

Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas

**A ESTRATÉGIA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL E A TRANSIÇÃO PARA
SUSTENTABILIDADE**

**THE SOCIAL RESPONSIBILITY STRATEGY AND THE TRANSITION TO
SUSTAINABILITY**

Minelle Enéas da Silva

RESUMO

Sob um contexto de mudanças, a abordagem teórica de transição para a sustentabilidade emerge como uma perspectiva que facilita entender as complexas ações e modificações necessárias na sociedade. Existem muitas formas de alcançar a mudança, entre as quais se discute a responsabilidade social corporativa (RSC) como sendo uma contribuição positiva por parte das organizações à medida que novas relações podem ser criadas, ainda mais se o foco desta prática estiver alinhado às estratégias da organização. Assim, o objetivo do presente ensaio teórico é compreender como a estratégia de responsabilidade social pode se aproximar do movimento de transição para a sustentabilidade. Ao longo de toda a discussão, de acordo com a perspectiva multi nível, demonstrou-se que existe uma proximidade muito grande das práticas de RSC com o movimento de transição, uma vez que sob a perspectiva multi atores as empresas possuem papel de destaque. Dentre outros aspectos destacados, a necessidade de haver um processo de institucionalização da RSC surge como aspecto mais relevante para uma maior aproximação entre as temáticas.

Palavras-chave: Responsabilidade social, Estratégia, Transição para a Sustentabilidade.

ABSTRACT

Under a context of change, the theoretical approach transition to sustainability emerges as a perspective that facilitates understanding the complex actions and changes required in society. There are many ways to achieve change, including discussing corporate social responsibility (CSR) as a positive contribution by organizations as new relationships can be created, even if the focus of this practice is aligned to the strategies of organization. The aim of this theoretical essay is to understand how social responsibility strategy can approach the transition to sustainability. Throughout the discussion, according to the multi-level perspective, it was demonstrated that there is a very large near the practice of the CSR with the transition movement, since the perspective companies have multistakeholders role. Among other issues highlighted the need for a process of institutionalization of CSR emerges as most important aspect for a closer relationship between the themes.

Keywords: Social Responsibility, Strategy, Transition to sustainability.

1. Introdução

Em meio ao contexto de mudança que se tem observado, de acordo com a amplitude e consequências possíveis, a partir de diferentes ações e comportamentos, vários atores sociais necessitam assumir novas responsabilidades. Tal fato ficou mais claro na Conferência Rio+20 realizada em 2012, uma vez que muitas visões e discursos se mostraram presentes, mesmo que algumas marginalmente, para a construção de uma nova realidade quanto à busca por soluções aos diferentes problemas sociais (UNCSD, 2012). Nesse encontro, o ator que mais surpreendeu foi o empresarial que, por pressões externas ou nova visão de impacto, conseguiu apresentar possibilidades de mudança em vários campos de atuação.

Na discussão sobre quais são os principais papéis, ou quem tem maior poder e/ou peso para realizar novas práticas, ainda não existem os caminhos claros que podem ser percorridos, o que se tem é uma meta final relacionada à construção alternativa de um modelo guia na busca por desenvolvimento, ao se preocupar com a continuidade do ser humano no Planeta. A essa ideia do desenvolvimento sustentável (DS), tida como um processo pelo qual se deve buscar o atendimento das necessidades das gerações atuais e futuras (WCDE, 1987), muitas críticas são direcionadas, além de sobreposições sobre conceitos, significados, viabilidade e potencial de mudança de suas ações sobre o meio (FERGUS; RONEY, 2005).

Um dos principais equívocos ou confusões que ocorrem em torno da temática envolve a relação entre desenvolvimento sustentável e responsabilidade social corporativa (RSC). Isso porque, como discute Moon (2007), as regras ou princípios que norteiam os temas ainda estão relativamente ‘abertos’, o que demonstra que nada pode ser facilmente codificado. No entanto, fica claro que em um processo de iniciativas, a RSC deve ser considerada como um fenômeno puramente empresarial que ao incorporar aspectos do DS leva a essas confusões (EBNER; BAUMGARTNER, 2006; ELKINGTON, 2001; MOON, 2007). Assim, demonstre-se que é possível um melhor posicionamento das empresas neste novo contexto.

A partir desta perspectiva, para Herrmann (2004), deve-se entender que as corporações não são entidades autocentradas apenas em gerar lucros, mas que estas têm relação direta com as ações que ocorrem na economia, sociedade e ambiente, por isso devem lidar com a RSC. Vale ressaltar que a utilização do termo corporativo não sugere apenas que grandes empresas estejam passíveis de contribuir com o contexto de mudança, pois mesmo que em menor impacto, estrategicamente falando, esta responsabilidade pode ser disseminada para outras organizações (LÜTHOLD, 2010). Nessa relação, as empresas – em vários níveis, juntamente com outros atores podem se envolver com a construção de maior responsabilidade à medida que reestrutura suas ações voltadas para um contexto de transformação maior.

Sob esse campo de argumentação, no qual novas formas de se observar os contextos social e de mercado podem ser elaboradas, surge a discussão sobre a abordagem teórica de transição para a sustentabilidade, como uma área emergente que visa delinear quais seriam os melhores posicionamentos a serem assumidos, bem como qual seria o papel da inovação e de outros aspectos gerenciais para uma nova dinâmica na sociedade. Existem diferentes linhas de pensamento que permeiam essa vertente teórica. Com isso, assim como argumentam Lawhon e Murphy (2010), para a presente discussão na busca de um caminho de transição para um futuro mais sustentável, baseia-se na perspectiva multi nível (PMN) que leva em consideração as influências diretas sobre a sociedade (GEELS, 2002; 2011; SMITH, VOß; GRIN, 2010).

