RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E CIDADANIA EMPRESARIAL: UMA ANÁLISE CONCEITUAL COMPARATIVA

Autoria: Patricia Almeida Ashley, Renata Buarque Goulart Coutinho e Patricia Amelia Tomei

RESUMO:

Apesar da vasta literatura referente à responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial, observa-se que a conceituação dos dois termos tem sido apresentada de forma confusa e algumas vezes até contraditória. A partir da pesquisa bibliográfica sobre o conceito de responsabilidade social corporativa e de cidadania empresarial, este artigo busca identificar semelhanças e divergências nas diferentes abordagens do tema, de forma a contribuir para o seu tratamento teórico e aplicação prática.

Observa-se que, se por um lado, o conceito de cidadania empresarial vem tendo maior receptividade pelas empresas, na medida em que está recebendo, na prática, uma conotação de gestão de relações comunitárias; por outro lado, o conceito de responsabilidade social vem consolidando-se como um conceito intrinsicamente interdisciplinar, multidimensional e associado à uma abordagem sistêmica, focada nas relações entre *stakeholders* associados direta e indiretamente ao negócio da empresa.

Conclui-se que o conceito de cidadania empresarial para não ter sua prática limitada a projetos específicos, precisa ser desenvolvido num espectro mais amplo, permeando toda a organização, incorporando a performance social corporativa e tendo como pano de fundo o desenvolvimento sustentável. Já o conceito de responsabilidade social corporativa requer, para a sua construção teórica e aplicação prática, a sua incorporação à orientação estratégica da empresa refletida em desafios éticos para as diferentes dimensões do negócio.

Por fim, propõe-se uma matriz para a análise conceitual de responsabilidade social corporativa e de cidadania empresarial, a partir da qual exemplifica-se uma classificação de algumas das abordagens levantadas pela literatura investigada.

1. INTRODUÇÃO

Apesar da vasta literatura referente à responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial, observa-se que a conceituação dos dois termos tem sido apresentada de forma confusa e algumas vezes até contraditória. A partir da pesquisa bibliográfica sobre o conceito de responsabilidade social corporativa e de cidadania empresarial, este artigo busca identificar semelhanças e divergências nas diferentes abordagens do tema, de forma a contribuir para o seu tratamento teórico e aplicação prática.

Para o desenvolvimento deste trabalho, inicialmente faremos uma revisão histórica do conceito de responsabilidade social corporativa e uma revisão conceitual de cidadania

empresarial. A partir disto, será elaborada uma matriz na qual se posicionam as interações e incorporações de ambos os conceitos e se vincula este modelo com a prática empresarial.

2. RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: UMA ABORDAGEM HISTÓRICA

Para a abordagem histórica do conceito, dividiremos sua evolução em duas fases: a própria introdução do conceito nos meios acadêmico e empresarial e a sua evolução recente da década de 60 até a década de 90..

2.1. A introdução do conceito responsabilidade social corporativa

A responsabilidade social corporativa era aceita como doutrina nos EUA e Europa até o século XIX, quando o direito de conduzir negócios de forma corporativa era uma questão de prerrogativa do Estado ou Monarquia e não um interesse econômico privado (Hood, 1998). Os monarcas autorizavam os alvarás para as corporações de capital aberto que prometessem benefícios públicos, tais como a exploração e a colonização do Novo Mundo. As primeiras corporações nas colônias americanas foram fundadas para prestar serviços de construção, transporte e infra-estrutura, sendo reguladas quanto ao seu tamanho, tipo de negócios e estrutura de capital.

Com a independência dos EUA, os estados americanos começaram a aprovar legislação que permitisse a auto-incorporação (*self-incorporation*) como alternativa à incorporação por ato legislativo específico, inicialmente para serviços de interesse público, como, por exemplo, a construção de canais, e, posteriormente, para propósitos de condução de negócios privados. Desta forma, até o início do século XX, a premissa fundamental da legislação sobre corporações era de que seu propósito era a realização de lucros para seus acionistas.

Em 1919, a questão da responsabilidade e discricionariedade dos dirigentes de empresas abertas veio à tona publicamente pelo julgamento na Justiça Americana do caso Dodge *versus* Ford. Tratava-se da amplitude da autoridade de Henry Ford, presidente e acionista majoritário, em tomar decisões que contrariavam interesses de um grupo de acionistas da Ford, John e Horace Dodge. Em 1916, Henry Ford, argumentando a realização de objetivos sociais, decidiu não distribuir parte dos dividendos esperados, revertendo-os para investimentos na capacidade de produção, aumento de salários e como fundo de reserva para a redução esperada de receitas devido ao corte nos preços dos carros. A Suprema Corte de Michigan se posicionou a favor dos Dodges, justificando que a corporação existe para o benefício de seus acionistas e que diretores corporativos têm livre arbítrio apenas quanto aos meios de se alcançar tal fim, não podendo usar os lucros para outros fins. A filantropia corporativa e o investimento na imagem da corporação para atrair consumidores poderiam ser realizados, na medida em que favorecessem os lucros dos acionistas.

