



**É POSSÍVEL ESCAPAR DO COLONIALISMO EM RESPONSABILIDADE SOCIAL
EMPRESARIAL NO BRASIL? UMA PROPOSTA PLURALISTA, PRAXEOLÓGICA E
ESTRUTURACIONISTA**

*IS IT POSSIBLE TO ESCAPE OF COLONIALISM IN BUSINESS SOCIAL RESPONSABILITY IN
BRAZIL? A PLURALIST, PRAXEOLOGICAL AND STRUTURACIONIST APPROACH*

ES POSIBLE ESCAPAR DEL COLONIALISMO EN RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL
EN BRASIL? UNA PROPOSTA PLURALISTA, PRAXEOLÓGICA E ESTRUTURACIONISTA

Fernanda Filgueiras Sauerbronn
fernanda.sauerbronn@facc.ufrj.br
UFRJ

É POSSÍVEL ESCAPAR DO COLONIALISMO EM RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL NO BRASIL? UMA PROPOSTA PLURALISTA, PRAXEOLÓGICA E ESTRUTURACIONISTA

Resumo

O presente ensaio teórico tem o objetivo de propor uma perspectiva pluralista, praxeológica e estruturacionista para o estudo das estratégias de RSE no Brasil. O argumento apresentado está fundamentado na possibilidade de produzir conhecimento a partir de uma posição que esteja à margem do modelo dominante desenvolvido no âmbito da literatura norte-americana de RSE, fortemente influenciada nas últimas décadas pelas escolas prescritivas da área de estratégia. Visando o desenvolvimento dessa argumentação, o artigo está estruturado em cinco seções. A primeira seção introduz a argumentação central e propõe convoca os leitores à reflexão quanto à produção de conhecimento no Brasil que fuja do viés norte-americano. A segunda seção apresenta uma revisão da perspectiva dominante em RSE, suas origens e desdobramentos. A terceira seção discute a influência da área de estratégia, e da teoria dos *stakeholders*, na consolidação da determinação estrutural da ação como perspectiva dominante em RSE, em detrimento de abordagens que reconheçam a agência dos praticantes. A quarta seção propõe uma perspectiva pluralista, praxeológica e estruturacionista visando apontar caminhos para o estudo da agência dos praticantes das estratégias de RSE. A quinta seção traz algumas considerações e proposições finais no sentido de possibilitar a geração de conhecimento que escape do colonialismo ontológico e epistemológico, ao envolver praticantes e pesquisadores que historicamente consomem e reproduzem os modelos norte-americanos dominantes.

Resumo

Responsabilidade social empresarial; Colonialismo; Estratégia.

Abstract

In this essay I discuss a pluralistic, praxeological, and structuracionist approach to study CSR strategies in Brazil. This argument is based on the possibility of producing knowledge from a position different from hegemonic model developed in North American literature on CSR, strongly influenced by the prescriptive strategies schools in recent years. Adopting this point of view, paper is structured in five sections. First one introduces central argument and invites reads to reflect on knowledge production in Brazil, to avoid U.S. bias. Second section presents an overview of dominant perspective in CSR, its origins and developments. The third section discusses the influence of strategy area, and the stakeholders theory in the consolidation of structural determination of action as a dominant perspective in CSR, rather than approaches which recognize practitioners' agency. In the fourth I propose a pluralistic, praxeological, and structuracionist approach to identify ways for studying practitioners' agency of CSR strategies. In the last section, I discuss some considerations and final proposals trying to allow generation of knowledge that escapes from ontological and epistemological colonialism, by involving practitioners and researchers who historically consume and reproduce dominant North American models.

Keywords

Corporate Social Responsibility; Colonialism; Strategy.

Resumen

Este ensayo tiene como objetivo proponer una perspectiva pluralista, praxeológica e estruturacionista para el estudio de las estrategias de RSE en Brasil. El argumento se basa en la posibilidad de producir conocimiento a partir de una posición fuera del modelo dominante en la literatura norte-americana de RSE, mucho influenciada en las últimas décadas por las escuelas prescritivas de estrategia. El artículo está estructurado en cinco secciones. La primera introduce el argumento central, invitando a los lectores a reflexionar sobre la producción de conocimiento en Brasil sea distinta del viés norte-americano. La segunda sección presenta una revisión general de la perspectiva dominante en RSE, sus orígenes y efectos. La tercera sección analiza la influencia de la área de estrategia y de la teoría de los stakeholders en la consolidación de la determinación estructural de la acción como perspectiva dominante en RSE, en lugar de los enfoques que reconocen la agencia de los participantes. La cuarta sección propone una perspectiva pluralista, praxeológica e estruturacionista para apuntar formas para el estudio de la agencia de los practicantes de estrategias de RSE. La quinta sección ofrece algunas consideraciones finales y propuestas a fin de permitir la generación de conocimiento que se escape del colonialismo ontológico y epistemológico, al envolver participantes y pesquisadores consumidores e reproductores de modelos dominantes.

Palabras-clave

Responsabilidad Social Empresarial; Colonialismo; Estrategia.

Introdução

Uma revisão histórica da literatura de responsabilidade social empresarial (RSE) revela que esta foi desenvolvida, nos EUA, ao longo dos últimos 50 anos do século XX, e assumiu na última década uma perspectiva dominante e universal que reduziu o caráter originalmente pluralista da literatura (MARENS, 2004). O crescente poder de grandes corporações transnacionais – frente aos negócios familiares e locais – e suas relações com as demandas da sociedade era tema frequente nos debates iniciais da literatura de RSE. Contudo, esse debate perdeu espaço gradualmente desde que o tema foi considerado estratégico para a sobrevivência das corporações.

O processo de declínio do pluralismo foi marcado pela propagação de um modelo dominante de caráter estratégico e integrador, em detrimento das abordagens sociopolíticas, éticas ou críticas (MARENS, 2004; WINDSOR, 2006). O avanço das abordagens oriundas da área de estratégia sobre a agenda de RSE ocorreu, em grande parte, em função do uso da teoria dos *stakeholders* como forma de superar a confusão conceitual na literatura de RSE (CLARKSON, 1995). A gestão dos *stakeholders* foi adotada em RSE como uma forma de reconhecer os públicos externos da corporação e relacionar seus interesses sociais às estratégias corporativas. Como um resultado, a literatura de RSE abriu espaço para que os autores da área de estratégia dessem destaque ao discurso gerencial sobre como as corporações podem ser mais efetivas e lucrativas ao sistematicamente realizar a gestão dos *stakeholders* e dos temas sociais de interesse (ver PORTER; KRAMER, 2006; BRUGMAN; PRAHALLAD, 2007). Nesse sentido, o conceito de *stakeholder* assumiu uma posição central no desenvolvimento das estratégias de RSE, como uma forma de garantir a geração de riqueza para a organização e, conseqüentemente, para a sociedade e demais atores sociais relacionados ao negócio.

A crescente influência dos autores norte-americanos da área de estratégia sobre a literatura de RSE implicou na reprodução das deficiências originais da área sobre as práticas de RSE. A primeira deficiência está associada à elevação de perspectivas econômicas como sendo uma lógica neutra e universal para a análise de complexas inter-relações na sociedade (HAFSI; THOMAS, 2005). A segunda deficiência deve-se ao fato de a literatura apresentar as corporações como sendo simples *structure takers* cuja formulação das estratégias de RSE está condicionada às contingências do ambiente externo. Nesse sentido, o desenvolvimento das estratégias de RSE pode ser justificado como um mecanismo de manutenção do equilíbrio econômico e social (PORTER; KRAMER, 2006) ao invés de estar relacionado à forma de dominação dos públicos externos em um domínio de não mercado (BARON, 1995; BODDEWYN, 2003). Uma terceira deficiência relaciona-se à pretensão de prover uma 'caixa de ferramentas' para a gestão dos *stakeholders* que mascara o poder da corporação em moldar a sociedade e os mercados nos quais atua (BANERJEE, 2007, p. 32).