Dentro do contexto de transição podem ser trabalhados como vertentes de mudança: modernização ecológica, papéis governamentais, responsabilidade social corporativa (RSC), risco social, participação pública e democratização (GEELS, 2010). Com essa perspectiva, a

atuação de multi atores pode ser observada como base para as construções de soluções a partir de inovações, no entanto para o desenvolvimento da presente aproximação, foca-se no papel das empresas a partir da RSC. Para tanto, parte-se da premissa que a responsabilidade social enquanto aspecto estratégico de uma organização pode facilitar a efetivação do processo de mudança. Assim, o objetivo do artigo é compreender como a estratégia de responsabilidade social pode se aproximar do movimento de transição para a sustentabilidade.

O estudo caracteriza-se como ensaio teórico, pois não se restringe a analisar o que a literatura versa sobre o assunto, mas configura-se como uma escrita reflexiva que busca estabelecer relações, convergir pensamentos e propor questionamentos que enriquecem o debate do assunto (MENEGETTI, 2011). Considerando que as temáticas selecionadas para a construção deste estudo possuem considerável amplitude, entende-se que a utilização dessa abordagem busca contribuir com uma visão mais clara e efetiva sobre tais discussões. Assim, para melhor compreensão da presente proposta, o artigo está dividido em quatro partes além desta introdutória, no sentido de melhor demonstrar quais as contribuições do ensaio para as discussões sobre as temáticas.

2. Sustentabilidade *versus* Responsabilidade Social: Uma visão macro

Para que seja possível posicionar o presente ensaio por uma melhor aproximação entre Transição e Responsabilidade Social, surge a necessidade de um entendimento sobre aspectos basilares a essa discussão. Assim, seria necessário discutir em essência o que se sabe sobre a construção do desenvolvimento sustentável (DS), qual sua relação ou não com o capitalismo, bem como a sua relação com as temáticas. No entanto, fica claro que tal discussão não surte um efeito tão aprofundado para este estudo, pois poderiam surgir dentre outros fatores discussões sobre o que é desenvolver, sobre a percepção de crescimento ou mesmo sobre a efetiva essência desse tema para a sociedade (FERGUS; RONEY, 2005), que não é objetivo desta apresentação inicial. Assim, adiante esses temas serão apresentados a partir de uma lente de análise, com a utilização da expressão ‘sustentabilidade’ para discutir a ideia de DS, mesmo que em alguns momentos esse termo ou sigla seja mencionado.

Justifica-se o não aprofundamento desta discussão, uma vez que ainda é incerto, em alguns contextos, o que se entende sobre essa temática tão complexa. Para Herrmann (2004), uma visão clara para isso é a da União Europeia que ao considerar as influências diretas da globalização sobre a sustentabilidade, indica ser esse um ideal inalcançável. Com tal visão, discute-se muito sobre responsabilidade social, muitas vezes como base para a construção de uma nova realidade sobre desenvolvimento e sustentabilidade. Num mesmo sentido, Zaharia et al. (2010) indicam que no contexto de globalização o conceito de RSC envolve questões sociais, direitos humanos, melhoria de estratégias sustentáveis e/ou governança corporativa, sempre buscando demonstrar que não importa quão ampla seja sua prática, a incorporação deste fenômeno pode levar a um novo contexto.

Tudo parece pouco palpável e claro, pelas relações que podem ser criadas ou mesmo pelo envolvimento que se tem entre responsabilidade e desenvolvimento em si, o que leva ao questionamento sobre os impactos desta relação e os papéis sociais que podem ser identificados (BLOWFIELD, 2005). Diante desta visão, minimizando essa inquietação, Moon (2007) indica que tudo é muito relativo de ser definido, pois as agendas de estudos de cada uma das temáticas assumem vários caminhos dependendo dos sistemas ambiental, social, econômico e de governança que é adotado pelas diferentes nações. Assim, para esta discussão

a responsabilidade social envolve um conjunto de práticas que devem estar direcionadas para uma melhoria dos resultados junto a toda sociedade (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009).

Como apresentam Ebner e Baumgartner (2006), existe um número alto de publicações que consideram a relação sustentabilidade e responsabilidade social, mas pouco consenso quanto às diferenças ou semelhanças existentes, sendo necessárias assim visões críticas e maiores posicionamentos dos estudiosos sobre as temáticas. Em sua pesquisa os autores utilizaram quatro vertentes possíveis: DS considerado igual à RSC; a RSC como padrão social para o DS; o DS como base ‘ideológica’ para a RSC; o que pode gerar confusão entre termos. Seus resultados demonstram a RSC como o aspecto social para o desenvolvimento sustentável no nível organizacional, ou seja, uma relação sequencial. Com isso, ratifica-se que sob a visão de sustentabilidade a RSC deve ser entendida como o meio para seu alcance, havendo uma mobilização dos negócios para tal finalidade (MOON, 2007).

Assim sendo, deve-se entender que a perspectiva para as duas temáticas é a mesma, como comenta Elkington (2001) com a definição do *Triple Bottom Line*. A sustentabilidade assim como a RSC se baseia numa tríade, no entanto essas estão em níveis diferentes, por isso não podem ser consideradas com o mesmo significado em relação à efetivação, apenas à sua finalidade. Esta é a linha de pensamento para este ensaio, no entanto como destacam Ebner e Baumgartner (2006) é impossível saber quais serão os futuros encaminhamentos teóricos para os temas. O que existe são direcionamentos para entender a RSC como iniciativa a ser adotada com ênfase na dimensão social, sem desconsiderar os aspectos que norteiam as demais dimensões necessárias para a compreensão e efetivação da sustentabilidade.