Após os efeitos da Grande Depressão e o período da Segunda Guerra Mundial, a noção de que a corporação deve responder apenas aos seus acionistas sofreu ataques na academia, principalmente pelo trabalho de Berle e Means, *The Modern Corporation and Private Property*[1] (Berle e Means, 1932, *apud* Frederick, 1994), argumentando que os acionistas

eram passivos proprietários que abdicavam controle e responsabilidade para a direção da corporação. Em um contexto econômico de expansão do tamanho das corporações e de seu poder sobre a sociedade, diversas decisões nas Cortes Americanas foram favoráveis às ações filantrópicas das corporações.

Em outro litígio julgado pela Justiça Americana em 1953, o Caso A.P. Smith Manufacturing Company *versus* Barlow (Campbell et. al., 1999), foi retomado o debate público sobre a responsabilidade social corporativa. Neste caso, a interpretação da Suprema Corte de Nova Jersey, sobre a inserção da corporação na sociedade e suas respectivas responsabilidades, posicionou-se favorável à doação de recursos para a Universidade de Princeton, contrariamente aos interesses de um grupo de acionistas. A Justiça determinou, então, que uma corporação pode buscar o desenvolvimento social, estabelecendo em lei a filantropia corporativa.

A partir daí, defensores da responsabilidade social corporativa começaram a argumentar que, se a filantropia era uma ação legítima da corporação, então outras ações que priorizam objetivos sociais em relação aos retornos financeiros dos acionistas seriam de igual legitimidade, tais como o abandono de linhas de produto lucrativas, porém destrutivas ao ambiente natural e social (Hood, 1998). Lerner e Fryxell (1994) apontam alguns autores que passaram a discutir no meio empresarial e acadêmico a importância da responsabilidade social corporativa pela ação de seus dirigentes e administradores, inicialmente nos EUA e, posteriormente, ao final da década de 60, na Europa, a exemplo de Bowen, Mason, Chamberlain, Andrews e Galbraith .

2.2. Evolução recente do conceito responsabilidade social corporativa

O tema é atacado e apoiado por vários autores desde então (Jones, 1996). Jones (1996) esclarece que o posicionamento contrário é baseado nos conceitos de direitos da propriedade (Friedman, 1970) e função institucional conceituada por Leavitt em 1958. Pela perspectiva dos direitos da propriedade, argumenta-se que a direção corporativa, como agente dos acionistas, não tem o direito de fazer nada que não atenda ao objetivo de maximização dos lucros, mantidos os limites da lei. Agir diferente é uma violação das obrigações morais, legais e institucionais da direção da corporação. Por outro lado, o ponto central do argumento da perspectiva pela função institucional está em que outras instituições, tais como governo, igrejas, sindicatos e organizações sem fins lucrativos, existem para atuar sobre as funções necessárias ao cumprimento da responsabilidade social corporativa. Gerentes de grandes corporações não têm a competência técnica, o tempo ou mandato para tais atividades, as quais constituem uma tarifa sobre o lucro dos acionistas, nem foram eleitos democraticamente para tal, como o são os políticos.

Quanto aos argumentos a favor da responsabilidade social corporativa, eles partem, principalmente, da área acadêmica conhecida como *Business and Society*[2], destacando-se, nos últimos dez anos, os trabalhos de Carroll (1979, 1991, 1994), Donaldson e Dunfee (1994), Frederick (1994,1998) e Wood (1991).

Jones (1996) faz uma abordagem crítica ao conceito de responsabilidade social corporativa, concluindo que o conceito e discurso da responsabilidade social corporativa carecem de coerência teórica, validade empírica e viabilidade normativa, mas que oferecem implicações para o poder e conhecimento dos agentes sociais. Considera que os argumentos a favor se enquadram em duas linhas básicas, as quais ele classifica como linhas ética e instrumental.

Os argumentos éticos derivam dos princípios religiosos e das normas sociais prevalecentes, considerando que as empresas e pessoas que nelas trabalham deveriam ser conduzidas a se comportar de maneira socialmente responsável, por ser a ação moralmente correta, mesmo que envolva despesas improdutivas para a empresa.

Os argumentos, a favor, na linha instrumental consideram que há uma relação positiva entre o comportamento socialmente responsável e a performance econômica da empresa. Justifica-se esta relação por uma ação proativa da empresa que busca oportunidades geradas por:

- uma consciência maior sobre as questões culturais, ambientais e de gênero;
- uma antecipação e evitação de regulações restritivas à ação empresarial pelo governo;
- e uma diferenciação de seus produtos diante de seus competidores menos responsáveis socialmente.

O conceito de responsabilidade social corporativa vem amadurecendo quanto à capacidade de sua operacionalização e mensuração, subdividindo-se em vertentes de conhecimento. Entre essas vertentes estão: responsabilidade social corporativa, responsividade social corporativa, rectitude social corporativa, performance social corporativa, performance social dos *stakeholders*, auditoria social e inovação social.

O conceito de responsabilidade social corporativa, com forte conotação normativa e cercado de debates filosóficos sobre o dever das corporações em promover o desenvolvimento social, passou a ser acompanhado, na década de 70, do termo responsividade social corporativa. Com este novo conceito, já se passava para a necessidade de construção de ferramentas teóricas que pudessem ser testadas e aplicadas no meio empresarial. As perguntas passaram a ser sobre como e em que medida a corporação pode responder às suas obrigações sociais, essas já sendo consideradas como um dever da corporação (Frederick, 1994).