Uma perspectiva crítica ao modelo dominante deveria desafiar o tratamento dos *stakeholders* como fonte de inputs e outputs ao planejamento da corporação, bem como a centralidade da corporação na definição dos interesses da sociedade (ADLER *et al.*, 2007). Essa perspectiva crítica deveria também considerar duas características da área de estratégia relevantes para a difusão do modelo dominante: (i) a construção discursiva da área apresenta soluções para os problemas que esta cria ou torna relevante (KNIGHTS; MORGAN, 1991); (ii) a capacidade de criar modas e modelos molda o comportamento dos estrategistas de forma massiva e gera impacto sobre as organizações e os atores sociais (PETTIGREW *et al.*, 2002); (iii) estudos da área não reconhecem ou tratam adequadamente os reflexos e impactos na sociedade da

produção e consumo de conhecimento sobre as estratégias empresariais (WHITTINGTON *et al.*, 2003).

Argumentamos, ao longo desse ensaio, que o modelo dominante em RSE, baseado em um viés colonialista norte-americano, também reproduz em termos ontológico o determinismo estrutural sobre a agência. Ao seguir o modelo dominante, as estratégias de RSE seriam automaticamente geradas por um modelo pautado na gestão dos *stakeholders* que condicionaria e limitaria a agência. Nesse sentido, caberia ao praticante mapear o ambiente externo por meio das lentes do modelo dominante e formular as estratégias de RSE conectando temas socioeconômicos às possibilidade de geração de riqueza (PORTER; KRAMER, 2006).

O interesse das empresas pela responsabilidade social empresarial (RSE) é crescente no Brasil desde o final da década de 90. Parte desse crescimento ocorreu em função da criação de organizações de base empresarial: o GIFE em 1995 e o ETHOS em 1998. Estas duas organizações se constituíram com a intenção de difundir e ampliar as práticas de RSE e do investimento social privado, fundamentando-se na crença de que o Estado somente não seria suficiente para prover o bem-estar da sociedade (JAIME, 2005). Neste sentido, caberia às empresas e suas organizações privadas sem fins lucrativos (institutos e fundações empresariais) suprir esta lacuna por meio do desenvolvimento de ações sociais, ampliando suas ações para além dos objetivos negociais imediatos (ver OLIVEIRA, 2006).

O destaque que o tema alcançou no Brasil nos últimos anos pode ser exemplificado por alguns fatores. Primeiro, a soma do faturamento das empresas associadas ao ETHOS, no ano de 2008, era equivalente à 35% do PIB do país. Segundo, uma pesquisa do IPEA (2006) indicou que, entre 2000 e 2004, a participação empresarial na área social passou de 59% para 69%, o equivalente a 600 mil empresas que aplicaram cerca de R\$ 4,7 bilhões. Terceiro, um estudo realizado pelo GIFE (2008), com apoio da USAID, mapeou e analisou os investimentos sociais de 46 empresas e 13 institutos ou fundações, todos de origem norte-americana com atuação no Brasil, procurando destacar a representatividade do investimento social das grandes corporações e o protagonismo dessas empresas na solução de problemas locais. Certamente, o avanço das práticas de RSE no país reproduz a incorporação gradativa, ao longo dos últimos 15 anos, de conceitos como: terceiro setor, impacto social, avaliação, parceiras e redes, intersetorialidade, investimento social provado, fundos socialmente responsáveis, dentre outros (ver ARANTES, 2006; OLIVEIRA, 2006; ASHLEY, 2005). Adicionalmente, cabe destacar que a temática da gestão social no ENANPAD recebeu cerca de 549 artigos entre 2000 e 2005. Mais especificamente, 37,5% das publicações em 2003, 43% em 2004 e 40% em 2005 (HOCAYEN-DA-SILVA *et al.*, 2008). Segundo Moretti e Campanário (2009), um levantamento mais recente da produção nacional indicou que ainda existe 'pouca maturidade científica', domínio e reprodução 'das mesmas ideias' e 'uma zona de conforto intelectual' nesta área temática.

Um avanço em RSE, em termos colonialistas, possui consequências e impactos sobre as práticas em países emergentes. Isto torna-se relevante se considerarmos a habilidade da área de estratégia em obter reprodução em massa, em diferentes tipos de organização e contextos, em função da falta de reflexividade crítica. Segundo Prestes Motta, Alcadipani e Bresler (2001), este é um aspecto importante para pesquisadores e praticantes em países como o Brasil onde historicamente há grande consumo e reprodução de modelos estrangeiros (ver demais artigos da chamada especial da RAC, 2001; e clássico artigo de CALDAS; WOOD, 1997).

Portanto, propomos ao longo deste ensaio uma perspectiva não colonialista baseada no pluralismo ontológico e epistemológico (GIOIA; PITRÉ, 1990) e em uma concepção estruturacionista de agência (GIDDENS, 2003). O desenvolvimento de estudos das práticas de RSE em países como o Brasil poderia desafiar o modelo norte-americano dominante e localizar adequadamente a agência e outras epistemologias dentro do estudo das estratégias de RSE. As práticas de RSE em países emergentes poderiam ‘revelar e gerar conhecimento a partir das margens’ (ao invés do centro) que ‘desobriguem os pesquisadores’ de perceber e formular pesquisas (MIGNOLO, 2007, p.159)ⁱ de acordo com o modelo dominante em RSE.

A partir de uma perspectiva praxeológica, baseada em uma concepção estruturacionista de agência, é aberta a possibilidade de “tratar as estratégias, não sob uma ‘perspectiva normativa e prescritiva’, mas como uma prática empírica com foco nos etnométodos do estrategista e no usos das respostas disciplinares” (CLEGG, 2004, p. 26). Isso permitiria compreender como o praticante das estratégias de RSE lida simultaneamente com o modelo dominante e outros aspectos ocultos relacionados às dimensões sociais e políticas.

Adicionalmente, propomos que uma agenda crítica e pluralista seja levada a sério por pesquisadores interessados em estratégias de RSE que estejam localizados à margem da produção norte-americana, especialmente no Brasil, como uma forma de desconectar a produção local de uma perspectiva dominante e universal. Essa posição permite encontrar um lócus de enunciação a partir do qual a literatura de RSE deve ser re-estudada e epistemologicamente reconstituída.

Uma revisão da perspectiva dominante em RSE

O crescente interesse pela temática da RSE, não por acaso, coincide com o fortalecimento das grandes empresas no atual contexto de globalização. Em diversas situações, algumas empresas atuam em problemas sociais com maiores recursos ou velocidade de resposta do que diversos constituintes do mercado – incluindo o Estado (TENÓRIO, 2004). Com avanço da globalização, grandes empresas passam a ter poderes iguais ou maiores do que Estados e sociedades (KORTEN, 1996) e passam a se apresentar como fundamentais ao processo de transformação social via ações de RSE. Considerando esse quadro, cabe destacar novamente que o desenvolvimento da RSE no Brasil está fundamentado na literatura dominante das áreas de estratégia e *business & society* (B&S) desenvolvida no âmbito das escolas de administração dos EUA por diferentes autores nos últimos 50 anos (CARROLL, 1999; GEVA, 2008; VOGEL, 2005). Essa literatura teve um início muito tímido e estava relacionada a preocupações com a ética individual (consciência moral do executivo) por questionar a existência de uma forma moralmente correta de atuar (JONES, 1996; WINDSOR, 2006). Os desenvolvimentos subsequentes ocorreram como uma resposta ao surgimento das ciências administrativas e a rápida profissionalização dessa atividade (CARROLL, 1999), bem como à ascensão das grandes corporações em detrimento de pequenas empresas, negócios familiares e necessidade de comunidades locais (CHANDLER, 1979).