3. A Sustentabilidade e o movimento de Transição

Os estudos envolvendo a sustentabilidade, cada vez mais estão sendo intensificados, ganhando destaque nas agendas de discussão, uma vez que leva em consideração a busca pela reestruturação dos impactos da atividade humana sobre a capacidade de carga do Planeta. Com sua ideia básica relacionada com uma mudança na atuação de diferentes atores voltados para a busca por uma harmonização entre os aspectos sociais, econômicos e ambientais, o desenvolvimento sustentável deve considerar a preocupação em atender as necessidades das gerações atuais e futuras (WCDE, 1987). Todavia, apesar dessas considerações, Elkington (2001) indica que o capitalismo e a sustentabilidade não compõem uma fácil aliança, o que sugere a necessidade de novos elementos para essa alternativa emergente.

Segundo Prothero e Fitchett (2000, p.48), “qualquer definição que usa entendimentos contemporâneos da natureza e das necessidades humanas para definir a sociedade verde não pode ser considerada distinta do modo de produção capitalista, uma vez que esses termos emergiram como parte das condições culturais do capitalismo”. No entanto, deve-se entender que o argumento correto para o desenvolvimento sustentável não é a construção de um novo perfil ao declínio capitalista (SMITH, 2007), mas a busca pelo emergir de uma nova visão a partir da produção de consciência coletiva. Deve-se repensar o chamado mercado de carbono, por exemplo, o qual cria um novo mercado mercantilizado. Essa perspectiva necessita de uma base para sua construção, a qual depende da forma como esta é observada.

Para Sachs (2008), a mudança no modelo de desenvolvimento consegue designar ao mesmo tempo o surgimento de subsídios para a sobrevivência humana no meio, bem como um novo enfoque de planejamento e gestão, no qual as práticas atuais redirecionam suas ações para questões mais amplas e coletivas, demonstrando um diferente papel a ser praticado pelos

atores envolvidos. Isso se alinha com o que é apresentado por Hopwood, Mellor e O'Brien (2005), no momento que os autores indicam diferentes abordagens para o desenvolvimento sustentável, a partir de um sentido transitório, no qual não se deve manter o *status quo*, como ocorre com a ideia de 'esverdeamento' do capitalismo, mas deve-se assumir um caminho de transformação, com a utilização de novas lentes e nova consciência.

Essa transformação pode assumir níveis de profundidade e impactar diretamente em como se dá o envolvimento de diversos atores em busca de sua implantação. É com relação essa noção que se trabalha com a abordagem teórica da transição para a sustentabilidade. Os estudos realizados sob essa vertente têm assumido bastante ênfase principalmente nos países europeus, no entanto como indicam Markard, Raven e Truffer (2012), está havendo um aumento na expansão geográfica de estudos sobre transição, o que certamente facilita que haja crescimento neste campo teórico. Para Geels (2011, p.37), “as transições podem ser estudadas para a análise de como práticas vem sendo desenvolvidas, como elas estão se estabilizando e como as práticas estabelecidas desaparecem”.

Para entender o contexto que envolve a transição para a sustentabilidade, é necessário compreender qual a perspectiva que se tem sobre 'transição'. Como se observa na literatura, a evolução sobre a temática considerou dentre outros aspectos o direcionamento da transição de unicamente tecnológica para uma visão sócio-técnica. Segundo Geels (2002), essa evolução considera que as transições tecnológicas (TT) – que eram entendidas como a transformação de caminhos na sociedade em diferentes sistemas – ao incorporar outros aspectos ao seu contexto criou uma perspectiva mais ampla e estrutural, entendida como transição sócio-técnica. A construção desse contexto estrutural leva a considerar que tudo o que é modificado envolve um conjunto de elementos efetivos, postos em prática (GEELS, 2010; 2011).

Geels (2002) indica que a TT em si consiste em uma mudança a partir de uma configuração sócio-técnica para outra, em relação à tecnologia e outros elementos. Para o autor esse processo de reconfiguração não ocorre facilmente, pela necessidade de relacionar os diferentes elementos existentes alinhados com outros. Para Markard, Raven e Truffer (2012, p.956), “as transições socio-técnicas diferem da transição tecnológica, pois incluem mudanças nas práticas dos usuários e na estrutura institucional (regulatória e cultural), para além da dimensão tecnológica”. Entende-se então que existe uma complementaridade entre as transições, que a depender da profundidade que seja assumida, diferencia o impacto de seu movimento de mudança sobre a sociedade.

De acordo com o que sugerem Markard, Raven e Truffer (2012), a transição envolve uma gama de mudanças em diferentes dimensões: tecnológica, organizacional, institucional, material, política, econômica e sociocultural, os quais criam as configurações necessárias para a construção dos contextos que podem ser modificados. Nesse sentido, como apresenta Smith, Voß e Grin (2010), configurações sócio-técnicas em regimes específicos de mudança são estabelecidos como a forma estável e dominante de realizar determinada função social. Essa noção facilita o entendimento das transições para a sustentabilidade dentro de uma lógica de mudanças sistêmicas a partir de um processo contínuo (GEELS, 2011). Segundo o autor, tais modificações estão alinhadas com regimes de transformação.