Wood (1991) realizou um relevante esforço de consolidação dos trabalhos teóricos sobre o conceito de responsabilidade social corporativa até aquela data, destacando os trabalhos de Carroll (1979) e Wartick e Cochran (1985). Wood (1991) desenvolveu um modelo de performance social corporativa como sendo a configuração de uma organização em termos de: princípios de responsabilidade social corporativa, processos de responsividade social corporativa e resultados sociais corporativos. Os princípios são expressos em três níveis: institucional - legitimidade da empresa; organizacional - responsabilidade pública; e individual - arbítrio gerencial. Os processos são o diagnóstico ambiental, a gestão da relação com seus *stakeholders* e a gestão de questões sociais. Os resultados sociais são as políticas, programas e impactos sociais da empresa.

Swanson (1995) argumenta sobre o que considera um problema teórico no modelo de performance social corporativa desenvolvido por Wood (1991), propondo um aperfeiçoamento em seu modelo, integrando perspectivas econômicas e normativas aos princípios de responsabilidade social corporativa. Pela incorporação da ética e dos valores nas relações de troca dos processos sociais e decisórios, os princípios de responsabilidade social corporativa nos níveis individual, organizacional e institucional se ampliariam além das considerações de trocas materiais da corporação. Sendo assim, o modelo de performance social corporativa apresentaria uma visão ampliada das relações de troca da corporação com a sociedade, incluindo valores para o desenvolvimento econômico e social que legitimam a

existência das empresas e permeiam os seus processos decisórios.

A literatura sobre responsabilidade e responsividade social corporativa passou, na década de 90, a incorporar cada vez mais o aspecto normativo com uma maior participação de autores da área acadêmica que trata da ética nos negócios. Frederick (1994, 1998) vem ampliando a terminologia de responsabilidade social corporativa ao longo deste desenvolvimento teórico sobre o tema, definindo os conceitos de responsabilidade social corporativa - CSR1, responsividade social corporativa - CSR2, rectitude social corporativa - CSR3 e o mais recente *Cosmos, Science & Religion* - CSR4. Os conceitos de CSR1 e CSR2 já eram abordados no modelo de Wood (1991). A rectitude social corporativa - CSR3 - inclui a necessidade de uma ética normativa para a responsabilidade social corporativa poder vigorar na prática.

Alternativamente, o recente termo CSR4 é uma tentativa de sair da crise do conceito de performance social corporativa, no entendimento de Frederick (1998), uma vez que necessita de um descentramento da corporação, uma visão transdisciplinar da Ciência e a incorporação da predisposição humana para a religião, já até comprovada por geneticistas. CSR4 responderia a um novo paradigma necessário para resolver as questões de conflito entre os negócios e a sociedade em todos os níveis institucionais, descartando os modelos de responsabilidade social corporativa que se dizem moralmente neutros e que enfatizam apenas as medições de performance social corporativa.

Frederick (1998) apoia-se em Mitnick (1995), o qual demonstra que todos os modelos de responsabilidade, responsividade e rectitude social corporativa incorporam idéias morais e éticas, mesmo quando não expressos conscientemente, constituindo-se a referência normativa (*normative reference*). Mitnick (1995), desta forma, aponta as mudanças ocorridas no referencial normativo de responsabilidade social corporativa e entende que não há razão para excluir-se a busca de teorização sobre estágios mais desejados de referência normativa: "...we must be able to develop theory about the passage to more desired states of normative guidance" (p. 30).

3. REVISÃO CONCEITUAL DE CIDADANIA EMPRESARIAL

Revisando a literatura existente sobre cidadania empresarial, percebemos, de fato, uma inconsistência acerca de sua definição conceitual. Alguns autores utilizam os termos responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial meramente como sinônimos.

Por outro lado, nos últimos cinco anos, muito temos ouvido falar, tanto no meio empresarial quanto na mídia, do termo cidadania empresarial. Popularmente, este conceito tem sido tratado de maneira bastante instrumental, ou seja, como algo que traria vantagem competitiva à organização frente à crescente concorrência e seu aspecto mais ressaltado tem sido o de investimento na comunidade através de projetos ou ações sociais com recursos transferidos por empresas.

Com o processo de globalização da economia, o tema vem ganhando ainda mais espaço nos fóruns de discussão empresarial e na mídia dirigida aos empresários, em vista dos impactos dos investimentos internacionais sobre as comunidades locais onde são aplicados. Para empresas que possuem operações em diversas partes do globo, far-se-ia necessário, então,

desenvolver uma política de investimentos sociais, comunitários ou ambientais que tivesse consistência em todas as unidades da corporação, seguindo a máxima: "pensar globalmente, agir localmente".

Dentro dessa perspectiva que se contrapõe a ações sociais discricionárias da empresa, Ostergard (1999) avalia que as organizações deveriam repensar sua responsabilidade social de forma estratégica, ou seja, alinhada com seus objetivos estratégicos. Nesse sentido, haveria um foco de investimento social, pelas empresas, em áreas que possam alavancar os pontos fortes de seu *core business*, melhor utilizar seus recursos e maximizar o retorno para as comunidades em que atuam, seus colaboradores e investidores. Esta linha de pensamento vem guiando o conceito de filantropia estratégica, que tem angariado um número bastante extenso de adeptos no meio empresarial nos últimos anos.

