



**RESPONSABILIDADE SOCIAL A PARTIR DA ANÁLISE DOS
STAKEHOLDERS: um estudo de caso em uma organização sem fins
lucrativos**

*Renato de Melo Teixeira¹,
Armindo dos Santos de Sousa Teodósio²,
Júnia de Fátima do Carmo Guerra³*

RESUMO:

O presente artigo tem como objetivo avaliar as práticas de Responsabilidade Social Empresarial do Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia de Minas Gerais (Crea-Minas) a partir das relações estabelecidas com os seus stakeholders. Em decorrência, se propôs um modelo de relacionamento entre a organização investigada e as partes interessadas. Para tanto, apresentou-se a concepção e as principais abordagens acerca da Responsabilidade Social Empresarial, bem como os fundamentos teóricos que ancoram as discussões sobre stakeholders. Os resultados apontaram diferentes níveis de práticas de Responsabilidade Social Empresarial inseridas nos processos operacionais da instituição pesquisada, porém, caracterizados por um forte apelo ao enforcement legal, demonstrando certa resistência em se aproximar dos seus stakeholders.

Palavras chave: Responsabilidade Social Empresarial. Stakeholders. Organizações Sem Fins Lucrativos.

¹ Professor com Mestrado em Administração com concentração de disciplinas na área de finanças (Administração Financeira II, Auditoria e Controladoria e Orçamento Empresarial). Experiência na área como Gerente Financeiro e com 2 pós graduações em finanças no Ibmec-MG - CBA e MBA.

² Professor do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração (PPGA) da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas). Pesquisador das áreas de Gestão Social e Ambiental, Políticas Públicas e Estudos Organizacionais. Líder do Núcleo de Pesquisas em Ética e Gestão Social (NUPEGS) do PPGA da PUC Minas. Seus interesses de pesquisa concentram-se em Organizações da Sociedade Civil, Movimentos Sociais, Responsabilidade Socioambiental de Empresas, Políticas Públicas e Desenvolvimento Sustentável. Doutor em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP) da Fundação Getúlio Vargas (FGV), Mestre em Ciências Sociais (Gestão de Cidades) pela PUC Minas e Graduado em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Desenvolve seu Pós-Doutoramento no Programa de Ciências Ambientais (PROCAM) do Instituto de Energia e Ambiente (IEE) da Universidade de São Paulo (USP), estudando a relação de organizações dos catadores de materiais recicláveis com atores do Estado, mercado e sociedade civil na governança urbana.

³ Possui graduação em Comunicação Social/ Relações Públicas pelo Centro Universitário Newton Paiva (1994). Mestre em "Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Local", pelo Centro Universitário UNA-BH cuja área de conhecimento pertence à Administração e Educação. Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC/MG, início (2011). Foi Secretária Municipal de Educação da Prefeitura Municipal de São João del-Rei/MG. Membro pesquisador do Núcleo de Pesquisa em Ética e Gestão Social/cnpq da PUC Minas. Área de atuação em Administração com foco em Gestão Social e Estudos Organizacionais, bem como a Administração de Produção.

ABSTRACT:

This article aims to evaluate the practices of Corporate Social Responsibility of the Regional Council of Engineering, Architecture and Agronomy (Crea-Minas) from Minas Gerais relationships with its stakeholders in order to propose a model of the relationship between investigated the organization and stakeholders. To this end, it has presented the design and the main approaches to the Corporate Social Responsibility as well as the theoretical foundations that anchor discussions about stakeholders. Os results showed different levels of practice Corporate Social Responsibility, however, in general, the organization responded more strongly to the legal enforcement, showing some resistance to approach stakeholders.

Keywords: *Corporate Social Responsibility. Stakeholders. Nonprofit Organizations.*

1 INTRODUÇÃO

O relacionamento entre empresas, mercado e sociedade deu origem ao conceito de responsabilidade social corporativa, haja vista que as atividades industriais interferem em vários fatores do contexto social, como relacionamento humano, valores culturais e meio ambiente. (BITTENCOURT; CARRIERI, 2005).

Atualmente, observa-se um aprofundamento da discussão sobre o papel das organizações, sendo que, no Brasil tal tema se evidencia ainda mais pela fragilidade do Estado em prover as principais necessidades da população, como por exemplo, demandas relacionadas à saúde, educação e saneamento básico (PEREIRA; CAMPOS, 2006; LEAL; REGO, 2010). Tal discussão se vê, principalmente, com o aumento da pressão da sociedade sobre a postura empresarial decorrente de práticas e dinâmicas que envolvem o bem comum, ocasionando no florescimento de ideias sobre a Responsabilidade Social Empresarial tanto na academia quanto nas organizações. (BITTENCOURT; CARRIERI, 2005; KRASHINSKY, 2002; PASSADOR; CANOPF, LUIS PASSADOR 2005).

Com a evolução do tema, a abordagem se orientou para discussões que salientassem uma visão mais ampla de negócio, focando sobre a responsabilidade da organização para todos os grupos que se relacionam com ela. Em outras palavras, passou-se a destacar os *stakeholders* (FREEMAN; MCVEA, 2000).

O Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia de Minas Gerais (Crea-Minas), unidade de análise desse trabalho é uma Organização Sem Fins Lucrativos (OSFL) e se insere no contexto de organizações encontradas em qualquer sociedade que possuem o envolvimento de múltiplas partes interessadas (BALSER; MCCLUSKY, 2005).

As Organizações Sem Fins Lucrativos são aquelas que oferecem um produto ou serviço, seja para pessoas físicas, jurídicas ou comunidades, sem a intenção ou objetivo principal do retorno financeiro com vistas à distribuição de lucros (PARKER; ATINC, 2009). Nesse sentido e, considerando, a estrutura organizacional do Crea-Minas que se constitui aproximadamente de 400 funcionários, com 60 postos de atendimentos (Inspetorias)

distribuídos pelo país, o objetivo central desse artigo foi avaliar as suas práticas de responsabilidade social empresarial a partir das relações estabelecidas com os seus *stakeholders*. A partir desse propósito, buscou-se elaborar um modelo de relacionamento entre a organização investigada e as partes interessadas.

O artigo foi estruturado em quatro sessões, além dessa introdução. A primeira contempla a concepção e as principais abordagens acerca da Responsabilidade Social Empresarial. A segunda apresenta os fundamentos teóricos que ancoram as discussões sobre *stakeholders* a partir de uma abordagem socialmente responsável. A próxima apresenta as estratégias metodológicas adotadas por este estudo, bem como a análise dos dados coletados. Por fim, nas considerações, foram demonstrados os apontamentos decorrentes do estudo que se configuraram em práticas de Responsabilidade Social Empresarial em níveis diferentes, constituídos pelo *enforcement legal*.