Os regimes até então considerados, fazem parte de uma perspectiva de atuação multi atores que se envolvem na chamada perspectiva multi nível (PMN), melhor apresentado na Figura 1. Dividida em três níveis, a PMN considera a realização de mudanças de acordo com dinâmicas na sociedade, quais sejam: micro (nichos – onde surgem novas configurações); meso (onde mudam os regimes sociotécnicos – como regras); e macro (onde ocorre um envolvimento sociotécnico amplo – definidos como 'paisagens') (GEELS, 2002; 2010; SMITH, VOß; GRIN, 2010). Para tanto, são necessárias interações entre diferentes atores em

busca de um melhor contexto de mudança na sociedade, os quais são apresentados a partir de uma noção complexa (FARLA et al., 2012; GEELS, 2002; 2011).

Aumento da estruturação de atividades práticas locais

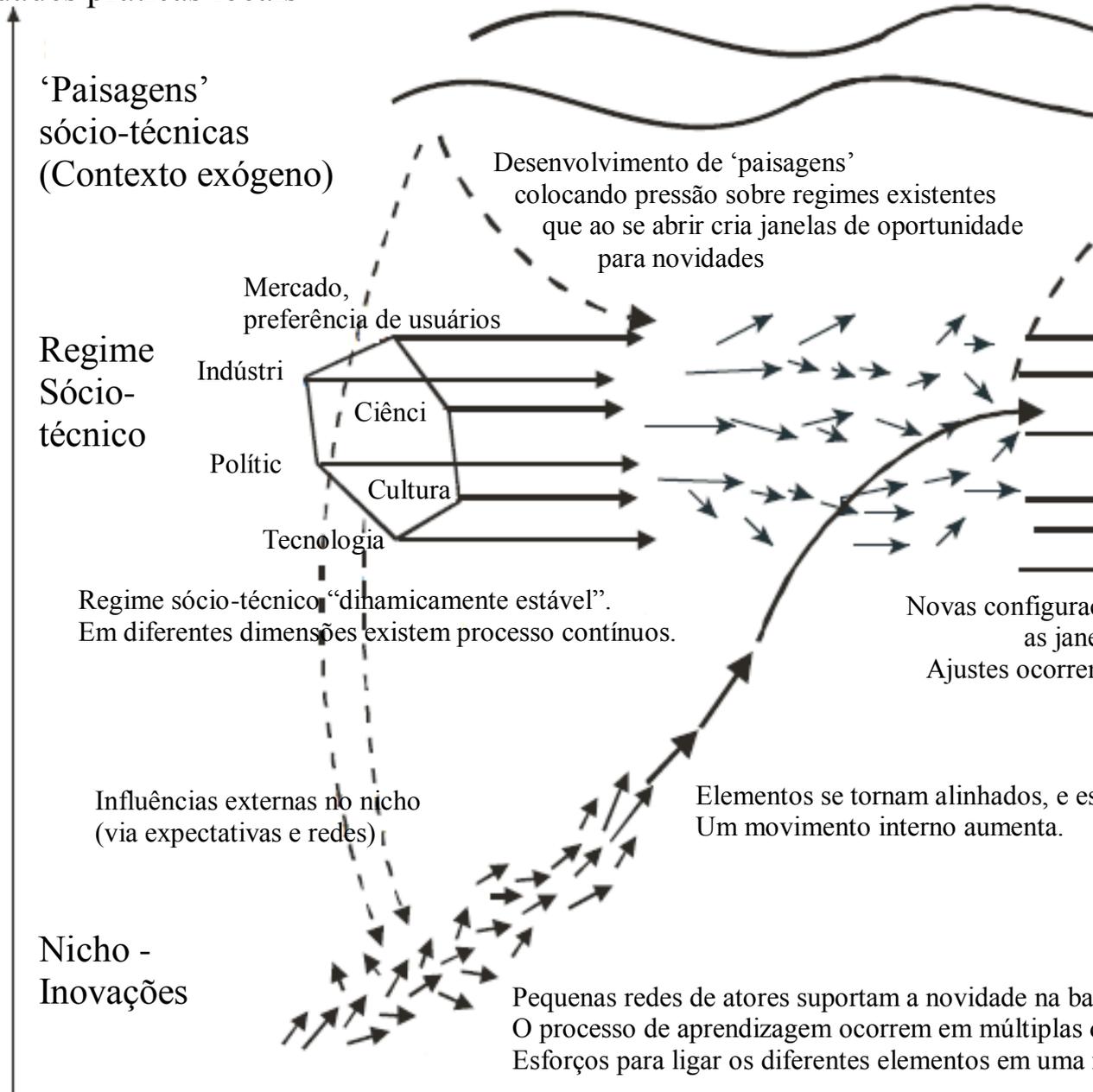


Figura 1: Perspectiva Multi Nível (PMN) para as transições
Fonte: Traduzido de Geels (2011, p. 28).

Como se observa na ilustração, com uma perspectiva multi nível a busca por novos elementos de transição partem da construção de inovação e redes de atores, mas com todos os aspectos relacionados e voltados a um objetivo comum. Na relação entre os níveis destaca-se o envolvimento necessário entre um conjunto de campos de influência já que ao relacionar o tempo e a atividade de estruturação das práticas leva-se a possibilidade de estabilidade macro do contexto. Para melhor compreensão, as transições para a sustentabilidade são de longo prazo, multi dimensionais e assumem um processo de transformação fundamental para o estabelecimento de sistemas sociotécnicos, que os compõem, buscando modos sustentáveis de produção e consumo (FARLA et al., 2012; MARKARD; RAVEN; TRUFFER, 2012).