Cidadania empresarial é um termo que vem recebendo atenção e promoção do governo americano. Em 1996, o Presidente dos Estados Unidos da América, Bill Clinton, promoveu uma conferência reunindo empresários, líderes trabalhistas e estudantes para discutir, disseminar e incentivar práticas de cidadania empresarial. Clinton destaca cinco princípios da cidadania empresarial: ambientes de trabalho favoráveis à vida familiar dos empregados, seguro saúde e plano de previdência, segurança no trabalho, investimento nos empregados e parceria com os empregados. Em seu discurso o Presidente dos Estados Unidos acrescenta uma outra conotação para o termo cidadania empresarial, a qual contempla apenas um dos grupos de *stakeholders*: os funcionários, deixando de considerar os demais grupos. Weissman (1996) aponta, detalhamente, os temas não abordados pelo Presidente Clinton no tratamento do conceito de cidadania empresarial:

"*Clinton acknowledged a number of non-employment-related corporate responsibility issues that would not be discussed at the conference: TV violence, the marketing of tobacco to kids, environmental degradation. Other profound topics related to corporate responsibility - corporate-community relations, corporate welfare, corporate concentration, job blackmail (threatening cities, states and countries with plant closure unless wage, tax and regulatory burdens are lowered), corporate influence over the political process and the obligation to provide consumers with safe, well-made and reasonably priced goods - went unmentioned*" (p.5).

O Prêmio ECO (Empresa e Comunidade), promovido pela representação, em São Paulo, da Câmara Americana de Comércio é também uma outra forma de incentivar e premiar ações de cidadania por parte das empresas. Analisando o discurso dos atores envolvidos no processo do prêmio, Rohden (1996) detectou que o termo filantropia empresarial é pouco utilizado para descrever as iniciativas de empresários na sociedade civil, sugerindo uma conotação paternalista. Novas designações como ação social empresarial, investimento social, participação social ou comunitária da empresa, desenvolvimento social ou cidadania empresarial seriam, portanto, mais adequadas. Segundo Rohden (1996), o conceito de cidadania empresarial encampa a noção de co-responsabilidade da empresa pelos problemas da sociedade, definindo como empresa-cidadã "aquela que não foge aos compromissos de trabalhar para a melhoria da qualidade de vida de toda a sociedade" (p.46).

Segundo Mayhew (1999), a cidadania empresarial teve suas origens em ações paternalistas, com vistas a consolidar relações entre as organizações e as comunidades em que estavam inseridas. A maior parte destas ações eram de caráter filantrópico e tinham como principal

fator motivador algum tipo de retorno aos investidores. Neste mesmo sentido, Altman (1998) fala da cidadania empresarial como sendo a função de relações comunitárias corporativas (CCR) e a define como a função por meio da qual a empresa interage, intencionalmente, com organizações sem fins lucrativos, grupos de cidadãos e outros *stakeholders* ao nível da comunidade.

Por outro lado, Martinelli (1997)[3], propõe uma perspectiva de evolução da empresa, classificável em três estágios, a saber:

a) a empresa unicamente como um negócio, instrumento de interesses para o investidor, que em geral não é um empresário, e sim um "homem de negócios" com uma visão mais imediatista e financeira dos retornos de seu capital;

b) a empresa como organização social que aglutina os interesses de vários grupos de *stakeholders* - clientes, funcionários, fornecedores, sociedade (comunidade) e os próprios acionistas – e mantém com eles relações de interdependência. Estas relações podem estar refletidas em ações reativas (resolução de conflitos) ou pró-ativas, tendo para cada grupo de *stakeholders* uma política clara de atuação.

c) a empresa-cidadã que opera sob uma concepção estratégica e um compromisso ético, resultando na satisfação das expectativas e respeito dos parceiros.

Segundo o autor, no estágio empresa-cidadã, a empresa passa a agir na transformação do ambiente social, sem se ater apenas aos resultados financeiros do balanço econômico, buscando avaliar a sua contribuição à sociedade e se posicionando de forma pró-ativa nas suas contribuições para os problemas sociais. A empresa classificável como empresa-cidadã possuiria objetivos sociais e instrumentos sociais, os quais não deveriam ser confundidos com práticas comerciais com objetivos econômicos. Desta forma, sua atuação agregaria uma nova faceta ao seu papel de agente econômico: a de agente social. Ela passaria a disponibilizar, com as devidas adaptações, os mesmos recursos aplicados em seu negócio, em prol da transformação da sociedade e do desenvolvimento do bem comum.

Martinelli argumenta ainda que a prática da cidadania empresarial poderia trazer, à empresa promotora, ganhos substanciais, tais como:

- valor agregado à sua imagem;
- desenvolvimento de lideranças mais conscientes e socialmente responsáveis;
- melhoria do clima organizacional e da satisfação e motivação decorrentes de aumento de auto-estima;
- reconhecimento e orgulho pela participação em projetos sociais, entre outras vantagens.

Carroll (1998, 1999), autor clássico na literatura sobre responsabilidade social corporativa, por sua vez, propõe uma convergência entre os conceitos de cidadania empresarial e de responsabilidade social corporativa e aponta quatro faces para a cidadania empresarial: econômica, legal, ética e filantrópica. Desta forma, boas empresas-cidadãs deveriam ser lucrativas, obedecer as leis, ter comportamento ético e retribuir à sociedade em forma de filantropia.