Apreende-se que o presente estudo contribuirá não só para as discussões acadêmicas sobre o tema, mas também para organizações de natureza similar interessadas na consolidação de seu projeto de responsabilidade social.

2 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: CONCEPÇÕES E PERSPECTIVAS

Ao longo dos últimos anos, o tema responsabilidade social empresarial (RSE) vem sendo amplamente discutido tanto no âmbito das organizações quanto da academia, em função da relevância institucional assumida pelas organizações ao se posicionarem como atores sociais responsáveis por gerar melhorias para a vida em sociedade. (PEREIRA; CAMPOS, 2006; LEAL; REGO, 2010).

Observa-se uma pressão significativa por parte da sociedade sobre as organizações ao reivindicarem melhorias nas condições de vida, sendo que, no caso brasileiro, o debate se apoia sobre o papel que as empresas desempenham para o desenvolvimento da sociedade. Dentre as perspectivas que norteiam a discussão, o tema responsabilidade social empresarial ganha relevância (BITTTENCOURT; CARRIERI, 2005; KRASHINSKY, 2002; PASSADOR; CANOPF; LUIZ PASSADOR, 2005).

A discussão sobre RSE no Brasil apresentou-se de maneira mais contundente nos anos de 1960. A partir dos anos 1980, o tema voltou à pauta, de forma ampla, abrangendo os vários atores da sociedade. Pode-se citar como marcos importantes a criação do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), a campanha do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE) pela publicação do balanço social e, em 1998, a criação do Instituto Ethos de Responsabilidade Social (COUTINHO; MACEDO-SOARES; SILVA, 2006). Embora haja vários conceitos para a RSE, sendo que alguns autores a consideram como um construto inacabado (PASSADOR; CANOPF; LUIZ PASSADOR, 2005), com distintas

abordagens e definições, percebe-se uma convergência nas conceituações ao delimitá-la como forma de gestão pautada pela relação ética e transparente para com todos os públicos com os quais a empresa se relaciona. Ademais, é acrescentado por outros autores conceitos como desenvolvimento sustentável e comunitário, equilíbrio ambiental, tratamento justo aos funcionários, comunicações transparentes, satisfação do consumidor (MASSA; NOVAK; SOUZA, 2007), flexibilidade na atuação (BITTENCOURT; CARRIERI, 2005), dentre outras práticas gerenciais.

Sethi (1975) enxerga a RSE composta por diferentes etapas e níveis, perpassando três estágios. Nessa abordagem, a organização inicia-se no estágio da Obrigação Social, passando pelo estágio da Responsabilidade Social e terminando no estágio da Responsividade Social oriundo das perspectivas de abordagem cidadã.

O autor evidencia, ao conceituar o estágio de Responsividade Social, a existência de um estágio avançado de RSE em que os grupos envolvidos são apresentados de forma central, sendo que, dentre outros pontos, é indicado a importância na prestação de contas para a sociedade de forma ampla, com posturas proativas.

Quadro 1 – Fases da RSE

	Estágio 1 Obrigação Social	Estágio 2 Responsabilidade Social (Reativa)	Estágio 3 Responsividade Social (Preventiva)
Busca de legitimidade	Limitada a critérios legais e econômicos.	Aceita a limitação dos critérios legais e de mercado. Considera outras variáveis. Avaliação da performance social.	Desempenha papel mais amplo no sistema social
Normas éticas	Valor do negócio é neutro. Gestores se comportam de acordo com seus próprios padrões.	Estabelece normas para relacionar com as comunidades. Não enfrenta normas sociais.	Advoga normas éticas institucionais mesmo se atingem seus próprios interesses.
Indicadores sociais para ações da corporação	Limitados aos interesses dos <i>stakeholders</i> .	Construídos para finalidades legais, mas ampliados para incluir os grupos afetados.	Presta contas à sociedade de forma mais ampla.
Estratégia operacional	Adaptação defensiva. Máxima exteriorização de custos.	Adaptação reativa.	Adaptação proativa. Antecipa futuras mudanças sociais.
Resposta as pressões sociais	Nega deficiências. Ignora insatisfação pública.	Assume responsabilidade na solução de problemas cotidianos.	Informação livre. Discute atividades com grupos externos.
Ações governamentais	Resiste às atividades regulatórias exceto em situações para proteção de posição de mercado.	Coopera com os governos para melhorar o padrão da indústria. Preserva discricção gerencial nas decisões corporativas.	Comunica-se abertamente com os agentes políticos, reforçando a legislação existente.
Atividades político-	Busca manutenção do <i>status quo</i> e	Amplia o trabalho com grupos externos.	Auxilia o corpo legislativo a melhorar as leis

legislativas	privilegia o <i>lobby</i> .		vigentes.
Filantropia	Contribui quando benefício direto é claramente demonstrado.	Contribui para causas estabelecidas e não controversas.	Contribui para causas novas e controversas.

Fonte: Baseado em Sethi (1975). Tradução livre dos autores.

O quadro 1, Fases da RSE contribui para a discussão ao sintetizar os temas que se evidenciam no âmbito das organizações. As diversas posturas adotadas e suas respectivas classificações permitem comparações e análises sobre o nível de amadurecimento em práticas socialmente responsáveis.

Observa-se uma evolução de perspectivas acerca da noção de RSE que se configuram do estágio de Responsividade Social reativa para o estágio de Responsividade Social preventiva ou empresa cidadã, na qual a organização parte de uma postura mais fechada e instrumental, tal como “limitada aos aspectos econômicos e legais”, “ignora a insatisfação pública”, para estágios claramente alinhados as demandas da sociedade e aos anseios da população.

Passador, Canopf e Luiz Passador (2005), se apropriando da abordagem de Freitas (1997), enxergam o conceito de cidadania como um amadurecimento das práticas de RSE, tratando da superação de interesses particulares com a consciência do bem comum, tendo como base a noção de igualdade, liberdade e respeito ao outro, bem como o reconhecimento da necessidade de diversos atores no debate político das cidades e nações.

Apreende-se que, para se avançar nos patamares difusores sobre a RSE, de modo a resignificar as dinâmicas organizações para estágios que contemplem perspectivas de cunho social e cidadã, evidencia-se a conciliação dos interesses dos grupos envolvidos, grupos estes denominados de *stakeholders*.

Nesse contexto, destaca-se o CREA-Minas, instituição sem fins lucrativos que, no âmbito de suas ações, merece atenção ao se posicionar mediante aos seus *stakeholders*. Saliencia-se que, organizações sem fins lucrativos se envolvem com diferentes atores sociais o que ocasiona em uma melhor compreensão sobre as dinâmicas que se empenham entre os seus *stakeholders*. Nesse sentido, observa-se a necessidade de se enfatizar ações baseadas em parcerias (convênios) ou políticas públicas que visam o interesse de todos públicos envolvidos (ABZUG; WEBB, 1999).