Para tanto, Geels (2011) indica que na construção de movimentos para a transição é perceptível a necessidade de interações entre os elementos: economia/negócio/mercado, tecnologia, política/poder, e cultura/discurso/opinião pública como básicas para que a perspectiva possa ser efetivada. Apesar dessa noção Smith, Voe e Grin (2010) e Geels (2011) entendem que existem críticas para a abordagem em vários sentidos: o papel da agência para as transições; relações de poder nos regimes (principalmente nos nichos); a dificuldade de operacionalização; dificuldades de definições metodológicas e epistemológicas. No entanto, existe uma noção clara sobre as ontologias que pelos estudiosos sobre a temática podem ser utilizadas (GEELS, 2010).

De acordo com o autor, podem ser utilizadas sete ontologias: Escolha Racional; Teoria Evolucionária; Estruturalismo; Interpretativismo/Construtivismo; Funcionalismo; ‘Conflitos e lutas de poder’; e Relacionismo. Assim, para questões deste estudo, assume-se a ontologia estruturalista, uma vez que considera a necessidade de lidar com mudanças institucionais e considera que os atores que atuam nesse contexto são observados como parte de coletivos sociais que compartilham um sistema de crenças, um conjunto de símbolos e categorias culturais que dão significados e senso de direção para a mudança (GEELS, 2010). Com essa visão entende-se que para que ações estruturais podem ser realizadas, deve haver um envolvimento estratégico que guie o que pode ser realizado.

4. Responsabilidade Social: Uma abordagem estratégica

As considerações teóricas sobre responsabilidade social ao longo dos anos têm focado o papel social da empresa dentro de um contexto no qual o crescimento econômico ainda é considerado referência de desenvolvimento de dada realidade. As primeiras discussões focam a responsabilidade de uma organização relacionada com o retorno financeiro gerado para seus acionistas (FRIEDMAN, 1970). Tal aspecto, com o tempo, assume uma nova percepção por parte dos gestores que modificam o comportamento das organizações contribuindo com toda a sociedade (CARROLL, 1979; SETHI, 1975). Com isso, outra perspectiva entra em cena, a qual não apenas os acionistas devem ser considerados a responsabilidade da organização, mas também outros atores ou interessados dentro da sociedade.

Neste contexto, segundo Blowfield (2005), a RSC tem ajudado as empresas a repensar suas responsabilidades e autointeresses no contexto de desenvolvimento de um país, isso porque as relações criadas com outros *stakeholders* têm auxiliado para a construção de novas iniciativas e, por consequência, de melhores performances socioambientais. Herrmann (2004) indica que a RSC pode ser compreendida como uma prática que considera a preocupação com aspectos social, econômico e ambiental, e ao mesmo tempo protege os interesses dos seus *stakeholders* ao lidar com maior transparência. A responsabilidade social, portanto, deve ser

entendida como uma extensão na forma de gerenciamento que as organizações devem adotar a partir da ideia de atuação como negócio sustentável (KRUGLIANSKAS et al., 2009).

A partir dessas considerações, ao perceber a capacidade e potencial de influência da RSC sobre as organizações, fica clara a necessidade de trabalhar essa perspectiva sob um olhar estratégico. Nesse sentido, Herrmann (2004) indica que a RSC pode ser entendida como um valor integrado a uma parte estratégica das firmas, onde se busca alinhar os processos organizacionais com o conhecimento tácito e as habilidades das pessoas envolvidas nesses processos (BLACK, 2006). Isso é possível, segundo McWilliams, Siegel e Wright (2006), pois tem aumentado o foco de implicações estratégicas para RSC com a incorporação de características sociais tanto no produto como em todo o processo de produção em si.

Em meio a esta perspectiva estratégica, a visão de responsabilidade para as empresas vem sendo trabalhada ao longo dos anos sob a ótica da Visão Baseadas nos Recursos (VBR) para demonstrar a sua importância enquanto fenômeno numa organização (HART, 1995; MCWILLIAMS; SEIGEL; WRIGTH, 2006; MOON, 2007). A utilização desta abordagem teórica é válida, pois de acordo com seus precursores a mesma leva em consideração além dos aspectos sempre conhecido de relações de mercado, o que a organização possui internamente (entre recursos e capacidades), no desenvolvimento de suas atividades (BARNEY, 1991; GRANT, 1991; PENROSE, 2009). Então é a partir dessas considerações que envolvida como parte estratégica a RSC pode contribuir para uma melhora no posicionamento das empresas no mercado, e auxiliar desse modo para uma transformação maior possa ser alcançada.

A partir desta noção, seguindo essa abordagem teórica, ressalta-se a importância dos recursos e capacidades para as organizações, uma vez que essas podem ser entendidas como idiosincrasias que as difere no mercado. Assim, entende-se que “enquanto os recursos são a fonte da capacidade de uma firma, as capacidades são a principal fonte de sua vantagem competitiva” (GRANT, 1991, p.119). Na medida em que tais aspectos vão se tornando únicos para as organizações, como é o caso da responsabilidade social que surge como um valor ou princípio, é possível maior vantagem de competição e melhora na performance de mercado. Segundo Hart (1995), aspectos relacionados a responsabilidade social podem surgir como vantagem competitiva a depender de como se cria o contexto estratégico da organização.

Corroborando Sousa Filho et al. (2010) trazem essa responsabilidade como propensa vantagem competitiva a partir de recursos e capacidades organizacionais e da combinação de relações entre aspectos internos e externos. De forma contributiva, Silva e Balbino (2013) sugerem que essa mesma responsabilidade pode se tornar vantagem competitiva sustentável à medida que se realizar um alinhamento desta prática organizacional ao processo estratégico, nas diferentes funções que compõem uma organização. Tal ideia considera, para os autores, que a performance socioambiental e o valor adicionado que se observa a partir deste alinhamento gera dentre outros aspectos: melhor reputação, uma imagem positiva, bem como traz para a organização a construção de uma cidadania corporativa, aspectos que levam a continuidade das ações desta organização no mercado.