A relação entre empresas e sociedade começou a ser discutida com maior intensidade a partir da década de 60, quando grandes empresas começaram a ser pressionadas a apresentar soluções para questões como: poluição, consumo, emprego e discriminação social e de gênero (KORTEN, 1996; CARROLL, 1999; WADDOCK, 2004) – temas ainda relevantes atualmente. O cenário de contestações e de turbulência em torno da grande empresa apresentou reflexos na literatura de RSE e o ambiente externo começou a ser problematizado. Foram debatidos conceitos como: *social responsiveness*, *public responsibility* e *stakeholder management*

(WOOD, 1991). A incorporação do conceito de *stakeholder* favoreceu o reconhecimento dos atores sociais que interagem, possuem interesses associados ou interferem nas decisões da empresa (MARENS, 2004). A característica que distinguia o uso do conceito em RSE era o fato de ser aplicado a grupos não tradicionais vistos como possuindo relações conflituosas com a empresa (FREEMAN, 1984). A gestão dos *stakeholders* (*stakeholder management*) serviria para integrar questões econômicas e sociopolíticas, permitindo que a análise dos temas sociais fosse conectada às estratégias da organização. Os conceitos anteriores não apresentavam um significado claro para gerentes, estudantes ou acadêmicos, assim como os modelos de RSE não eram operacionais para a compreensão do desempenho social da organização (CLARKSON, 1995).

Neste sentido, o discurso gerencial sobre “como as organizações podem ser mais eficazes e rentáveis por meio da análise sistemática dos *stakeholders*” passou a ser dominante (HININGS; GREENWOOD, 2002, p. 414). As empresas passaram a desenvolver estratégias de relacionamento com os públicos interessados, uma vez que a incorporação deste conceito serviu à análise das ações sociais das empresas com base nas relações com seus diferentes públicos (SAUERBRONN; SAUERBRONN, 2011). As empresas passaram a desenvolver ações de RSE de forma voluntária e a deixar de lado o caráter de dependência a obrigações e regulação impostas por governos e sociedade (MARGOLIS; WALSH, 2003).

Com uma perspectiva integradora e estratégica atribuída ao conceito de *stakeholder*, a literatura de RSE começou a incorporar uma bagagem de formulação e implementação de estratégias de RSE voltadas para os diferentes públicos com os quais as empresas se relacionam (DONALDSON; PRESTON, 1995). O desenvolvimento da relação com *stakeholders* foi tratado como um imperativo de negócios para as empresas, principalmente as grandes corporações, uma vez que proveria uma base de vantagem competitiva (PORTER; KRAMER, 2006). Os argumentos que assumiam uma relação positiva entre RSE, gestão dos *stakeholders* e desempenho econômico da empresa se tornaram predominantes (WADDOCK, 2004).

A literatura de RSE foi ampliada com a incorporação do conceito de *stakeholder*, uma vez que este permitiu operacionalizar os modelos teóricos e a associar as questões sociais às estratégias das empresas. Ou seja, as estratégias de RSE para os *stakeholders* permitiu tangibilizar questões sociais em termos estratégicos para a empresa e permanece como conceito ainda relevante na literatura de RSE (AGLE *et al.*, 2008).

Desta forma, a formulação de estratégias de RSE passa a tratar voluntariamente (MARENS, 2004) de uma dimensão sociopolítica mais ampla, via desenvolvimento de ações junto aos *stakeholders* (POST *et al.*, 2002). Grande parte destes interesses sociopolíticos empresariais assume a forma de ações de RSE, onde são formulados novos planos, políticas e processos para a consecução dos interesses empresariais frente aos múltiplos grupos de interesse.

Com a integração da estratégia de RSE ao processo formal de planejamento, é possível perceber na literatura a consolidação de um modelo dominante. Esse modelo dominante ganhou espaço na literatura corrente já no princípio dos anos 2000 devido a: (i) consolidação das grandes empresas como importantes atores no cenário mundial e local; (ii) o reconhecimento do capitalismo – e suas diversas variantes – como forma dominante de economia; (iii) Ambiente externo como fonte e destino de informações sobre a adesão voluntaristas de RSE; (iv) Foco no voluntarismo como orientação para a desenvolvimento de ações socialmente interessantes para o negócio.

É apresentado na literatura um modelo dominante caracteristicamente formal, pautado no processo hierárquico de formulação e implementação de políticas, os processos e objetivos. Esse modelo permanece associado às estratégias sociais para *stakeholders*, como fonte de oportunidade, inovação e vantagem competitiva (PORTER; KRAMER, 2006). Porém, a integração estratégica da RSE – antes tida como um imperativo para os resultados da empresa e uma adaptação ao ambiente externo – assume um caráter voluntarista de ação (MARENS, 2004). Partindo de uma proposta de criação de valor para todos e de criação de um novo pacto social (BRUGMAN; PRAHALAD, 2007), o voluntarismo torna obsoleta qualquer tentativa de imposição social e política pelos demais atores sociais e mostra-se eticamente adequado e economicamente relevante para a empresa e para os executivos.

Um conceito de *stakeholder* reinventado (ver POST *et al.*, 2002) permanece relevante nesse modelo dominante por permitir identificar os níveis e subníveis de *stakeholder* (SACHS *et al.*, 2006; MARSDEN, 2002) com os quais a organização deve desenvolver estratégias conjuntas de atuação sociopolítica. O modelo dominante fortalecido nos anos 2000 mantém o foco nas relações entre a organização e o ambiente, na obtenção de resultados socialmente interessantes para o negócio. Conforme indicado por Porter e Kramer (2006), caberia ao estrategista acionar o sistema de planejamento de forma a mapear e escolher as questões sociais genéricas relacionadas ao negócio, analisar o potencial de impacto social na cadeia de valor e os reflexos no contexto competitivo.

Avançamos no argumento desenvolvido por Faria e Sauerbronn (2008) ao reconhecer que essa abordagem permanece desconhecendo a ação nos níveis micro-individual e meso-organizacional nas estratégias de RSE nas organizações. Mantém-se o nível de análise macroestrutural deixando de lado as práticas e as questões políticas, no nível micro-individual e meso-organizacional, que sustentam ou questionam o modelo dominante. O avanço deste modelo dominante é preocupante porque não lida adequadamente com a agência dos estrategistas (indivíduos e grupos formais e informais) e com a possibilidade de pluralismo e conversação entre diferentes correntes teóricas. Esses aspectos são preocupantes, principalmente, se considerarmos que estudos da área não reconhecem ou tratam adequadamente os reflexos e impactos na sociedade da produção e consumo de conhecimento sobre as estratégias empresariais. Ou seja, o avanço deste modelo de caráter econômico e integrador tende a elevar as estratégias sociais à categoria de solução ambientalmente determinadas para os problemas de ordem não econômica que as empresas enfrentam. Consequentemente, o domínio dessa abordagem apresenta reflexos sobre as práticas dos estrategistas, uma vez que são transformados em moda e tendem a ser reproduzidos em massa por diversas empresas e em diferentes contextos sociais.

O desafio a esse modelo dominante em RSE sustenta-se frente a uma série de limitações, dentre as quais destacamos que (i) uma perspectiva voluntarista de ação em RSE omite a influência dos demais atores na sociedade e atribui à organização um papel central na sociedade; (ii) um tratamento inadequado das dimensões macroestruturais apresenta o ambiente externo como provedor de input e receptor de output em uma perspectiva clássica de planejamento formal de estratégias; (iii) a exclusão das dimensões associadas à política interna e suas influências sobre a formação das estratégias de RSE atribui ao planejamento formal e hierárquico um papel de destaque que não permite o reconhecimento dos indivíduos e grupos internos envolvidos; (iv) a ênfase dada à racionalidade econômica não permite o reconhecimento de outros elementos direcionadores da agência; (v) as análises funcionalistas relacionadas ao tema não tratam da intencionalidade do agente e das consequências não premeditadas da ação.