Além desses aspectos, as organizações sem fins lucrativos evidenciam uma peculiaridade ao não se constituem pelo domínio da geração de lucro econômico. Portanto, tal característica remete naturalmente às perspectivas ética/legal.

3 STAKEHOLDERS: UMA ABORDAGEM SOCIALMENTE RESPONSÁVEL

A primeira aparição do termo *stakeholders*, segundo Freeman e Mcvea (2000), se deu em 1963 em um memorando interno do Instituto de Pesquisa de Stanford (*Stanford Research Institute, SRI*), com intuito de se demonstrar todos os grupos sem os quais a empresa deixaria de existir.

Por volta dos anos 1970, uma década após o início das discussões sobre Responsabilidade Social Empresarial, percebia-se uma visão estreita do empresariado em relação aos diversos grupos envolvidos, por meio de atitudes ligadas à filantropia. Tal visão se demonstrava frágil, já que não se percebia um canal direto de diálogo destes grupos de interesse com as empresas. Desde então, houve uma evolução desta percepção na qual se evidenciou a importância e influência dos grupos envolvidos nas atividades da empresa. Para Vinha (2002), as organizações estão se conscientizando do benefício em atuar proativamente, reduzindo custos financeiros decorrentes de possíveis conflitos com os grupos de interesse.

O conceito de *stakeholders* apresenta-se como pessoas ou grupos de interesses com participação em uma organização ou sendo impactado por ela. Já outra definição mais abrangente, aborda a ideia de *stakeholder* como qualquer ator que tenha uma relação ou interesses com ou na organização (DONALDSON; PRESTON, 1995). Acrescenta-se a sua definição uma classificação orientada para os grupos envolvidos, como os *stakeholders* primários que podem ser fornecedores, clientes, funcionários e a comunidade local. Adiciona-se um outro tipo de *stakeholder* denominado de público, tal como os atores pertencentes ao governo. Todos os grupos provêm de infraestrutura e mercado (HILLMAN; KEIM, 2001).

Cabe enfatizar que as ponderações e críticas referentes à abordagem de *Stakeholders* parecem não dialogar com a conjuntura atual que se consolida pelo o aumento da importância dos grupos envolvidos e a preocupação com os impactos sociais e ambientais. Tal conjuntura, abordada por Vinha (2002), demonstra que esta preocupação torna-se imperativa e o aprofundamento da inserção empresarial na comunidade é tido como primordial com intuito de não se comprometer o futuro organizacional. Nesse contexto, destacam-se grupos organizados da sociedade civil, como por exemplo, as ONGs, que se posicionam como sinalizadores prévios de futuros anseios dos demais *stakeholders* envolvidos. Acrescenta-se que a não priorização ou foco nos grupos envolvidos não só trará obstáculos momentâneos como pode impactar de forma definitiva a reputação da empresa e sua posição no mercado. (VINHA, 2002).

Adicionalmente, percebe-se a diminuição do conflito do objetivo da organização quando se analisa as Organizações Sem Fins Lucrativos. Embora seja reconhecida a importância do

lado financeiro, Mcfarlan (2004) salienta que tal abordagem é frágil para se avaliar esse tipo de organização. Uma OSFL de desempenho financeiro pobre não necessariamente deve fechar as portas e, de igual maneira, aquela com um bom desempenho financeiro não tem, por isso apenas, justificada a continuação de suas atividades.

Desta maneira, resta evidente a importância, principalmente no tocante as OSFL, de se inserir em seu processo de gestão os *stakeholders*. Diversos autores afirmam que os diversos públicos envolvidos são uma fonte de incerteza e de grande complexidade para as OSFL, sendo que tais organizações necessitam de recursos e legitimidade das partes interessadas. (ABZUG; WEBB, 1999; MCFARLAN, 2004; BALSER; MCCLUSKY, 2005)

3.1 MODELOS DE RELACIONAMENTO COM STAKEHOLDERS

Abzug e Webb (1999) desenvolvem uma análise que vai ao encontro da nova abordagem de Jensen (2001), a qual argumenta a necessidade de se aprofundar a análise dos *stakeholders* envolvidos com a empresa e o posicionamento da organização conforme o grau de potencialidade de ameaça e cooperação dos grupos envolvidos. Para cada perfil, são citadas estratégias de como a empresa deve gerenciá-los.

Para os *stakeholders* marginais, que possuem baixa potencialidade de cooperação e ameaça, sugere-se que a organização deve desenvolver alguma estratégia de monitoramento. Para aqueles que representam alto potencial de ameaça e baixo nível de cooperação, a ação empreendida pela organização deve ser a defesa. Para aqueles com baixo potencial de ameaça, porém, elevado em termos de cooperação, a empresa deve criar uma estratégia de envolvimento. Por último, para aquele com grande possibilidade de cooperação, porém, com igual potencial de ameaça, a empresa deve primar pela colaboração (ABZUG; WEBB, 1999).

Figura 1 – Perfis dos stakeholders

		Potencial do Stakeholder em ameaçar	
		Alto	Baixo
Potencial do Stakeholder para cooperar	Alto	Tipo: "Relevante" Estratégia: Colaborar	Tipo: Apoiador Estratégia: Envolver
	Baixo	Tipo: Não apoiador Estratégia: Defender	Tipo: Marginal Estratégia: Monitorar

Fonte: Abzug e Webb adaptado de Savage, Nix, Whitehead, and Blair (1991). Tradução livre dos autores.

Entretanto, é necessário ir além do que apenas analisar as potencialidades de cooperação e ameaças dos *stakeholders*. Segundo Hart (2006), a organização deve possuir um canal aberto com os *stakeholders* periféricos, ou seja, aos grupos de pobres, fracos e desinteressados. O autor introduz a ideia de Transatividade Radical, que é a capacidade de combinar conhecimento com os *stakeholders* que estão à margem e com visões radicalmente diferentes, construindo ideias competitivas necessárias para o sucesso da organização e a busca de uma forma verdadeiramente sustentável de desenvolvimento global.

Tal abordagem deixa claro a importância de se fazer a correta análise daqueles grupos de interesse tidos como "marginais" já que, segundo Hart (2006), embora periféricos, tais atores devem participar da dinâmica organizacional porque, somente desta forma, a organização terá um elevado nível de responsabilidade social e terá condições sobreviver no longo prazo.

Jones, Felps e Bigley (2007) avançam na discussão sobre o relacionamento com os *stakeholders*, analisando os diversos tipos culturais dos grupos envolvidos de acordo com uma gradação: desde amorais até amplamente morais. Após esta escala de moralidade, os autores analisam os perfis tais como "agência", "corporativo egoísta", "instrumentalista", "moralista", "altruísta" e as relações de cada um com a organização.