Assim sendo, para Black (2006) é necessário que essa concepção seja idealizada e institucionalizada por toda a organização, na qual todos os funcionários, independente de nível hierárquico que se encontre ou do nível de conhecimento que apresentem, reconheçam e compreendam a interdependência entre os vários departamentos, e suas responsabilidades para com desempenho da organização, ao se comportar de forma ética, uns com os outros e em relação aos envolvidos externamente. Salienta-se novamente que, como destacam Fisher et al. (2009) apesar dos estudos sobre RSC possuírem um foco maior nas ações de grandes empresas na sociedade, fica claro que outras perspectivas podem ser utilizadas para estudos, ou seja, além de multinacionais, também podem ser estudadas pequenas e médias empresas

Tais empresas, mesmo com certa independência, dimensão reduzida, falta de tempo e recursos, capacidade de negociação limitada, podem assumir posições novas no mercado, respondendo e reagindo as mudanças existentes (FISHER et al., 2009). Corroborando com a perspectiva, Zaharia et al. (2010) enfatizam que está havendo um contínuo desenvolvimento tanto dos conceitos de responsabilidade social quanto de sustentabilidade, o que demonstra a utilização de diferentes olhares sobre diferentes atores, com isso essa mudança começa a considerar influências positivas de uma gama de caminhos, dentre os quais a RSC em pequenas e médias empresas. Sabe-se que para essa temática, não apenas deve ser dada ênfase para a relação *top-down*, mas a *bottom-top* pode vir a contribuir com transformações.

5. A Estratégia de RSC e a Transição para a Sustentabilidade

A partir dos entendimentos teóricos apresentados até então, torna-se possível realizar a aproximação entre a Transição e aspectos estratégicos da responsabilidade social. De forma macro, tal ideia é possível uma vez que em meio a um movimento de transformação para a construção de uma sociedade voltada a uma prática coletiva e preocupada com seus impactos, novas configurações podem ser criadas e auxiliadas pela atuação de diferentes atores sociais. São muitas as formas de lidar com o processo de mudança, e isso pode ser assumido pela consideração de papéis e influências, bem como pela melhoria nas relações de mercado. Assim, na busca pela sustentabilidade essa atuação multi atores se mostra necessária.

Além disso, é necessário que haja um movimento de interações entre níveis da sociedade que contribuem para um novo contexto, de acordo com as perspectivas que podem ser utilizadas. Existe certo nível de descrença sobre a possibilidade de mudança, a partir do que foi apresentado anteriormente, pois como destaca Moon (2007) RSC e sustentabilidade são termos acusados de ser tidos como contraditórios pelas ações aos quais estão envolvidos. No entanto, considerando uma atuação para além das práticas de multinacionais, Herrmann (2004) destaca a possibilidade de criar soluções para a sustentabilidade com a iniciativa de um contexto mais diversificado, sem buscar apenas reduzir os impactos da globalização.

Em meio às relações aqui apresentadas, percebe-se que a responsabilidade social pode ser entendida como a base para uma contribuição macro das organizações na construção de uma nova visão social voltada para a sustentabilidade. Para tanto, essa base pode assumir níveis de influência, percepção de impacto e capacidade de atuação tão significativos que se torna possível considerar de fato a possibilidade de uma transformação maior. Com isso, é possível a busca pela realização de novas interações, que seguindo a ideia de transição devem facilitar o surgimento de novas configurações. Apesar dessa noção, Geels (2010) indica que as transições que podem contribuir para um contexto de sustentabilidade não ocorrem tão facilmente, uma vez que envolvem sistemas de alto impacto na sociedade.

Como mencionado na discussão sobre transição, sob uma perspectiva multi nível (PMN), ações devem ser realizadas por diferentes atores em busca de novas configurações sócio-técnicas que impactam de diferentes modos à sociedade. Salienta-se que toda a discussão sobre transição baseia-se nas inovações, sejam essas radicais ou não, que contribuem com novos contextos e podem redefinir os regimes utilizados. Se o foco das mudanças estiver na construção de um nicho para uma inovação radical, fica claro que se

houver uma tecnologia efetiva na busca por novas soluções, é possível que haja uma transição que saia de um campo micro de mudança, passe ao meso e possa chegar ao campo macro, com a criação de novas ‘paisagens’ que levam a construção de regimes sócio-técnicos mais prolongados e alinhados com o processo de transição.

A cada nível de transição (micro-meso-macro) as configurações sócio-técnicas levam a considerar quais seriam os regimes reais em determinado contexto de transição. Em meio a essa discussão, Geels (2002) ressalta que a mudança (com a inserção de inovações) pode ocorrer nas relações e ser entendida pela sociedade. Nesse caso, as regras de mudança podem estar mais desenvolvidas do que o contexto macro – a ‘paisagem’ criada. Seguindo a PMN pode haver uma perspectiva hierárquica, na qual se busca de fato uma visão de continuidade, no entanto muitas vezes mudanças na perspectiva estável levam apenas a um campo onde regras podem mudar e não necessariamente o contexto exógeno. Com isso, observar o fluxo contínuo de mudanças (Figura 2), demonstra como tudo pode ser considerado.