Como forma de descolonizar a RSE no Brasil, propomos adotar uma definição que se distancia do modelo dominante. Assim, a partir das definições de Banerjee (2008, p. 56) e Windsor (2006, p. 93), definimos a responsabilidade social empresarial (RSE) como sendo qualquer conceito ou iniciativa que visa tratar da relação de uma empresa com a sociedade e das questões de interesse público relacionadas ao seu negócio. Consequentemente, esses conceitos e iniciativas ampliam o poder da organização frente outros atores sociais por meio de planos, produtos, serviços, estruturas, normas e regras (dentre outros 'rótulos'), de acordo com o contexto da ação e do processo envolvido (ver SCHROEDER; SCHROEDER, 2004).

Influência da área de estratégia

A área de estratégia é apontada, por alguns autores como uma indústria. Uma das principais características dessa indústria é avançar sobre determinados temas na tentativa de transformá-los em modas, acompanhadas por técnicas e modelos a serem adotados pelos praticantes (ABRAHAMSON, 1991; CLARK, 2004; WHITTINGTON *et al.*, 2003). A temática da responsabilidade social empresarial (RSE) é um dos principais interesses dessa indústria nos últimos anos. O tema foi incorporado à área e, consequentemente, construído um discurso característico que propõe soluções para um 'não tão novo' tema de interesse para as empresas: a relação entre empresas e sociedade (PORTNEY, 2008, p. 262). Contudo, como já mencionado, o avanço da área de estratégia sobre este tema apresenta uma série de implicações por conta da reprodução de problemas característicos da área.

A constituição histórica da área de estratégia vem sendo estudada desde o início da década de 90 com o objetivo de compreender criticamente a sua natureza e suas características centrais (ver, por exemplo, HAFSI; THOMAS, 2005; KNIGHTS; MORGAN, 1991; PETTIGREW *et al.*, 2002; entre outros). Advém da revisão histórica do processo de constituição da área a identificação de uma série de lacunas teóricas e metodológicas que permitem localizar o argumento central deste artigo.

Dentre as lacunas da área, diversos autores apontam a simples reprodução de algumas dicotomias características das ciências sociais (MAHONEY, 1995; POZZEBON, 2005). Destacamos nesse artigo as lacunas relacionadas à dicotomia entre os níveis de análise macro e micro, bem como o tratamento dos estrategistas segundo um caráter exclusivamente voluntarista ou determinista (PETTIGREW *et al.*, 2002). Essas dicotomias podem ser observadas nos estudos da área por uma dificuldade em lidar adequadamente com as noções de estrutura e agência (WHITTINGTON, 1992).

A adoção posturas dicotômicas deterministas ou voluntaristas nos estudos em estratégia geram uma série de implicações e limitações nos estudos (WHITTINGTON, 1988). Por um lado, o voluntarismo nos estudos é caracterizado pela elevação das intenções do estrategista que age livremente na formulação e implementação de estratégias. Por outro lado, o determinismo estrutural é caracterizado pela "estratégia como um simples produto das forças do mercado" (KNIGHTS e MORGAN, 1990, p. 476).

O caráter determinista de algumas correntes de estudo permite compreender que a área foi construída dentro da academia de administração dos EUA por meio de uma representação específica de ambiente externo. Este era descrito e tratado como um domínio de ameaça à sobrevivência das organizações: "para sobreviver, a organização se 'adapta' ao ambiente externo" (KNIGHTS e MORGAN, 1993, p. 213). Seguindo esse caráter determinista, é criada na

área de estratégia um discurso de que as empresas são *structure takers* (CLEGG, 1990), partindo de uma corrente de estudos que adota uma perspectiva ambiental (ver MINTZBERG *et al.*, 2000). Sob essa perspectiva, alguns estudos passam a tratar das relações de poder entre a organização e o ambiente externo, sendo que ao estrategista caberia um papel passivo de tomar as condições do ambiente externo e adaptar as estratégias da empresa para garantir a sua sobrevivência.

Como afirmam Tsoukas e Knudsen (2002, p. 412), grande parte dos estudos na área de estratégia tem visto o comportamento e as ações como “determinações situacionais ou reforços externos, ao invés de serem vistos como algo escolhido ou construído, pautado por certa intencionalidade na ação”. Em estudos dessa natureza, tanto a capacidade de agência do estrategista, quanto das organizações serem *structure makers*, não são problematizadas por essa corrente de estudos. Dentre as abordagens deterministas, destaco os estudos pautados na teoria dos *stakeholders*, que ganharam espaço na área de estratégia desde o lançamento, em 1984, do livro de Freeman: *Strategic Management – a Stakeholder Approach*. Segundo a teoria dos *stakeholders*, em termos instrumentais, a efetividade da organização e o resultado esperado para o acionista seriam alcançados pela capacidade de prestar atenção às relações e aos interesses dos diferentes públicos. A partir do mapeamento dos *stakeholders*, cabe ao estrategista analisar as condições do ambiente externo e garantir a gestão dos interesses dos diferentes públicos como forma de maximizar o resultado e a efetividade da organização (DONALDSON; PRESTON, 1995; JONES; WICKS, 1999).

Seguindo a argumentação de Jemison (1981, p. 602), consideramos que os agentes não organizam naturalmente suas decisões em “pacotes intactos marcados como ‘conteúdo e processo’ ou ‘econômico e sociopolítico’”. De fato, a complexidade de decisões estratégicas exige que os gerentes considerem as questões sociopolíticas envolvidas em uma questão econômica, vice e versa. Por esse motivo, ainda não é claro como outras dimensões influenciam a prática estratégica quando a racionalidade econômica não dita um curso de ação óbvio. A conjugação de diferentes perspectivas e dimensões possibilita compreender quando e como empresas ‘desviam’ de seu comportamento economicamente racional. Por exemplo, a conduta em um mercado pode ser desenhada segundo uma racionalidade econômica, mas forças cognitivas e sociais podem produzir resultados que inibem o movimento na direção de padrões economicamente racionais. Essas forças podem até mesmo dirigir os padrões na direção da irracionalidade econômica (THOMAS; PRUETT, 1993).

Conforme indicado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), outros pesquisadores propõe o estudo do envolvimento do estrategista na condução de questões de poder e política (ver CHILD, 1972 e 1997; PETTIGREW, 1977; QUINN, 1989). Segundo estes autores, a dimensão política é inerente a qualquer estratégia já que estas refletem demandas correntes e percepções diferentes acerca de um mesmo fenômeno, o que caracteriza as organizações como uma arena política. Assim, a formação de estratégia pode ser tanto resultado de planejamento e posicionamento deliberados, quanto de processos de acomodação de interesses internos e externos.

A discussão em torno dessas dicotomias – entre os níveis de análise micro/macro e as dimensões de estrutura/agência –, apesar de ampla e propositiva, foi tratada por alguns autores a partir da conjugação de perspectivas teóricas distintas, como forma a adequar-se aos objetos de estudo em questão (ver LEWIS; GRIMES, 1999; POZZEBON, 2004; WHITTINGTON, 1992). Atualmente, a diferença entre as perspectivas formuladas está, quase sempre, na adoção de posturas mais favoráveis à estrutura ou à agência (WHITTINGTON, 1988). Diversos

autores realizaram nas últimas décadas um movimento vigoroso em busca da superação das incomensurabilidades paradigmáticas associadas a essas perspectivas e modelos (ver REED, 1988 e 1997; WEAVER; GIOIA, 1994). Esse movimento foi marcado pelo reconhecimento de uma crise na qual apenas um estado de pluralismo e de conversação permitiria a formulação de novos quadros teóricos para a realização de pesquisas na área de estratégia (HAFSI; JACKSON, 1999; THOMAS, 2005; MAHONEY, 1993).