Por outro lado, Maignan (1999) nos chama a atenção para o fato de que, apesar de alguns autores apresentarem cidadania empresarial e performance social corporativa como sinônimos, haveria distinções a serem observadas. Enquanto a performance social corporativa investigaria questões morais, gerenciais e sociológicas, a cidadania empresarial atuaria no nível restrito das atividades desenvolvidas pela organização para atender responsavelmente demandas sociais concretas.

Maignan (1999), no entanto, utiliza o modelo de Archie Carroll para a performance social corporativa e seus respectivos quatro tipos de responsabilidade (econômica, legal, ética e discricionária) para redefini-lo como cidadania empresarial. Por outro lado, lança mão da teoria de *stakeholders* para direcionar a caracterização dos atores sociais que seriam alvo da cidadania empresarial. Desta forma, a autora propõe uma definição de cidadania empresarial que integra a modelo de Carroll (1979) para a performance social corporativa e a conceito de *stakeholder management,* pela definição adotada por Clarkson (1995). Maignan chega, então, a uma definição segundo a qual cidadania empresarial seria a extensão pela qual as organizações atendem a suas responsabilidades econômicas, legais, éticas e discricionárias, exigidas por seus diversos *stakeholders*.

Em sua tese de doutorado concluída em 1998, Davenport adotou uma metodologia baseada no método Delphi e *grounded theory*, de forma a gerar conhecimento sobre como os diversos grupos de stakeholders definem o que seria uma empresa-cidadâ. Sendo assim, Davenport (1998) reconhece, por sua metodologia, que o próprio conceito de cidadania empresarial não está suficientemente consolidado no meio acadêmico e empresarial.

Apesar da maioria das definições encontradas darem à cidadania empresarial uma conotação discricionária, encontramos em alguns autores (Maignan, 1999 e Mayhew, 1999) uma preocupação pelo desenvolvimento do conceito de cidadania empresarial para um espectro mais amplo, permeando toda a organização, tendo como pano de fundo o desenvolvimento sustentável e estando, desta forma, presente em seu processo decisório como um todo e não apenas em projetos específicos.

4. ANALISE COMPARATIVA DOS CONCEITOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E CIDADANIA EMPRESARIAL

Na análise dos conceitos responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial se buscará identificar as interseções ou incorporações de um conceito pelo outro.

Observamos inicialmente que, a literatura sobre responsabilidade social corporativa vem considerando a corporação vista como centro de referência para a reflexão sobre o tema. Frederick (1998) questiona tal centramento, comparando-o ao período pré-Copernicano, em que há a visão da sociedade girando em torno da corporação, apontando a necessidade de um paradigma de referência cósmica para tudo que acontece em nossa existência.

Na linha de descentramento da corporação é significativo o papel do trabalho de Kang (1995), o qual aponta uma vertente predominante da literatura acadêmica e não-acadêmica que considera a responsabilidade social corporativa uma atividade pós-lucro, ou seja, um foco na necessidade da corporação de realizar lucros para sobreviver e tornando, assim, a responsabilidade social corporativa uma ação instrumental.

Kang (1995) propõe a discussão teórica do conceito de responsabilidade social corporativa pré-lucro, demonstrando porque as corporações são obrigadas a cumprir suas responsabilidades sociais e morais antes de tentarem maximizar seus lucros, sendo um meio eficiente e efetivo de controle social e uma base para a confiança nas relações humanas e organizacionais. O estudo de Kang (1995) sugere o conceito de *stakeholder social performance* - SSP -, incorporando *corporate social performance* - CSP - como uma entre muitas categorias de performance para a emergente visão sistêmica de redes de *stakeholders*. Neste sentido, propõe também o conceito de *just enterprise system*, no qual os benefícios e responsabilidades são distribuídos com justiça entre *stakeholders*.

Nessa linha de reflexão, percebe-se, então, um descentramento da discussão em torno da corporação, voltando-se para uma visão das redes de relacionamento entre *stakeholders*. Sendo assim, as relações de troca passam a se tornar o foco de reflexão, considerando-se que as trocas não se dão nunca exclusivamente em aspectos econômicos, mas incluem relações de confiança, idéias e normas éticas.

Os trabalhos de Zadek (1994, 1997, 1998)acompanham esta abordagem, apontando para uma necessidade de equilíbrio entre performance corporativa, ética e responsabilidade, realinhando, por um lado, a corporação para se tornar inclusiva de seus *stakeholders* e, por outro lado, enfatizando a responsabilidade dos consumidores para o consumo ético e demais *stakeholders* para o comércio ético. Suas proposições teóricas são corroboradas por pesquisas empíricas no Reino Unido que apontam que os consumidores britânicos optariam por produtos e serviços de empresas que tenham comprovado uma maior responsabilidade social corporativa em suas operações (Zadek, 1997).

A prática empresarial e a mídia vêm ressaltando exclusivamente a instrumentalização da responsabilidade social corporativa como forma de melhorar a reputação da empresa, identificar oportunidades de testar novas tecnologias e produtos e, desta forma, adquirir vantagens competitivas no mercado globalizado. É o caso ilustrado por Kanter (1999), que itiliza o conceito de responsabilidade social corporativa como instrumento de inovação social corporativa, indicando empresas como a Bell Atlantic, IBM, o grupo Marriott International, United Airlines e BankBoston que se envolveram em questões sociais de forma estratégica a fim de inovar processos e produtos organizacionais.