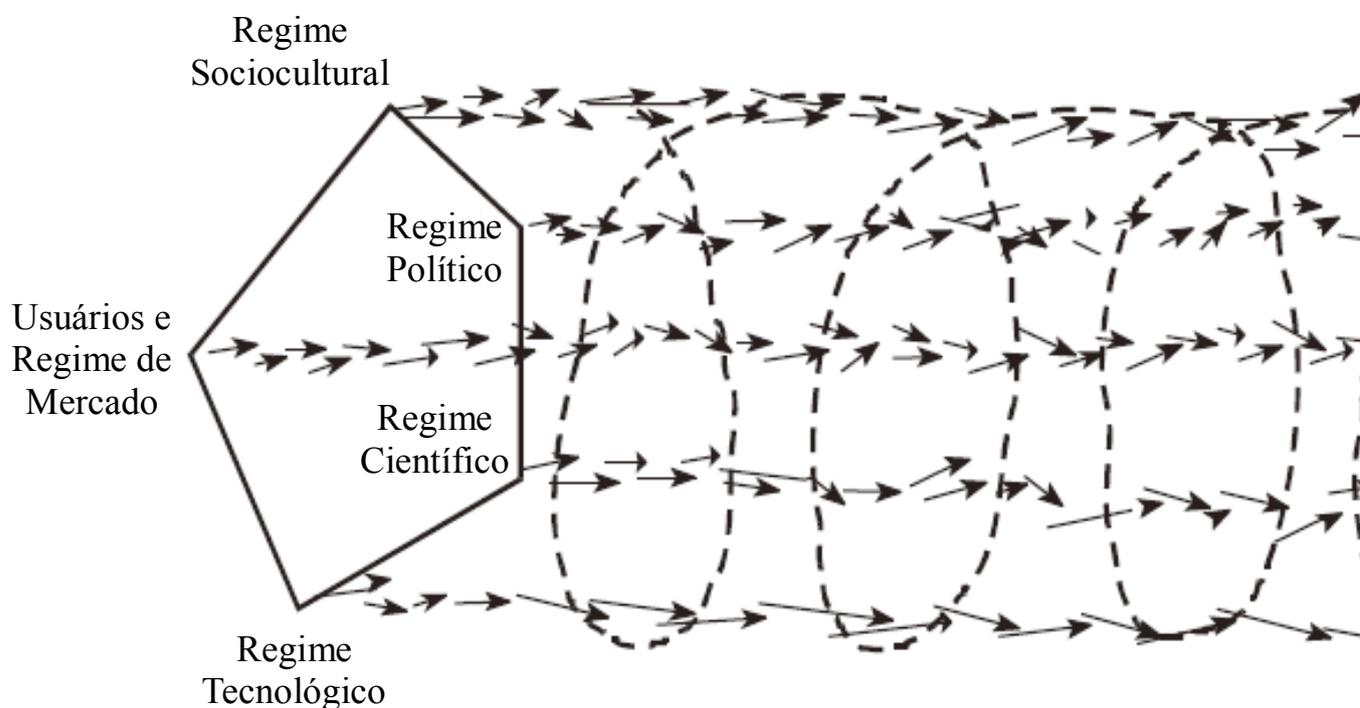


Figura 2: Alinhamento do processo contínuo no regime sociotécnico
 Fonte: Traduzido de Geels (2011, p.27).

Como se observa na ilustração, cada uma das vertentes do pentágono representa um tipo de regime que pode estar influenciando na efetivação de uma transição. Esses regimes são desenvolvidos continuamente e de forma sistêmica, assim sendo, a depender de como são considerados os níveis da PMN em relação às configurações que são criadas e ao perfil sócio-técnico delineado como base para a mudança, torna-se efetiva a base de uma transição para a sustentabilidade. Ou seja, a construção de uma nova ‘paisagem’ na sociedade. Para Smith, Voe e Grin (2010), tal perspectiva contribui para um contexto estrutural de regimes e nichos, criando a relação direta entre os níveis. Segundos os autores, essa visão macro cria funções sociais e autonomia para determinados regimes sócio-técnicos.

Segundo Geels (2002, p, 1259), “mudanças em um elemento na rede pode desencadear mudanças em outros elementos”. Essa ideia está alinhada com o que foi discutido até então

sobre a necessidade de um movimento de interação hierárquico e multi nível focado no processo de mudança. Assim, à medida que se considera sistemas específicos de alto impacto como o energético, distribuição de água, transporte, dentre outros, é possível o entendimento dos movimentos e contra movimentos necessários para que o espiral de mudança apresentado na Figura anterior alcance o envolvimento e a interação com os diferentes regimes existentes e torne possível a atuação dos multi atores. Tal atuação considera que ações individualmente desenvolvidas devem considerar também os demais atores para se tornar efetivas.

Buscando contribuir com a construção de novas configurações sócio-técnicas, pode-se observar a contribuição possível das organizações dentro dos sistemas específicos. Torna-se complexo falar da atuação de um ator em relação às demais, uma vez que muitas interações e movimentos são necessários. Para que uma empresa possa contribuir com a mudança, esta deve deixar de ignorar preocupações sociais e ambientais, que tem maior potencial de manter seu *status quo*, e levar em considerações o impacto negativo que gera sobre a sociedade (HERRMANN, 2004). Com isso, entende-se que com um processo de institucionalização as organizações podem sim contribuir com a mudança.

É pouco provável que uma organização empresarial em meio ao contexto atual de dinâmica capitalista consiga levar em consideração o aspecto voluntário em sua atuação de mercado (BRAMMER; JACKSON; MATTEN, 2012). No entanto, como sugerem Schultz e Wehmeir (2010), se existem esta preocupação e incorporação de novas ações no mercado, a empresa por meio da institucionalização deixa de ter um papel institucional limitado apenas a aspectos normativos e se torna parte ativa da sociedade. Diante dessas considerações, Beckert (1999) ao considerar a ideia de capacidade de inferência por parte das organizações de acordo com a sua agência, traz a tona a necessidade de percepção do papel social que esse ator tem em seu campo organizacional, à medida que deve sentir o momento de realizar as mudanças.