Argumentamos que, reconhecer essas questões, significaria superar uma abordagem determinista fundamentada na teoria dos *stakeholders* (DONALDSON; PRESTON, 1995). Ou seja, significaria adotar uma perspectiva pluralista que permita reconhecer outras ontologias e epistemologias como forma de superar as limitações e compreender a agência nos níveis macroestrutural e micro-organizacional. Desta forma, o conceito de pluralismo é importante por permitir um retorno a outras perspectivas que conjuguem adequadamente as dimensões de estrutura e agência nos estudos sobre as estratégias de RSE.

Pluralismo, prática e agencia estruturacionista

É comum na área de estratégia identificar ou restringir as discussões sobre o conceito de agência à Teoria da Agência (JENSEN; MECKLING, 1976). A teoria da agência prediz que, quando os gerentes possuem informação privada e potencial para ganho pessoal, eles agirão em seu próprio interesse à custa dos donos da empresa. Por causa de seu comportamento autointeressado envolver custos para a firma e para os *stakeholders*, mecanismos de monitoramento e incentivo são componentes fundamentais dos sistemas de controle gerencial. Consequentemente, nessa perspectiva é interessante completamente a natureza e conflitos da relação entre agente e principal, assim como os fatores contextuais específicos que afetam o potencial para comportamento abusivo devido à tendência a tomada de decisão oportunística (EISENHARDT, 1989).

Estudos sobre agência assumem que as atividades do agente são inobserváveis e difíceis de monitorar. Assim, o objetivo do principal é desenvolver um sistema de incentivo no qual o resultado seja a motivação do agente para a adoção de esforços que maximizem o lucro da firma e consequentemente o seu próprio. Dessa forma, seguimos a argumentação de Ghoshal (2005) que considera extremamente limitadas e prejudiciais ao estudo da relação entre empresas e sociedade as perspectivas das teorias da agência, dos custos de transação e do modelo de cinco forças. Para esse autor essas 'más' teorias fortaleceram uma série de práticas que tem sido prejudiciais para a sociedade como um todo. Ao aderir a um 'modelo científico', a teoria da agência teve a pretensão de teorizar a partir de uma análise parcial, que excluía a intencionalidade e capacidade de escolha. Ao rejeitar uma perspectiva de análise do comportamento em termos de escolhas, ações e realizações, rotulada como 'romântica', a adoção de uma perspectiva científica estava interessada em descobrir padrões e leis, substituindo toda noção de intencionalidade devido a uma crença no determinismo para explicar dos os aspectos da performance da empresa. Ou seja, "mesmo que os gerentes individualmente possuam um papel, ele certamente será tomado como determinado por leis econômicas, sociais e psicológicas que inevitavelmente moldam a ação" (GHOSHAL, 2005, p. 77).

Por outro lado, propomos compreender a agência dos praticantes de RSE a partir de uma outra concepção de agência, superando a perspectiva autointeressada e oportunista presente na teoria da agência, clássica na área de estratégia. Defendemos que uma outra teorização sobre

a agência relacionada às estratégias de RSE é possível e necessária. Para tal, reconhecemos as contribuições de diversos autores, dentre eles Giddens (2003) e Child (1972 e 1997).

A adoção de uma perspectiva pluralista oferece uma forma de desconectar a literatura de RSE no Brasil de uma perspectiva universal e dominante formulada nos EUA. A adoção de uma perspectiva pluralista permite superar a fundamentação ontológica e epistemológica da teoria dos *stakeholders* reconhecendo a ação dos atores sociais frente à estrutura social. O pluralismo permite a construção de quadros de análise que respeitem as forças de diversas correntes teóricas e sejam ajustados à variedade de problemas de pesquisa que possam surgir no sentido de descolonizar os estudos em RSE.

Adoto a argumentação de autores como Mahoney (1993) e Hafsi e Thomas (2005) que discutem a ampliação do pluralismo e das conversações na área. Essa é uma forma de tornar o conhecimento menos homogêneo e pasteurizado entre os executivos, organizações e acadêmicos. Uma forma de manter no jogo determinadas correntes teóricas e posições tidas como marginais na área. Da mesma forma, Thomas e Pruett (1993), defendem a adoção do pluralismo, pois a área de estratégia é, quase sempre, apresentada como simplesmente importando teorias de uma variedade de outras disciplinas, apesar de os fenômenos organizacionais demandarem abordagens integradas. Diante do pluralismo pesquisadores são rotineiramente expostos a uma variedade de perspectivas teóricas e metodológicas e a constante exposição deve favorecer o pensamento integrado e seus potenciais benefícios para a área (ver JACKSON, 1999).

O ponto central no debate sobre o pluralismo é a necessidade de permitir que a combinação de diferentes visões permita uma análise das estratégias de RSE que seja diferente das correntes de pensamento dominantes. Esforços no sentido do pluralismo podem mostrar como o objeto da pesquisa pode legitimamente ser tema de várias estratégias de pesquisa e interpretações (funcionais, interpretativas, críticas, dentre outras) ao mesmo tempo em que continua vinculado à uma temática específica.

Assim, a perspectiva pluralista que propomos está pautada nos seguintes elementos: (i) uma concepção estruturacionista de agência; (ii) um entendimento da estratégia como prática social que assume os diferentes significados mapeados na literatura da área de estratégia; (iii) a noção de codeterminação estratégica de forma a dar conta dos diferentes níveis de análise e da dimensão política envolvida; (iv) uma definição de RSE que se distancia do modelo dominante e se aproxima da noção de estratégia como prática social.

A contribuição da teoria da estruturação (TE) está na forma como Giddens lida com estrutura e agência, substituindo a idéia de dualismo pela dualidade. A estrutura entra simultaneamente na constituição das práticas sociais e dos agentes, e se materializa nos momentos de interação. As estruturas sociais, na visão de Giddens, são constituídas pela agência humana e, ao mesmo tempo, são o meio de sua constituição. A estrutura não é vista como existindo exteriormente à ação humana, mas concebida como 'virtual', à medida que só se concretiza pela reprodução da vida social, isto é, ela não se viabiliza independentemente da ação humana (GIDDENS, 1978, p.183). Assim, as estruturas estão sincronicamente envolvidas na ação: elas influenciam (não necessariamente determinam) as ações como fatores que as constroem ou facilitam (CASSELL, 1993).

Na TE, as estruturas tanto restringem como facilitam a própria ação, permitindo a possibilidade dos atores alterarem comportamentos, tornando plausível o processo contínuo

de mudança social. Em outras palavras, os atores não estão passivos ao determinismo das regras sociais (GIDDENS, 2003, p. 29-30). A dualidade entre estrutura e agência se dá pelo fato destas serem duas faces do mesmo processo social. O conceito permite, por um lado, o estudo analítico da ação desenvolvida por atores individuais e, por outro, os impactos da estrutura sobre aqueles mesmos agentes (MACHADO-DA-SILVA *et al.*, 2006). A TE permite um *bracketing* seletivo do fenômeno social, com base nas dualidades, posições singulares, que circundam agência e estrutura (COHEN, 1999). Ou seja, a TE permite vincular a ação cotidiana dos atores organizacionais – em nível micro – à questão mais ampla das estruturas sociais de uma dada realidade – em nível macro – sem estabelecer determinismos entre ação e estrutura e vice-versa.

Portanto, utilizamos uma concepção estruturacionista para definir a agência como sendo um fluxo de intervenções causais reais ou observáveis dos indivíduos ao longo dos processos ou eventos (BERTILSSON, 1984, p. 343). A agência é constituída por uma série de ‘atividades práticas em curso’ e ‘eventos nos quais o indivíduo é perpetrador’, expressando a ‘capacidade de realizar as coisas em primeiro lugar’ (GIDDENS, 2003, p. 10). As ações cotidianas dos indivíduos (nível micro) são constituídas e constituem os elementos da estrutura social (nível macro). Devido à intencionalidade da ação e ao conhecimento limitado do indivíduo sobre a força social que orienta a ação, a agência possui consequências premeditadas e não premeditadas que devem ser especificadas para que uma análise da conduta estratégica do agente possa ser realizada.