King (2008) acrescenta novos conceitos que devem ser considerados na análise dos *stakeholders* a partir da análise dos Movimentos Sociais, perspectiva que examina a ação

coletiva e seus desdobramentos sobre a organização através dos públicos envolvidos. O autor resgata as abordagens proferidas por Michell et al (1997) para salientar os atributos primários dos *stakeholders*, que se ancoram no poder, legitimidade e urgência. A falta destes atributos ocasionaria uma pequena capacidade de influência dos movimentos sociais sobre as organizações.

A organização poderá se deparar com ações coletivas de movimentos sociais no caso da presença de estruturas mobilizadas, oportunidades políticas e processos de concepção. Como exemplo de estruturas mobilizadas pode-se citar alguns movimentos sociais, que podem ser hierarquizados e burocráticos. Outro exemplo, porém como organizações informais, estão as redes interpessoais. Os processos de concepção que se fariam imprescindíveis para as ações coletivas, são aqueles que envolvem o uso estratégico de uma ideia compartilhada ou identidade coletiva que invoca reivindicações da sociedade (KING, 2008).

Najam (2000) ao analisar o relacionamento entre organizações governamentais e não governamentais, apresenta o Modelo dos Quatro – C's, avaliando os *stakeholders* de acordo com seus objetivos e afinidade estratégicas.

Figura 2 – Modelo dos Quatro C's

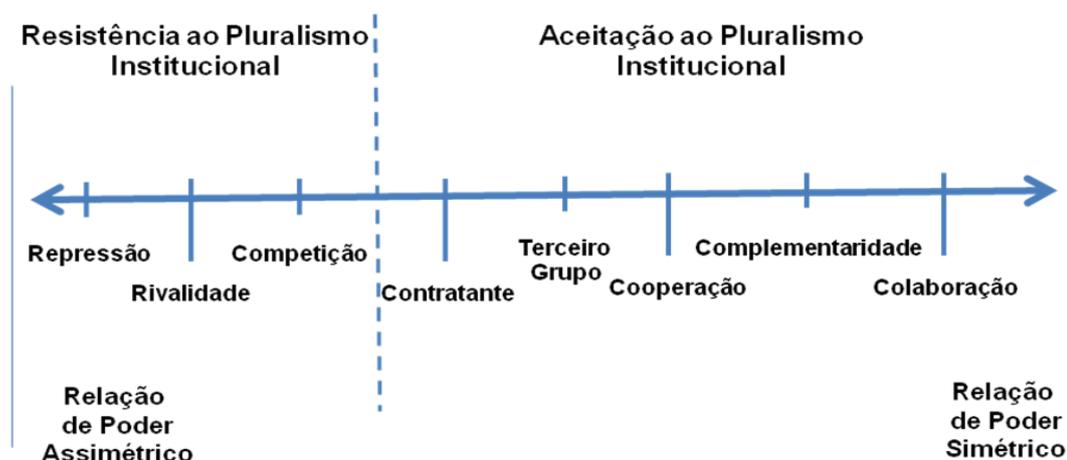
		Objetivos	
		Similares	Diferentes
Estratégias	Similares	Cooperação	Cooptação
	Diferentes	Complementaridade	Confrontação

Fonte: Najam (2000, p. 383). Tradução livre dos autores.

Embora enfatize que a verdadeira colaboração é rara, Najam (2000) considera que tal situação pode acontecer quando objetivos e estratégias são similares entre as organizações. Inclusive, não é um requisito que ambas as organizações tenham o mesmo porte e relação de poder para que haja a relação de cooperação. Já na confrontação, configura-se a situação inversa, com objetivos e estratégias diferentes. Nesta situação, percebe-se a utilização do poder coercitivo e a repressão. Já na complementaridade, existiriam objetivos similares e estratégias diferentes. E por fim, a cooptação se verificaria com objetivos similares e estratégias diferentes. Para o autor, esta última apresenta-se, frequentemente, de maneira transitória.

Porém, Coston (1998), apresentou um modelo que simplifica a análise de relação com os *stakeholders*, caracterizando a relação como um vetor, cujo extremo lado esquerdo inicia com a relação de repressão, passando pela competição e cooperação, chegando até na colaboração do lado direito. Os lados implicam na simetria ou assimetria de poder.

Figura 3 – Modelo de Relacionamento entre Organizações Governamentais e não Governamentais



Fonte: Adaptado de Coston (1998). Tradução livre dos autores.

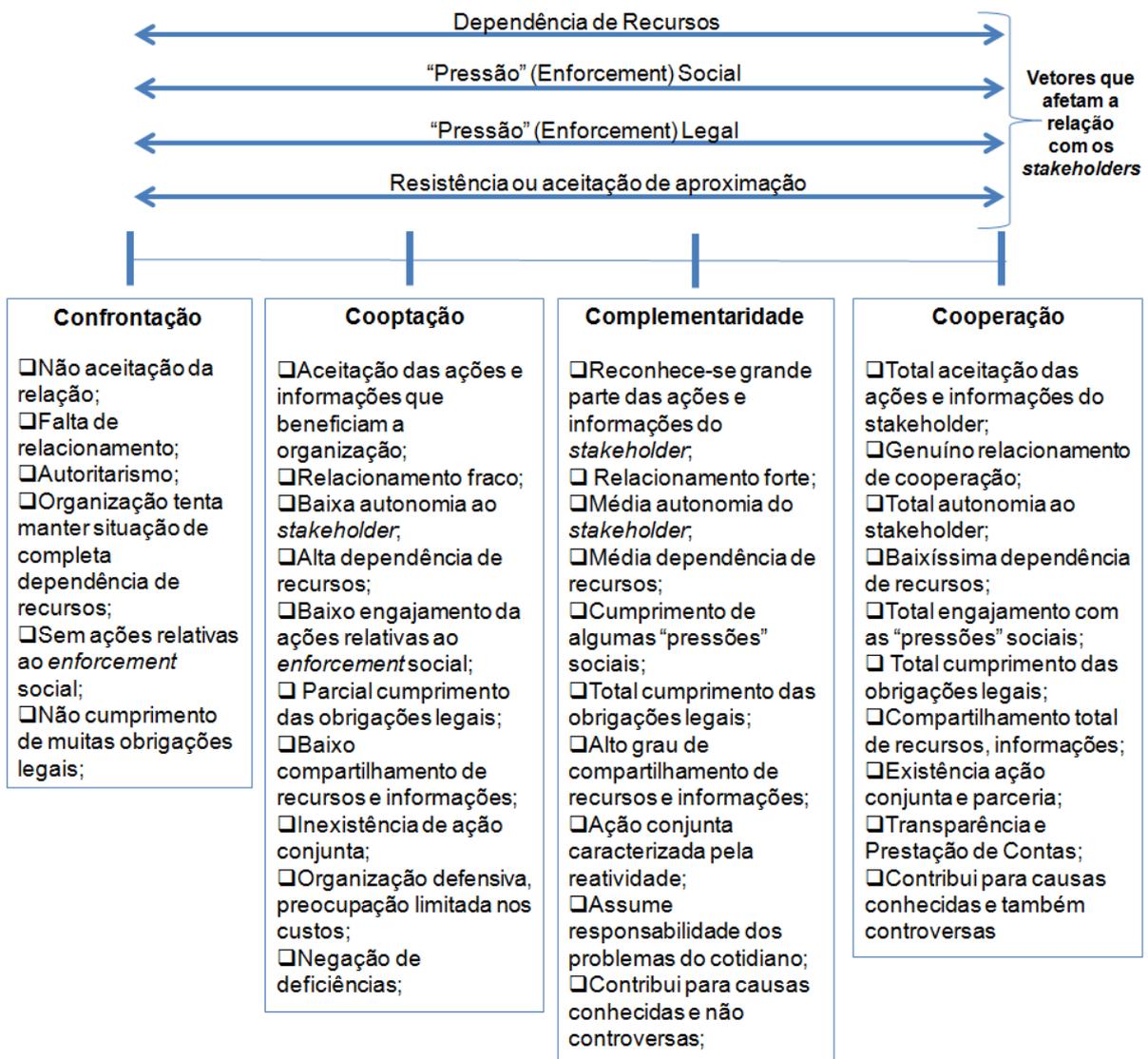
Conforme ilustra a Figura 3, os tipos à esquerda (Repressão, Rivalidade e Competição), se caracterizam, em suma, pela não aceitação da ação da organização não governamental, sendo observada como maléfica e prejudicial. Portanto, se vê a falta de ligação, a diferença de poder e o autoritarismo na relação