A partir da análise da literatura,percebemos que o conceito de responsabilidade social corporativa requer, como premissa para sua aplicabilidade não reduzida à racionalidade instrumental, um novo conceito de empresa e, assim, um novo modelo mental das relações sociais, econômicas e políticas.

Enderle e Tavis (1998), refletindo sobre esse novo conceito de empresa, desenvolvem um modelo em que as responsabilidades corporativas nas dimensões econômicas, sociais e ambientais devem ser consideradas em três níveis de desafios éticos a que as corporações se propõem:

nível 1 - nível onde há mínimos requisitos éticos;
nível 2 - nível em que se consideram obrigações além do nível ético mínimo;
nível 3 - nível em que há aspirações para ideais éticos.

Cada corporação poderia ser analisada em sua conduta quanto ao estágio em que se encontra, segundo esses três níveis, em cada uma das dimensões de responsabilidades corporativas - social, econômica e ambiental.

Enderle e Tavis (1998) esclarecem quanto à importância de se expor claramente a interpretação que se tem sobre o conceito de empresa, para se poder compreender a racionalidade subjacente às medidas de sua performance. A visão de uma empresa sobre suas responsabilidades está relacionada a como esta empresa mede a performance dos recursos comprometidos para o atendimento desta visão. Sendo assim, avaliar a performance de uma empresa quanto às suas responsabilidades corporativas requer um conceito de empresa que equilibre responsabilidades econômicas, sociais e ambientais, resultando em uma relação circular entre elas.

Nenhuma dessas dimensões de responsabilidade pode ser puramente instrumentalizada em favor das demais e cada uma delas deve atender a requisitos éticos mínimos. Este conceito de empresa requer também um conceito de riqueza que capture as três dimensões de responsabilidade como ativos para a empresa, visando a sua sustentação no longo prazo em um contexto de incertezas e mudanças aceleradas.

O conceito cidadania empresarial foi incorporado à literatura muito posteriormente ao conceito de responsabilidade social corporativa[4], o que poderia ser interpretado como uma nova etiqueta a um conceito já existente. Entretanto, cidadania empresarial também vem apresentando vertentes tanto instrumentais quanto normativas.

Por um lado, a literatura sobre cidadania empresarial, a qual só muito recentemente tem recebido maior atenção[5], vem destacando a gestão das relações da empresa com dois grupos de *stakeholders*: os empregados pela empresa e a comunidade em que a empresa está inserida. Aqui a preocupação é com a gestão dos recursos humanos e das relações comunitárias, gestão essa que vem repercutir, respectivamente, nos resultados operacionais e econômicos e na qualidade de inserção da empresa e sua imagem junto ao público.

Contribuindo para essa incorporação de forma instrumental, está o estímulo proporcionado pelo Prêmio Eco, da Câmara Americana de Comércio de São Paulo, anualmente concedido a empresas brasileiras desde 1982. Segundo as orientações para a premiação, o nome ECO representa a união das iniciais de "empresa e comunidade" e são aceitas inscrições de projetos de empresas privadas ou fundações e institutos de empresas privadas:

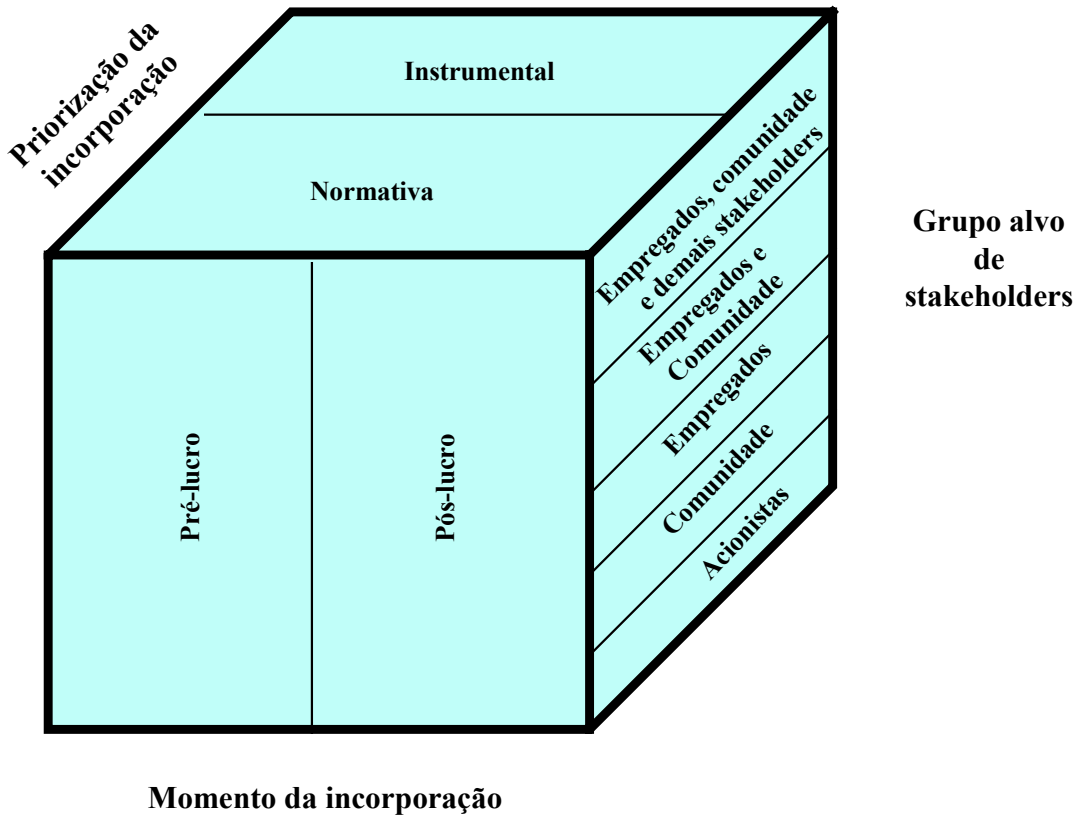
- cuja finalidade seja o atendimento a necessidades de caráter público e que não se confundam com interesses comerciais privados;
- cujo público beneficiado não seja exclusivamente os funcionários da empresa e/ou seus familiares;
- que não sejam resultantes de uma obrigação legal imposta à empresa, ou de uma tentativa de minimizar ou anular os efeitos negativos que a atividade da empresa gera na comunidade ou na sociedade como um todo; e
- com, no mínimo, um ano de execução.