Ao propor a investigação da agência nas estratégias de RSE, a partir de uma perspectiva estruturacionista, passa a ser possível confrontar o modo de análise funcionalista que serve de orientação aos estudos que seguem o modelo dominante porteriano, de caráter estratégico e integrador (ver PORTER; KRAMER, 2006). A análise racional do modelo dominante em RSE coloca a atenção para as consequências da estratégia que atendem à uma necessidade funcional do sistema capitalista (JONES, 1986), não reconhecendo a intencionalidade na conduta do agente e as consequências impremeditadas da ação.

Uma proposta que contemple a análise da agência dos praticantes de estratégias de RSE deve reconhecer as atividades conduzidas pelo agente como sendo ações não intencionais que estão pautas em um conhecimento limitado sobre as consequências destas ações. Nessa proposta de análise também consideramos necessário atribuir simultaneamente racionalidade e intencionalidade aos agentes envolvidos na ação. Na literatura dominante em RSE, as estratégias empresariais relacionadas ao tema são percebidas como atendendo a uma necessidade funcional, mas essa interpretação funcionalista não é suficiente por não explicar ou interpretar as consequências da ação. Em uma análise funcionalista, o sentido da ação é dado por funções manifestas pelo sistema, sem reconhecer que os atores possuem motivos para o que fazem e geram consequências que não podem premeditar. A compreensão da agência segundo uma concepção estruturacionista possibilita transcender o foco exclusivo na racionalidade sistêmica e funcional, sendo possível incluir dimensões individuais como motivação e intencionalidade da ação.

Adicionalmente, uma concepção estruturacionista de agência permite também avançar no sentido de considerar a estratégia uma prática social (POZZEBON, 2005; WHITTINGTON, 2004 e 2006). Assim, entendemos que as atividades práticas e realizadas pelos indivíduos materializam a estratégia de uma empresa e assumem significados e sentidos que são contextualmente situados. As práticas estratégicas podem envolver os diferentes significados de estratégia já mapeados na literatura (ver MINTZBERG *et al.*, 2000; JARZABKOWSKI, 2008):

conceitos e técnicas para formulação de um curso de ação ou plano adequado; padrões de ação experimentados em um processo contínuo; pensamento ou perspectivas que direcionam e orientam a ação; posições analisadas e selecionadas em função de determinadas condições da indústria ou da estrutura; manobras políticas internas e externas realizadas habilmente como forma de negociar restrições e imposições.

Soma-se à proposta o conceito de codeterminação oriundo do trabalho de Child (1972, 1997). A codeterminação mostra-se bastante interessante para a construção de um quadro de análise que revele as mutuas influências sobre agência e condicionantes da ação. Normalmente, os condicionantes da ação compõem o campo de estudo sobre como agentes definem escolhas entre objetivos alternativos e as convertem em decisões, conforme uma ordem de preferências cuja implementação pode ser analisada em termos dos fatores que influenciam a ação. Porém, a ação não é nunca consequência mecânica da socialização. Para que se compreenda uma ação, é preciso que se levem em conta todas as intenções e, de modo mais geral, as motivações do ator, os meios de que ele dispõe ou aceita dispor, assim como a avaliação que faz desses diferentes meios; tais elementos determinam o campo dos possíveis resultantes da situação de interação na qual ele está envolvido. A ação, portanto, não pode ser reduzida aos efeitos de um condicionamento. Contudo, por outro lado, está claro que as preferências do ator, assim como os meios de que dispõe ou crê dispor, são afetadas pelas estruturas sociais.

Como afirma Giddens (2003), a capacidade de agência se revela também na força que o agente possui ao sustentar o próprio argumento, quando exerce a monitoração reflexiva e adentra conversações ou negociações com os demais agentes na organização. Nesse sentido, em um modelo de codeterminação passa a ser necessário colocar o foco sobre “como as crenças são sustentadas pelos atores ao entrarem em discussões e negociações com outros na organização e quão flexíveis eles podem ser para modificar suas crenças à luz de opiniões e evidências contrárias” (CHILD, 1997, p. 52). O agente, por meio da monitoração reflexiva, situado no tempo e espaço, se faz presente no processo ao revisitar as formas pelas quais compreende seu próprio relacionamento com o passado, o futuro e o presente fazem a diferença em suas ações (GIDDENS, 2003). Assim, as questões relativas à sua familiaridade, experiência com as estratégias de RSE, bem como a relevância atribuída ao tema em diferentes situações e contextos, são importantes para permitir vislumbrar possibilidades de agência em determinado contexto (EMIRBAYER; MISCHE, 1998).

A perspectiva do processo político já mencionada soma-se à perspectiva de análise por colocar atenção nas alternativas de ação e nas escolhas que podem ser coletivamente aceitáveis segundo o grupo dominante, ou aceitáveis para o grupo mais amplo de empregados ou membros da organização (CHILD, 1997). A incorporação dessa dimensão de política interna, permite reconhecer o processo de negociação interna pelo qual pode ocorrer uma coalizão de diversas preferências para ação em uma política acordada.

Desta forma, uma concepção estruturacionista de agência, associada à uma visão praxeológica, permite entender que o praticante das estratégias de RSE é a conexão entre os elementos advindos dos níveis macro, meso e micro. Conforme argumentação proposta, as dimensões de estrutura e ação estão implicadas na agência, podendo as práticas dos agentes serem codeterminada por elementos oriundos de três níveis: (i) as predisposições individuais para a ação, no nível micro; (ii) a interação com a política interna da empresa, no nível meso; e (iii) a interação com o ambiente externo, no nível macro. Assim, O interessante nesse quadro de codeterminação, que se propõe à teorizar sobre a agência dos praticantes de RSE, está no

aspecto ativo e construtivo das ações individuais e no reconhecimento do arcabouço estrutural no qual essa ação e conduta ocorrem (GIDDENS, 2003).

A perspectiva pluralista e estruturacionista que propomos está pautada na possibilidade de geração de um conhecimento local, originado nas práticas das estratégias de RSE que diferem do conhecimento e dos modelos dominantes, normalmente importados acriticamente pelos acadêmicos no Brasil (BERTERO *et al.*, 2003; FARIA; SAUERBRONN, 2011). Enquanto há um grande crescimento no conhecimento sobre gestão estratégica, apenas uma relativamente limitada quantidade de pesquisas está direcionada para questões fora dos EUA e da Europa. Isso reflete o impressionante viés geográfico característico da área de estratégia (PETTIGREW *et al.*, 2002, p. 8) e de RSE (MARENS, 2004), que propomos superar a partir da observação da agência dos praticantes de RSE no Brasil.

Por exemplo, o estudo realizado por Sharp e Zaidman (2009) mantém o foco do estudo do *strategizing* de RSE sobre aspectos relacionados à comunicação e informação (ao invés de negociação e persuasão) e a ausência de resistência por parte da comunidade organizacional. Certamente, este viés reproduz uma tendência a perceber as estratégias de RSE como o desenvolvimento de ações de 'natureza moral e centrada em valores' (SHARP; ZAIDMAN, 2009, p. 70).

O estudo da agência dos praticantes de RSE em países emergentes, como o Brasil, podem revelar e gerar um 'conhecimento a partir das margens' (ao invés do centro) que 'desobrigue os pesquisadores' de perceber e formular pesquisas (MIGNOLO, 2007, p.159), seguindo o modelo dominante em RSE. Abre-se, assim, a possibilidade de gerar conhecimento que vai além da perspectiva econômica, estratégica e integradora em RSE (ver PORTER; KRAMER, 2006; BRUGMAN; PRAHALAD, 2007), envolvendo praticantes e pesquisadores da área de estratégia, que historicamente consomem e reproduzem os modelos norte-americanos dominantes (CALDAS; WOOD, 1997).