Por outro lado, as situações à direita (Contratante, Terceiro Grupo, Cooperação, Complementaridade e Colaboração) são marcadas pela aceitação da ação da organização não governamental, se caracterizando pelo aumento da ligação entre as organizações, relação de poder simétrica, compartilhamento de informações e recursos, autonomia das organizações não governamentais e benefício mútuo. Para estas situações já se percebe a maior formalização do relacionamento com a existência de parcerias, estratégia compartilhada e co-produção, sendo mais evidente nas situações que se orientam para a direita como complementaridade e colaboração.

Portanto, analisando a pertinência e as características dos modelos já descritos e, considerando os aspectos como aplicabilidade e capacidade explicativa, propõe-se um modelo de relacionamento entre os atores envolvidos com o Crea-Minas, o qual busca articular as contribuições de Sethi (1975), Coston (1998) e Najam (2000), por serem pilares

para outras discussões. A Figura 4 descreve esse modelo explicativo de relacionamento resumidamente.

Figura 4 – Modelo explicativo de relacionamento com *stakeholders*



Fonte: Elaborado pelos autores: adaptado de Sethi (1975), Coston (1998) e Najam (2000)

De acordo com a Figura 4, destaca-se que *enforcement* legal e social são pressões recebidas pela organização, sendo que o *enforcement* legal é proveniente de leis e normas juridicamente vigentes, obrigando a organização a mudar sua atuação e procedimentos. Quanto ao *enforcement* social, a pressão decorre dos constrangimentos e ações decorrentes de normas, valores e concepções morais constituídas e compartilhadas pelos grupos sociais, embora não esteja representada necessariamente em leis e normas formais e juridicamente regulamentadas.

Na relação de **Cooperação**, a organização não apenas reconhece o *stakeholder*, como possui uma genuína relação de cooperação, com ações de fortalecimento no qual se vislumbra situação de baixíssima dependência de recursos. A organização não se limita ao cumprimento das obrigações legais, dando respostas às “pressões” (*enforcement* social), atingindo uma relação forte e altamente benéfica para ambas as partes. Neste ponto de relacionamento, a organização atua seguindo as normas de governança corporativa, como por exemplo, transparência e prestação de contas. Embora existam pontos que são controversos e polêmicos, a organização não se furta em discuti-los em prol de um posicionamento coerente e como fonte de mudanças. Apesar de se encontrar nesta situação os *stakeholders* com forte potencial de ameaça, há uma elevada oportunidade de cooperação e obtenção de resultados organizacionais satisfatórios (SETHI, 1975; COSTON, 1998; NAJAM, 2000).

A relação de **Complementaridade** se apresenta pela aceitação do *stakeholder*, entretanto, com várias oportunidades para se fortalecer essa interação. Embora se tenha um vínculo forte devido ao alto grau de compartilhamento de informações e recursos, pelo cumprimento das questões legais e pelo engajamento de grande parte das “pressões” sociais, a organização se caracteriza pela reatividade e pelo não envolvimento em questões controversas. Portanto, tal reatividade limita as possibilidades de resultados excepcionais (SETHI, 1975; COSTON, 1998; NAJAM, 2000).

Já a relação de **Cooptação** se traduz pelo “auto-interesse” da organização, com ações marcadas pelo foco nos objetivos exclusivos da organização. Há um baixo compartilhamento de recursos e informações e o não cumprimento de grande parte das “pressões” sociais e muitas “pressões” legais, principalmente aquelas que conflitam com o interesse organizacional. Com esta relação de cooptação unilateral, a relação torna-se frágil, com uma baixíssima autonomia do *stakeholder* e uma alta dependência de recursos. Neste estágio há uma forte dificuldade em se empreender ações conjuntas que, inclusive, ajudariam a própria organização cooptadora (SETHI, 1975; COSTON, 1998; NAJAM, 2000). Por fim, aparece a relação de **Controntação**, que é conflituosa e completamente desagregadora a ponto da organização não reconhecer o *stakeholder*. Marcada pelo autoritarismo, não há o cumprimento de muitas “pressões” legais e sobretudo sociais. Desta forma, não há o compartilhamento de recursos, informações e, em suma, a organização tenta desestruturar e “exterminar” a parte interessada (SETHI, 1975; COSTON, 1998; NAJAM, 2000).

4 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

O Crea-Minas tem como seus principais atores envolvidos a comunidade, os profissionais, as empresas, as entidades de classe e instituições de ensino, órgãos públicos, incluindo, as três esferas do governo. A instituição declara que tem como intuito atingir uma maior qualidade e abrangência de seus serviços, e, para tal, realiza diversas parcerias institucionais, destacando-se os convênios com entidades de classes profissionais, convênios com instituições de ensino, Ministério Público, prefeituras e Corpo de Bombeiros de Minas Gerais (CREA-MINAS, 2011).

Para se relacionar com os seus *stakeholders*, o Crea-Minas possui como canais de atendimento a central telefônica (0800), o atendimento por *e-mail*, atendimento presencial nas inspetorias e escritórios, ações da ouvidoria e atendimento à comunidade. Seus principais veículos de comunicação com esses atores são o *site*, a revista institucional Vértice, mensagens eletrônicas e veiculações em rádios e televisão (CREA-MINAS, 2011).