Por outro lado, autores como Maignan (1999), Martinelli (1997) e Mayhew (1999) abordam o conceito de cidadania empresarial como sendo necessária a sua incorporação pela estratégica de gestão das relações da empresa com todos os seus stakeholders.

Adotando-se o tipo de perspectiva de incorporação, pela empresa, dos conceitos de responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial, a Figura 1 identifica três atributos para a análise conceitual:

- momento de incorporação dos conceitos pela empresa: pré-lucro ou pós-lucro, segundo definição de Kang (1995);
- grupo alvo de stakeholders como foco de atenção da incorporação dos conceitos pela empresa: investidores/acionistas; empregados; empregados e comunidade; empregados, comunidade e demais stakeholders;
- priorização instrumental ou normativa da incorporação dos conceitos pela empresas;

Figura 1 - Matriz de Análise Conceitual da Responsabilidade Social Corporativa e da Cidadania Empresarial



A matriz de análise conceitual proposta e ilustrada na Figura 1 poderá ser testada para futuras análises de definições conceituais que sejam apresentadas na literatura sobre responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial. Segundo tal matriz poderemos, então, exemplificar uma classificação de algumas das abordagens levantadas pela literatura investigada, resultando na Tabela 1.

TABELA 1: RESUMO DA ANÁLISE CONCEITUAL E DE CONTEÚDO DA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E DA CIDADANIA EMPRESARIAL

Grupo Alvo de Stakeholders	Priorização Instrumental		Priorização Normativa	
	Pré-Lucro	**Pós-Lucro**	**Pré-Lucro**	**Pós-Lucro**
Acionistas			Friedman (1970)	
Comunidade	Ostergard (1999)	Altman (1998)		
Empregados	Discurso do Pres. Clinton (1996)			
Empregados e Comunidade	Kanter (1999)			Prêmio ECO (2000)
Empregados, Comunidade e demais stakeholders	Carroll (1979, 1998, 1999) Wood (1991) Maigan (1999) Mayhew (1999) Martinelli (1997)		Mitnick (1995) Kang (1995) Jones (1996) Zadek (1994, 1997, 1998) Frederick (1994, 1998) Enderle e Tavis (1998)	

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com a literatura investigada, percebe-se que o conceito de responsabilidade social corporativa vem consolidando-se como um conceito intrinsicamente interdisciplinar, multidimensional e associado à uma abordagem sistêmica, focada nas relações entre *stakeholders* associados direta e indiretamente ao negócio da empresa. Portanto, o conceito requer a sua incorporação à orientação estratégica da empresa, refletida em desafios éticos para as dimensões econômica, ambiental e social dos negócios (Enderle e Davis, 1998).

Por outro lado, ambos os conceitos - responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial - apresentam-se em processo de maturação de diversas tendências de abordagem, requerendo, para sua construção teórica e aplicação prática, o desenvolvimento de seus respectivos constructos para a sua definição, mensuração e validação. Nesse sentido, a abstração ainda presente em ambos os conceitos deve dar lugar à construção de indicadores associados às variáveis relacionadas às respectivas dimensões e relações da empresa com seus diversos grupos de *stakeholders.*

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALTMAN, Barbara. Dissertation abstract: Corporate community relations in the 1990s: a study in transformation. **Business and Society**, v. 37, n. 2, p. 221-227, jun, 1998.

CAMPBELL, Leland, GULAS, Charles S., GRUCA, Thomas S. Corporate giving behavior and decision-maker social consciousness, **Journal of Business Ethics**, v. 19, n. 4, p. 375-383, may 1999

CARROLL, Archie B. A three-dimensional concepttual model of corporate performance. **Academy of Management Review**. v. 4, p. 497-505, 1979.

_____. The Pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons**. v. 34, n. 4, p. 39-48, jul. /aug. 1991.

_____. Social issues in management research. **Business and Society**. v. 33, n. 1, p. 5- 29., apr. 1994.

_____. The four faces of corporate citizenship. **Business and Society Review.** n. 100-101, p. 1-7, wntr. 1998.

_____. Corporate social responsibility. **Business and Society**. v. 8, n.3, p. 268-295, sep. 1999.

CLARKSON, Max B.E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. Academy of Management Review. v. 20, n. 1, p. 92-117, jan. 1995.