Considerações e proposições finais

O crescimento das ações de RSE em todo o mundo e no Brasil é um reflexo do crescente tratamento estratégico dado ao tema, dada à incorporação do conceito de *stakeholder* na literatura de RSE e a consequente consolidação de um modelo dominante. O avanço dos autores de estratégia sobre o tema da RSE tem como pano de fundo um contexto caracterizado pela globalização como propulsora de determinadas ideologias e políticas (MARENS, 2004; HELD; MCGREW, 2000); pelo fortalecimento das grandes empresas no cenário mundial e o capitalismo como forma dominante de economia (KORTEN, 1996; BANERJEE, 2008); e a marginalização política e ideológica da noção de Estado de Bem Estar Social com a ampliação do argumento de falha do Estado (WINDSOR, 2006; MARSDEN, 2002).

Considerando que o modelo dominante em RSE, pautado na teoria dos *stakeholders*, está fundamentado na determinação estrutural da ação, propomos uma perspectiva plural e estruturacionista que o desafie nas seguintes dimensões: (i) a perspectiva voluntarista para a adesão da organização à RSE omite a influência dos demais atores na sociedade e coloca a organização em papel central na sociedade; (ii) o tratamento inadequado das dimensões macroestruturais apresenta o ambiente externo como provedor de input e receptor de output em uma perspectiva clássica de planejamento formal de estratégias; (iii) a exclusão das dimensões associadas à política interna e suas influências sobre a formação das estratégias de RSE atribui ao planejamento formal um papel de destaque e não permite o reconhecimento

dos indivíduos envolvidos na ação; (iv) a ênfase dada à racionalidade econômica não permite o reconhecimento de outros elementos direcionadores da agência; (v) as análises funcionalistas relacionadas ao tema não tratam da intencionalidade do agente e das consequências não premeditadas da ação.

A perspectiva pluralista proposta neste ensaio está pautada nos seguintes elementos: i) uma concepção estruturacionista de agência; (ii) um entendimento da estratégia como prática social que assume os diferentes significados mapeados na literatura da área de estratégia; (iii) a noção de codeterminação estratégica de forma a dar conta dos diferentes níveis de análise e da dimensão política envolvida; (iv) uma definição de RSE que se distancia do modelo dominante e se aproxima da noção de estratégia como prática social.

O presente ensaio procurou desenvolver um argumento favorável ao desenvolvimento de pesquisas fundamentadas no pluralismo e na conversação entre diferentes perspectivas ontológicas e epistemológicas como forma de permitir a compreensão da agência dos praticantes das estratégias de RSE. A partir da perspectiva apresentada, uma série de problemas podem ser formulados, dando origem a diferentes agendas de pesquisa, ao se colocar o foco sobre: intencionalidade e motivação subjacente à ação; consequências premeditadas e impremeditadas da ação; coexistência de diferentes tipos de agência (por exemplo, a resistência e a não decisão pelo agente); processo político, incidentes críticos e mecanismos geradores da ação; monitoração reflexiva e conhecimento do agente sobre como agir nas estratégias de RSE (rotinas, regras, recursos e normas); práticas e atividades cotidianas implicadas na ação; dentre outros.

Referências

- ABRAHAMSON, E. Managerial fads and fashions: the diffusion and rejection of innovations. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 16, n. 3, p. 586-612, July 1991.
- ADLER, P. S.; FORBES, L. C.; WILLMOTT, H. Critical Management Studies. In: **The Academy of Management Annals**, v. 1, n. 1, p. 119-179, 2007.
- AGLE, B. R.; DONALDSON, T.; FREEMAN, R. E.; JENSEN, M. C.; MITCHELL, R. K.; WOOD, D. J. Dialogue: toward superior stakeholder theory. **Business Ethics Quarterly**, Charlottesville, v. 18, n. 2, p. 155-190, Apr. 2008.
- ARANTES, E. Investimento em responsabilidade social e sua relação com o desempenho econômico das empresas. **Conhecimento Interativo**, São José dos Pinhais, v. 2, n. 1, p. 3-9, 2006.
- BANERJEE, S. B. Corporate social responsibility: the good, the bad and the ugly. **Critical Sociology**, London, v. 34, n. 1, p. 51-79, 2008.
- BARON, D. Integrated strategy: market and non-market components. **California Management Review**, Berkeley, v. 37, n. 2, p. 47-65, Winter 1995.
- BERTERO, C. O.; VASCONCELOS, F. C.; BINDER, M. P. Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 4, p. 48-62, out./dez. 2003.

- BERTILSSON, M. The theory of structuration: prospects and problems. **Acta Sociologica**, London, v. 27, n. 4, p. 339-353, 1984.
- BODDEWYN, J. J. Understanding and advancing the concept of "Nonmarket". **Business & Society**, Thousand Oaks, v. 42, n. 3, p. 297-327, Sep. 2003.
- BRUGMANN, J.; PRAHALAD, C. New social compact. **Harvard Business Review**, Boston, v. 85, n. 2, p. 80-90, Feb. 2007.
- CALDAS, M.; WOOD JR., T. "For the English to see": the importation of managerial technology in late 20th-century Brazil. **Organization**, London, v. 4, n. 4, p. 517-534, Nov. 1997.
- CARROLL, A. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. **Business & Society**, Thousand Oaks, v. 38, n. 3, p. 268-295, Sep. 1999.
- CASSELL, P. **The Giddens reader**. Hong Kong: Stanford University Press, 1993.
- CHILD, J. Strategic choice in the analysis of action: structure organizations and environment: retrospect and prospect. **Organization Studies**, London, v. 18, n. 1, p. 43-76, 1997.
- CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, London, v. 6, n. 1, p. 1-22, Jan. 1972.
- CLARK, T. Strategy viewed from a management fashion perspective. **European Management Review**, Oxford, v. 1, n. 1, p. 105-111, 2004.
- CLARKSON, M. B. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 20, n. 1, p. 92-117, Jan. 1995.
- CLEGG, S.; CARTER, C.; KORNBERGER. Get up, I feel like being a strategy machine. **European Management Review**, Oxford, v. 1, n. 1, p. 21-28, 2004.
- COHEN, I. J. Teoria da estruturação e práxis social. In: GIDDENS, A.; TURNER, J. (Org.). **Teoria social hoje**. São Paulo: UNESP, 1999.
- DONALDSON, T.; PRESTON, L. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 20, n. 1, p. 65-91, Jan. 1995.
- EISENHARDT, K. M. Agency theory: an assessment and review. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 14, n. 1, p. 57-74, Jan. 1989.
- EMIRBAYER, M; MISCHKE, A. What is agency? **The American Journal of Sociology**, Chicago, v. 103, n. 4, p. 962-1023, Jan. 1998.
- FARIA, A.; GUEDES, A. Repensando administração pública em (e para) economias emergentes. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA, III, 2008, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2008.
- FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

GEVA, A. Three models of corporate social responsibility: interrelationships between theory, research, and practice. **Business & Society Review**, Oxford, v. 113, n. 1, p. 1-41, Spring 2008.

GHOSHAL, S. Bad management theories are destroying good management practices. **Academy of Management Learning & Education**, Briarcliff Manor, v. 4, n. 1, p. 75-91, Mar. 2005.

GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

GIDDENS, A. **As novas regras do método sociológico**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. **Investimento social privado dos EUA no Brasil** - uma análise de empresas do grupo +Unidos. São Paulo: GIFE, 2008. <disponível em www.gife.org.br> Acesso em 25 nov. 2008.

GIOIA, D. A.; PITRE, E. Multiparadigm perspectives on theory building. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 15, n. 4, p. 584-602, Oct. 1990.

HAFSI, T.; THOMAS, H. The field of strategy: in search of a walking stick. **European Management Journal**, Oxford, v. 23, n. 5, p. 507-519, Oct. 2005.

HELD, D.; MCGREW, A. **An introduction to the globalization debate**. Cambridge: Polity Press, 2000.