Por se tratar de um estudo que avaliou as práticas de Responsabilidade Social Empresarial do Crea-Minas em relação aos seus *stakeholders*, o recorte metodológico é o da pesquisa qualitativa, com o método do estudo de caso.

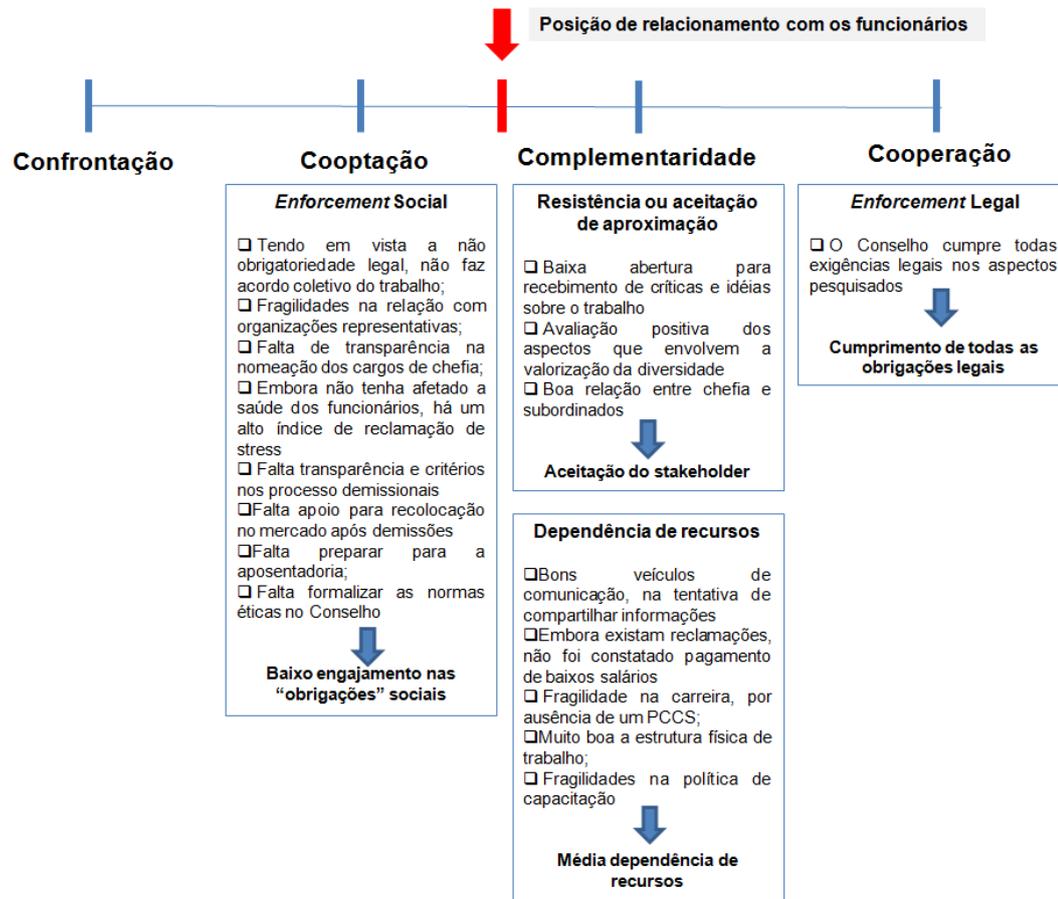
No presente estudo foram utilizados questionários e entrevistas semiestruturadas para pesquisar a relação entre Crea-Minas, seus profissionais, funcionários e a comunidade. No caso dos funcionários, além da entrevista semiestruturada, foram utilizados questionários eletrônicos que propiciaram rápida coleta de dados de uma representativa seleção dos trezentos e noventa e dois funcionários (392) em todas as unidades da organização.

Com relação à comunidade, devido a sua amplitude e diversidade, a maior parte dos dados utilizados foram secundários oriundos dos principais projetos sociais do Conselho. Porém, utilizou-se também questionários eletrônicos e entrevistas semiestruturadas com profissionais dotados de experiência e conhecimento sobre projetos sociais e participação em políticas públicas.

Por fim, em relação aos profissionais filiados (registrados), o qual totalizam aproximadamente 155.000 (cento e cinquenta e cinco mil) atores, foi feita uma pesquisa por meio de questionários eletrônicos, limitando a taxa de retorno dos mesmos. Também, como nos demais públicos, foi realizada entrevistas semiestruturadas com profissionais que têm mais familiaridade com a prestação de serviços do Crea-Minas.

O resumo do modelo explicativo de relacionamento está demonstrado conforme as Figuras 5, 6 e 7.

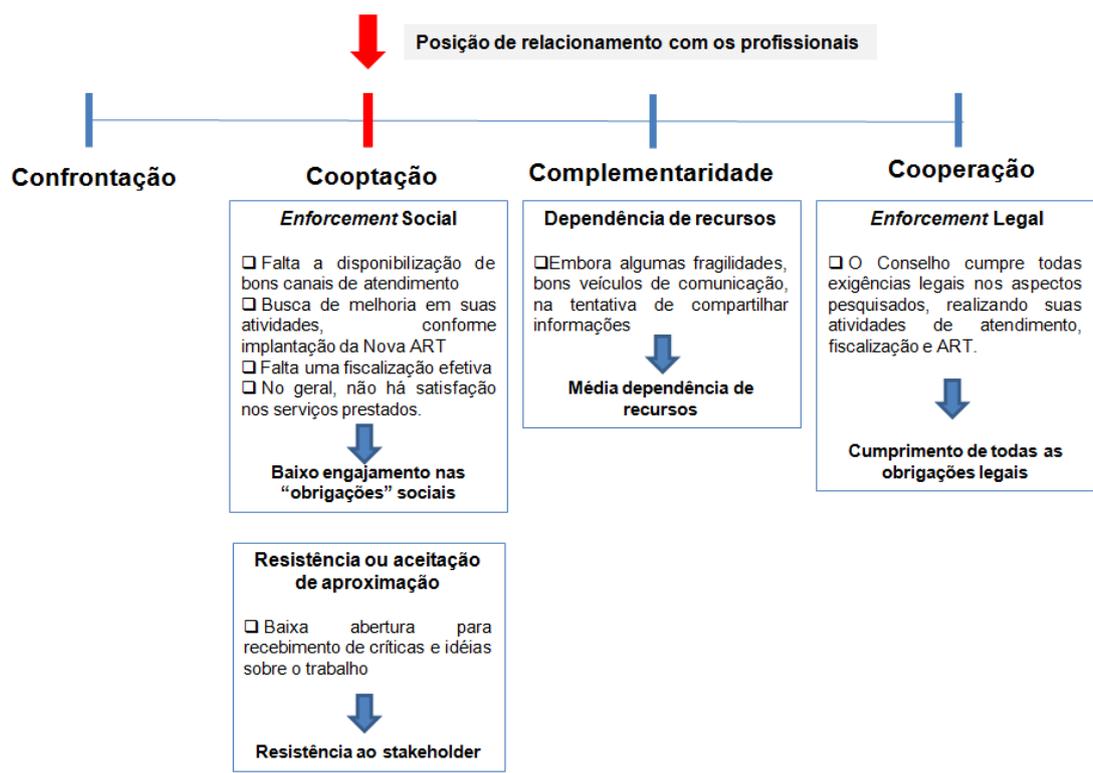
Figura 1 – Aplicação do modelo de relacionamento com os *stakeholders* (*funcionários*) do Crea-Minas



Fonte: Elaborado pelos autores.

