indivíduo representa “*a não-indiferença*” para com esse outro. Apresenta-se uma reflexão que supera a tentativa de apenas distinguir ego e psique, por se tratar da base para o próprio entendimento da questão social e coletiva: “*the soul of the other in me*”.

No fechamento deste Capítulo, a pesquisa de Oketch (2004) esclarece que as iniciativas de responsabilidade social e ambiental podem contribuir para a construção ou fortalecimento de uma identidade organizacional. Segundo o autor, basta adequar ou transformar essas iniciativas em facetas complementares e não concorrentes à adoção de uma postura responsável pelas organizações. Enfim, o autor conclui que se trata da permanente construção e reconstrução de uma relação que redefinirá a imagem corporativa no século XXI.