DAVENPORT, Kimberly Sharon. **Corporate Citizenship: A stakeholder approach for defining corporate social performance and identifying measures for assessing it**. The Fielding Institute, jan. 1998.

DONALDSON, T., DUNFEE, T.W. Towards a unified conception of business ethics: Integrative social contracts theory. **Academy of Management Review**. v.19, p. 252-284, 1994.

ENDERLE, Georges, TAVIS Lee A. A balanced concept of the firm and the measurement of its long-term planning and performance. **Journal of Business Ethics**. v. 17, n. 11, p. 1129-1144, aug. 1998.

FREDERICK, William C. From CSR1 to CSR2. **Business and Society**. v. 33, n. 2, p. 150-164, aug. 1994.

_____. Moving to CSR4: What to pack for the trip. **Business and Society**. v. 37, n. 1, p. 40-59, mar. 1998.

FRIEDMAN, R.E.. The social responsibility of business is to increase its profits. **New York Times Magazine,**. September 13th 1970.

HARRISON, Jeffrey S., FREEMAN, R. Edward. Stakeholders, social responsibility, and performance: Empirical evidence and theoretical perspectives. **Academy of Management Journal**, v.42, n. 5, p. 479- . oct. 1999.

HOOD, John. Do corporations have social responsibilities. **The Freeman**. v. 48, n. 11, p. 680-684, nov. 1998.

JONES, Marc T. Missing the forest for the trees: A critique of the Social Responsibility concept and discourse. **Business and Society**. v. 35, n. 1, p. 7-41, mar.1996.

KANG, Young-Chul. **Before-profit CSR, stakeholder capitalism and just enterprise system**. PhD Thesis. University of Pittsburgh, 1995.

KANTER, Rosabeth Moss. From spare change to real change. **Harvard Business Review**. v. 77, n. 3, p. 122-132, may./jun. 1999.

LERNER, Linda D, FRYXELL GErald E. CEO stakeholder attitudes and corporate social activity. **Business and Society**. v. 33, n. 1, p. 58- 81, apr. 1994.

MAIGNAN, Isabelle. Corporate citizenship: cultural antecedents and business benefits. **Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 4, Fall 1999.

MAIGNAN, Isabelle & FERRELL, O. C. Measuring corporate citizenship in two countries: the case of the United States and France. **Journal of Business Ethics,** v. 23, n. 3, Feb. 2000.

MARTINELLI, Antônio Carlos. Empresa-cidadã: uma visão inovadora para uma ação transformadora. In: IOSCHPE, Evelyn B. **Terceiro setor: desenvolvimento social sustentado.** São Paulo: Ed Paz e Terra, 1997.

MAYHEW, Nick. Beyond the market. **The world today.** v. 55, n. 11, p. 22-23, nov. 1999.

MITNICK, Barry M. Systematics and CSR: The theory and processes of normative referencing. **Business and Society**. v.34, n. 2, p. 5-33, apr. 1995.

OSTERGARD, Paul M. Promoting corporate citizenship. **UN Chronicle**, v. 36, n. 4, p. 68-69, 1999.

ROHDEN, Fabíola. Filantropia empresarial: a emergência de novos conceitos e práticas. **Anais do Seminário Empresa Social**. São Paulo, set. 1996.

SWANSON, Diane L. Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model. **Academy of Management Review**. v. 20, n. 1, p. 43-64, jan. 1995.

VENKATRAMAN, N., GRANT, John H. Construct Measurement in organizational strategy research: A critique and proposal. **Academy of Management Review,** v. 11, n. 1, p. 71-87, 1986.

WARTICK, S.L., COCHRAN, P.L. The evolution of the corporate social performance model. **Academy of Management Review,** v. 4, p. 758-769 1985

WEISSMAN, Robert. Company man. **The Nation**. v.262, n. 23, jun, 1996.

WOOD, Donna J. Corporate social performance revisited. **Academy of Management Review**. v. 16, n. 4, p. 691-718, oct. 1991.

ZADEK, Simon. Trading ethics: Auditing the market. **Journal of Economic Issues**. v. 28, n. 2, p. 631-645, jun. 1994.

_____. Human values come to market. **New Statesman**. v. 10, n. 444, p. 18-19, mar. 14th 1997.

_____. Balancing performance, ethics, and accountability. **Journal of Business Ethics**. v. 17, n. 13, p. 1421-1441, oct. 1998.

ZADEK, Simon, HUMMELS Harry. Makiing values work. **Journal of Business Ethics**. v. 17, p. 1373-1377, 1998.

NOTAS :

[1] BERLE, Adolf A., e MEANS, Gardiner C. The modern corporation and private property. New York: Macmillan, 1932.

[2] Aqui trata-se da literatura classificável como pertencente aos conhecimentos de *Business and Society.* Há, inclusive, *journals* dedicados exclusivamente a esta área acadêmica, a exemplo do *Businees and Society* (Chicago), e uma associação acadêmica internacional dedicada a esta área, a *International Association for Business and Society*

[3] Na época ocupando o cargo de Diretor-Presidente do Instituto C&A.

[4] Inclusive não havia, até abril de 2000, o termo *corporate citizenship (*cidadania empresarial) não consta como assunto no Sistema ProQuest de publicações em periódicos internacionais.

[5] Em março/2000, a revista *Business and Society Review* (New York,USA) publicou um número especialmente dedicado ao conceito *corporate citizenship*.