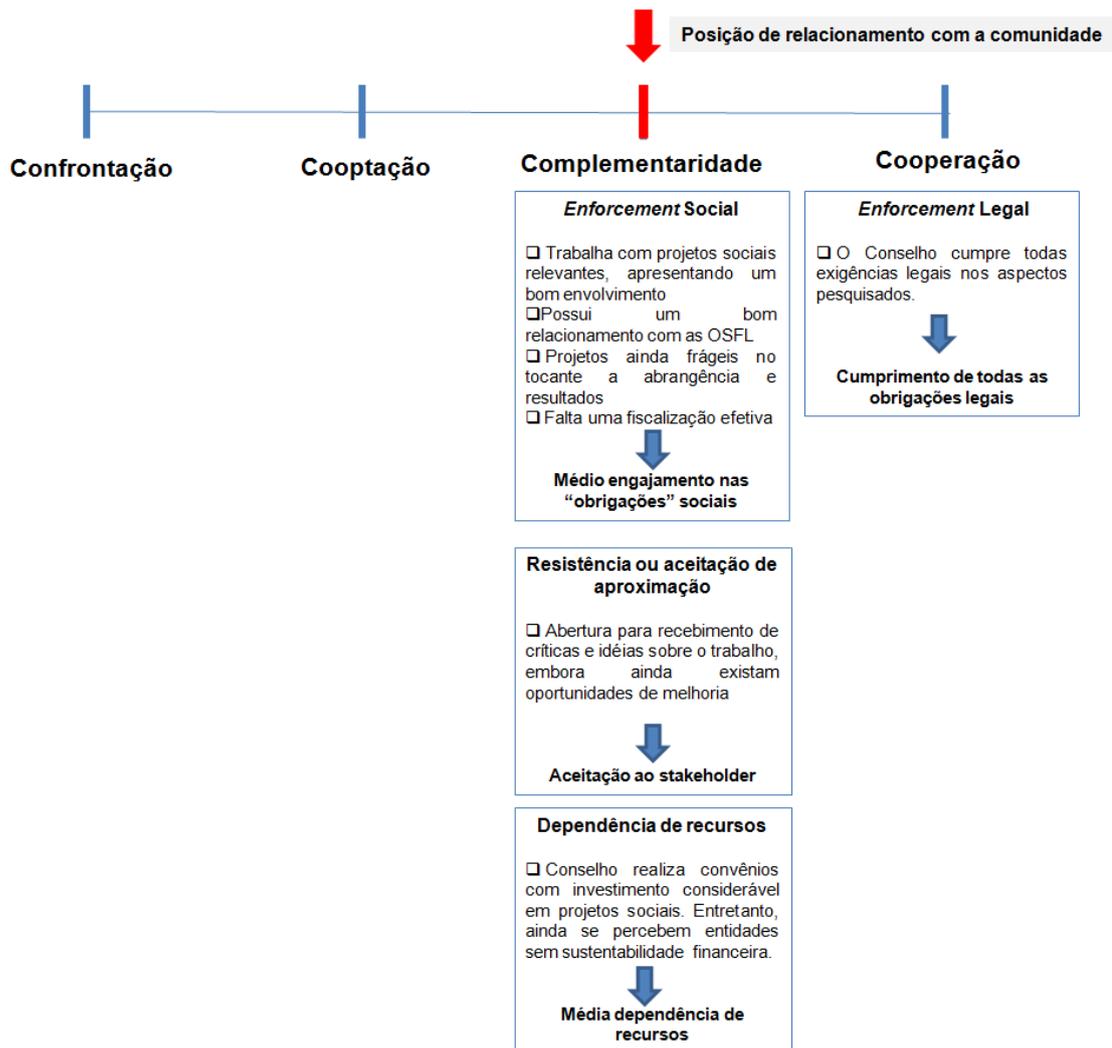
Ao se analisar as características como um todo, compreende-se que o relacionamento do Conselho junto aos seus funcionários se encontra em uma situação intermediária entre cooptação e complementaridade.

Figura 2 – Aplicação do modelo relacionamento de *stakeholders* (profissionais) do Crea-Minas



Fonte: Elaborado pelos autores.

Figura 3 – Aplicação do modelo relacionamento de *stakeholder* (comunidade) do Crea-Minas



Fonte: Elaborado pelos autores.

Ao se aplicar o modelo explicativo de relacionamento com os três (3) stakeholders pesquisados, percebeu-se que a posição do Crea-Minas atingiu, no máximo, a posição de complementaridade, e, considerando os profissionais, a classificação foi de cooptação. Com relação aos funcionários, o modelo apontou uma posição intermediária entre complementaridade e cooptação.

Cabe ressaltar que, em linhas gerais, o Crea-Minas deve priorizar o *enforcement* social, o que culminará, caso haja uma melhora neste aspecto, na aproximação com todos os *stakeholders* pesquisados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao se identificar as práticas de responsabilidade social do Crea-Minas a partir de seus principais *stakeholders*, a presente pesquisa objetivou detalhar como se dá a relação com estes grupos.

Conforme os aportes teóricos apresentados, foi possível desenhar um modelo explicativo de relacionamento entre as organizações e os seus stakeholders, o qual foi aplicado no contexto de relacionamentos do Crea-Minas e seus derivados atores.

Após a coleta de dados, que culminou com mais de mil (1.000) respondentes, análise documental, observações e entrevista com quadro (4) informantes chaves, as informações foram organizadas de tal forma a serem inseridas no modelo proposto.

Cabe enfatizar que a escolha de mais de um *stakeholder* foi fundamental para se ter uma ideia geral das práticas de responsabilidade social da organização. Vários aspectos, sob a ótica de apenas um grupo não espelhariam uma realidade de diferentes percepções e posturas na relação da organização com seus *stakeholders*.

Ao se analisar o relacionamento do Crea-Minas com os profissionais, percebeu-se um maior distanciamento, relação presente no nível de “Cooptação”. O Conselho possui um baixo engajamento com as “pressões sociais” (*enforcement social*), já que os profissionais não estão satisfeitos com os serviços de uma forma geral, embora haja ações do Conselho para tentar a aproximação. Notou-se um apelo pelo *enforcement social*, pelo fato dos profissionais ansearem por demandas adicionais ao papel do Crea-Minas. Entretanto, a resposta e o engajamento para essa perspectiva é baixa.