HININGS, C.; GREENWOOD, R. Disconnects and consequences in organization theory? **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 47, n. 3, p. 411-421, Sep. 2002.

HOCAYEN-DA-SILVA, A. J.; ROSSONI, L.; FERREIRA JR., I. Administração pública e gestão social: a produção científica brasileira entre 2000 e 2005. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 4, p. 655-680, jul./ago. 2008.

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **A iniciativa privada e o espírito público: a evolução da ação social das empresas privadas no Brasil**. Brasília: IPEA, 2006.

JACKSON, M. C. Towards coherent pluralism in management science. **The Journal of the Operational Research Society**, Basingstoke, v. 50, n. 1, p. 12-22, Jan. 1999.

JAIME, P. O empresariado e a questão social. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 39, n. 4, p. 939-78, jul./ago. 2005.

JARZABKOWSKI, P. Shaping strategy as a structuration process. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, v. 51, n. 4, p. 621-650, Aug. 2008.

JEMISON, D. B. The importance of an integrative approach to strategic management research. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 6, n. 4, p. 601-608, Oct. 1981.

JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, Kidlington, v. 3, n. 4, p. 305-360, Oct. 1976.

JONES, M. T. Missing the forest for the trees: a critique of the corporate social responsibility discourse. **Business and Society**, v. 35, pp. 7-41, 1996.

JONES, T. M.; WICKS, A. C. Convergent stakeholder theory. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 2, pp. 206-221, 1999.

KNIGHTS, D.; MORGAN, G. Corporate strategy, organizations, and subjectivity: a critique. **Organization Studies**, London, v. 12, n. 2, p. 251-273, 1991.

KORTEN, D. **Quando as corporações regem o mundo** – consequências da globalização da economia. São Paulo: Futura, 1996.

LEWIS, M. W.; GRIMES, A. J. Metatriangulation: building theory from multiple paradigms. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 4, pp. 672-690, 1999.

MACHADO DA SILVA, C. L.; GUARIDO FILHO, E. R.; ROSSONI, L. Organizational fields and the structuration perspective: analytical possibilities. **Brazilian Administration Review**, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 32-56, July/Dec. 2006.

MAHONEY, J. T. Strategic management and determinism: sustaining the conversation. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 30, n. 1, p. 173-191, Jan. 1993.

MARENS, R. Wobbling on a one-legged stool: the decline of American pluralism and the academic treatment of corporate social responsibility. **Journal of Academic Ethics**, Dordrecht, v. 2, n. 1, p. 63-87, 2004.

MARGOLIS, J.; WALSH, J. Misery loves companies: rethinking social initiatives by business. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 48, n. 2, p. 268-305, June 2003.

MARSDEN, C. The new corporate citizenship of big business: part of the solution to sustainability? **Business & Society Review**, Oxford, v. 105, n. 1, p. 9-25, Spring 2000.

MIGNOLO, W. D. Coloniality of power and de-colonial thinking. **Cultural Studies**, Abingdon, v. 21, n. 2-3, p. 155-167, Mar./May 2007.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORETTI, S. L. D. A.; CAMPANARIO, M. D. A. A produção intelectual brasileira em responsabilidade social empresarial - RSE sob a ótica da bibliometria. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 13, Edição Especial, p. 68-86, 2009.

OLIVEIRA, F. M. Estratégias de responsabilidade social corporativa: um estudo sobre os 231 casos concretos do Instituto Ethos. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, Campo Largo, v. 5, n. 1, p. 15-20, maio 2006.

PETTIGREW, A. Strategy formulation as a political process. **International Studies of Management & Organization**, Armonk, v. 7, n. 2, p. 78-88, Summer 1977.

PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. Strategic management: the strengths and limitations of a field. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (Ed.). **Handbook of strategy and management**. London: Sage, 2002.

PORTER, M.; KRAMER, M. Strategy & society – the link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, Boston, v. 84, n. 12, p. 78-92, Dec. 2006.

PORTNEY, P. R. The (not so) new corporate social responsibility: an empirical perspective. **Review of Environmental Economics and Policy**, Oxford, v. 2, n. 2, p. 261-275, July 2008.

POST, J. E.; PRESTON, L. E.; SACHS, S. Managing the extended enterprise: the new stakeholder view. **California Management Review**, Berkeley, v. 45, n. 1, p. 6-28, Fall 2002.

POZZEBON, M. The influence of a structurationist view on strategic management research. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 41, n. 2, p. 247-272, Mar. 2004.

PRESTES MOTTA, F. C.; ALCADIPANI, R.; BRESLER, R. B. A valorização do estrangeiro como segregação nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, p. 59-79, 2001.

QUINN, J. B. Strategic change: logical incrementalism. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 30, n. 4, p. 16-45, Summer, 1989.

REED, M. I. In praise of duality and dualism: rethinking agency and structure in organizational analysis. **Organization Studies**, London, v. 18, n. 1, p. 21-22, 1997.

REED, M. I. The problem of human agency in organizational analysis. **Organization Studies**, London, v. 9, n. 1, p. 33-46, 1988.

SACHS, S. CSR equals corporate stakeholder responsibility. **Ethical Corporation**, p. 48, Nov. 2006.

SAUERBRONN, F. F. *Stakeholder strategizing*: uma proposta de investigação da estruturação das práticas de relacionamento comunitário. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXXI, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

SCHROEDER, J. T.; SCHROEDER, I. Responsabilidade social corporativa: limites e possibilidades. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 3, n.1, art.1, jan./jun. 2004.

SHARP, Z.; ZAIDMAN, N. *Strategization* of CSR. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 93, n. 1, p. 51-71, Apr. 2010.

TENÓRIO, F. G. **Um espectro ronda o terceiro setor**: o espectro do mercado. 2. ed. Ijuí: Unijuí, 2004.

THOMAS, H.; PRUETT, M. Perspectives on theory building in strategic management. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 30, n. 1, p. 3-10, Jan. 1993.

TSOUKAS, H.; KNUDSEN, C. The conduct of strategy research. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (Ed.). **Handbook of strategy and management**. London: Sage, 2002.

VOGEL, D. J. The study of business and politics. **California Management Review**, Berkeley, v. 38, n. 3, p. 146-165, Spring 1996.

WADDOCK, S. Parallel universes: companies, academics and the progress of corporate citizenship. **Business & Society Review**, Oxford, v. 109, n. 1, p. 5-42, Spring 2004.

WEAVER, G. R.; GIOIA, D. A. Paradigms lost: incommensurability vs structurationist inquiry. **Organization Studies**, London, v. 15, n. 4, p. 565-589, 1994.

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, London, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.

WHITTINGTON, R. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 44-53, out./dez. 2004.

WHITTINGTON, R. Putting Giddens into action: social systems and managerial agency. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 29, n. 6, p. 693-712, Nov. 1992.

WHITTINGTON, R. Environmental structure and theories of strategic choice. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 25, n. 6, p. 521-536, Nov. 1988.

WHITTINGTON, R.; JARZABKOWSKI, P.; MAYER, M.; MOUNOUD, E.; NAHAPIET, J.; ROULEAU, L. Taking strategy seriously: responsibility and reform for an important social practice. **Journal of Management Inquiry**, Thousand Oaks, v. 12, n. 4, p. 396-409, Dec. 2003.

WINDSOR, D. Corporate social responsibility: three key approaches. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 43, n. 1, p. 93-114, Jan. 2006.

WOOD, D. Corporate social performance revisited. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 16, n. 4, p. 691-718, Oct. 1991.

Notas

ⁱ Tal como essa, todas as citações diretas de textos em inglês são traduções livres da autora deste artigo.

Fernanda Filgueiras Sauerbronn

Doutora em Administração pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (2009). Professora Adjunta da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Endereço: Universidade Federal do Rio de Janeiro, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Av. Pasteur, 250, Urca, Rio de Janeiro – RJ. CEP: 22290-902. E-mail: fernanda.sauerbronn@facc.ufrj.br.