Ademais, percebeu-se resistência em relação aos *stakeholders* pesquisados, haja vista a baixa abertura para recebimento de críticas e ideias sobre o trabalho que a instituição desempenha. Esta situação denota uma relação baseada na dependência de recursos, na qual a informação ainda não é compartilhada de maneira adequada. Um ponto positivo foi o *enforcement legal*, já que a organização não é vista como descumpridora de normas legais não apenas com os profissionais, mas também com os funcionários e comunidade.

Já com relação aos funcionários, o Conselho está na transição entre cooptação e complementaridade. Embora haja o engajamento com as pressões legais e tenha aceitação ao *stakeholder*, ainda se percebe uma média dependência de recursos e baixo engajamento com o *enforcement social*.

Por fim, com relação à comunidade, a situação é de complementaridade. Foi o único público em que se notou um médio engajamento com o *enforcement social*, ao se considerar os trabalhos oriundos de projetos sociais relevantes, com um bom relacionamento com as Organizações Sem Fins Lucrativos. Acredita-se que, nesse aspecto é relevante avançar no resultado de suas ações.

Apreende-se que o estudo evidencia novas oportunidades de pesquisa. Sugere-se, no caso da organização analisada, estudos semelhantes com outros stakeholders, como por exemplo, outras entidades de classe e instituições de ensino. Ademais, sugere-se a aplicação em outras organizações, sobretudo as organizações sem fins lucrativos, visto que há escassez de estudos sobre suas práticas de responsabilidade social empresarial junto aos seus *stakeholders*, tanto na produção bibliográfica brasileira quanto internacional.

REFERÊNCIAS

- ABZUG, Rikki; WEBB Natalie J. Relationships Between Nonprofit and For-Profit Organizations: A *Stakeholder* Perspective. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 28, n. 4, p. 416–431, dez. 1999.
- BALSER, Deborah; MCCLUSKY, John. Managing *Stakeholder* Relationships and Nonprofit Organization Effectiveness. **Nonprofit Management & Leadership**, v. 15, n.3, p.295 - 315, 2005.
- BITTENCOURT, Epaminondas; CARRIERI, Alexandre. Responsabilidade Social: Ideologia, poder e discurso na lógica empresarial. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 45, p. 10-22, 2005.
- CREA-MINAS - Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia de Minas Gerais. Disponível em <www.crea-mg.org.br>. Acesso em: 10 outubro. 2010.
- CREA-MINAS - Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia de Minas Gerais. **Perfil da Organização - GesPública**. Belo Horizonte, 2011.
- CONFEA - Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia. Histórico. Disponível em <www.confea.org.br>. Acesso em: 10 outubro. 2010.
- COSTON, Jennifer M.; A Model and Typology of Government-NGO Relationships. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. V. 27, n. 3, p. 358-382, set. 1998.
- COUTINHO, R. B. G; MACEDO-SOARES, T. D. L. ; SILVA, J. R. G. Projetos sociais de empresas no Brasil: arcabouço conceitual para pesquisas empíricas e análises gerenciais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 5, p. 763-787, set. /out. 2006.
- DONALDSON, Thomaz; PRESTON, Lee E.. The *stakeholder* theory of the corporation: concepts, evidence and implications. **Academy of Management Review**. v. 20, n. 1, p. 65 – 91, jan. 1995.
- FREEMAN, R. E.; MCVEA, J. A *stakeholder* approach to strategic management. **Handbook of strategic management**. Oxford: Blackwell Publishing,. p. 189-207, 2000.
- HART, Stuart I. O capitalismo na encruzilhada: as inúmeras oportunidades de negócios na solução dos problemas mais difíceis do mundo. Porto Alegre: **Bookman**, 2006

- HILLMAN, Amy J.; KEIM, Gerald D.. Shareholder Value, *Stakeholder* Management, and Social Issues: What's the Bottom Line?, **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 2, p. 125-139, fev. 2001.
- JENSEN, M. Value Maximization, *Stakeholder* Theory, and the Corporate Objective Function. **Journal of Applied Corporate Finance**, v. 14, n. 3, p. 8-21, 2001.
- JONES, Thomas M.; Felps Will; Bigley, Gregory A. Bigley. Ethical Theory and *Stakeholder*-Related Decisions: The Role of *Stakeholder* Culture. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 1, p. 137-155, 2007.
- KING, Brayden. A Social Movement Perspective of *Stakeholder* Collective Action and Influence. **Business & Society**, v. 47, n. 1, p. 21 - 49, mar. 2008.
- KRASHINSKY, Michael. *Stakeholder* theories of the non-profit sector: one cut at the economic literature. **Voluntas**, v. 8 n. 2, p. 149 - 161 dez. 2002
- LEAL, S. C. H; REGO, J. A. B. S. Reformulando a dimensionalidade do construto de Responsabilidade Social de Empresas. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 30., 2010, Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD. 2010.
- MASSA, Adriana Accioly Gomes; NOVAK, Amanda S.; Souza, Raquel Pusch. **Responsabilidade social**: um caminho para sustentabilidade. CD-Rom 2º Seminário sobre sustentabilidade, v.1, p.1, 2007.
- MCFARLAN, F. Warren. Working on nonprofit boards: don't assume the shoe fits, **Revista de Administração**, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 293-301, out./nov./dez. 2004.
- NAJAM, Adil. The four-C's of Third Sector – Government Relations – Cooperation, Confrontation, Complementarity, en Co-optation. **Nonprofit Management & Leadership**, v. 10, n. 4, p. 375 – 395, 2000.
- PARKER, Janna, ATINC, Yasemin Ocal. Nonprofit Organizations Can Have Brand Communities. **Society For Marketing Advances**, p. 95 – 99, 2009.
- PASSADOR, Cláudia Souza; CANOPF, Liliane; LUIZ PASSADOR, João. Apontamentos sobre a Responsabilidade Social no ENANPAD: a construção de um conceito? In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 29., 2005, Brasília, **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.
- PEREIRA, Wolney Afonso; CAMPOS, Luiz Alberto N. F. Investigação sobre as semelhanças entre os modelos conceituais da Responsabilidade Social Corporativa. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 30., 2006, Salvador, **Anais...** Brasília: ANPAD, 2006.
- SETHI, S. Prakash. Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework. **California Management Review**, v. 17, n. 3, p. 58 – 64, 1975.
- VINHA, Valéria Gonçalves da. Estratégias Empresariais e a Gestão Social: o diálogo com os grupos de interesse (*stakeholder*). **IX Congresso Brasileiro de Energia**, Rio de Janeiro, p.1-12, mai. 2002.