Markard, Raven e Truffer (2012) relembram que para haver uma ‘transição’ se faz necessário um processo de institucionalização, principalmente no contexto estruturalista. Assim, para a aproximação entre as vertentes aqui consideradas, assume-se a partir de um mapa de possíveis atores que podem atuar no processo de construção de relações sociais imagina-se um conjunto de interações, as quais representam a estrutura de um campo organizacional de uma determinada organização empresarial. Isso é necessário porque, para DiMaggio e Powell (2005), o campo organizacional surge como resultado de atividades de um grupo diverso de organizações, que seguido de um processo de homogeneização. Segundo os autores, esse campo não deveria ser definido *a priori*, no entanto para que uma aproximação teórica possa ser realizada, tal argumento pode ser considerado.

Existem várias possibilidades de práticas que podem ser institucionalizadas, como já mencionado na introdução: modernização ecológica, papéis governamentais, responsabilidade social corporativa (RSC), risco social, participação pública e democratização (GEELS, 2010). Tal ideia leva a considerar a possibilidade de observação de vários níveis de atuação dos multi atores existentes, no entanto ressalta-se a discussão sobre o papel das empresas a partir da RSC numa perspectiva estratégica, com o campo organizacional estruturado. Assim, entende-se que o institucionalizar práticas para uma responsabilidade social não considera apenas a influência da empresa no todo, mas existe a necessidade de uma mudança em vários sentidos com a construção de configurações sócio-técnicas que levem a uma melhor dinâmica daquele conjunto de atores.

Schultz e Wehmeir (2010) indicam que a institucionalização de práticas responsáveis perpassa três fases, ou seja, níveis de institucionalização da responsabilidade empresarial, a qual se observado sobre o contexto de interação entre os atores e capacidade de agência empresarial, facilitam a adequação e contribuição da empresa para o consumo sustentável.

Segundo os autores, podem ser analisados os níveis: Micro (individual) que foca o indivíduo dentro da organização; Meso (organizacional) que foca as práticas organizacionais, o que envolve desde os valores, cultura, até interpretação interna; e, por fim, Macro (ambiental) que foca as interações organizacionais indicando a possibilidade de imitação entre as mesmas.

Essa ideia está em consonância com o que apresenta Carvalho, Vieira e Goulart (2005, p. 867) sobre a Teoria Institucional, à medida que enquanto envolvida em institucionalização uma empresa está condicionada ao ajuste dado pelas forças que influenciam o ambiente, já que “alguém” define esse ambiente. Isso contribui com a perspectiva apresentada por Moon (2007), uma vez que o autor ressalta que as organizações contribuem positivamente com mudanças em seu contexto de atuação, mas não as únicas responsáveis que podem contribuir com a sustentabilidade. Com isso, ao lidar com o pensamento de institucionalização, vem à tona as considerações com as estruturações e modificações do contexto macro.

A partir desta noção, entende-se que lidar com o pensamento estratégico da RSC para assumir uma visão de institucionalização torna facilitada a construção de um novo contexto que possa levar a um novo regime sócio-técnico da transição. Tal perspectiva alinha-se ainda ao que apresentaram Schultz e Wehmeir (2010) sobre os níveis de institucionalização, isso porque ao analisar o envolvimento de vários componentes no processo de incorporar novas práticas, torna ainda mais clara a necessidade de tratar a RSC como uma estratégia efetivada a partir da abordagem de Visão Baseada nos Recursos. Como Prahalad e Hamel (1990, p. 81) asseguram, “as reais fontes de vantagem são encontradas nas habilidades gerenciais para consolidar tecnologias corporativas e habilidades produtivas em competências que fortalecem negócios individuais a se adaptarem rapidamente às oportunidades que mudam”.

Essa ideia demonstra que se preocupar com a competência que a organização, no caso discutido relacionado com a possibilidade de incorporar práticas de responsabilidade social, envolve um grupo significativo de participantes na organização e leva a consideração de que a mesma se destaca e/ou está envolvida com o processo de mudança no campo organizacional a qual faz parte. Assim, tal perspectiva está de acordo com o que Black (2006) discutiu sobre a necessidade de lidar com a RSC a partir de um envolvimento de todos os participantes de uma mesma organização. Com toda essa discussão, percebe-se que de forma contributiva para um movimento de transição existe possibilidade direta de contribuição das organizações em busca da sustentabilidade.

Além disso, tal perspectiva ratifica o que foi apresentado na discussão de Markard, Raven e Truffer (2012) no que se refere a necessidade de reconfiguração para a transição do contexto referente à estrutura institucional, seja nos elementos regulatórios, organizacionais ou culturais. Seguindo a linha de pensamento de Geels (2011) a discussão aqui apresentada envolve a necessidade de se buscar regimes sócio-técnicos dinamicamente estáveis para melhor embasamento de mudanças que podem surgir diretamente dos nichos organizados ou a partir de janelas de oportunidades que são verificadas com alguma variação no regime estabilizado. Salienta-se, assim, que o que se busca como finalidade maior é de fato a criação de ‘paisagens’ que tornem prolongadas as estabilidades.

Steurer et al. (2005) o desenvolvimento sustentável (ou sustentabilidade) é conhecido como o modelo social que norteia a integração entre as dimensões do *Triple Bottom Line* em diversas esferas e níveis da sociedade em curto ou longo prazo, com isso a RSC é fortemente dependente da posição que a sociedade assume. Não é possível a realização de mudanças sem que haja uma preocupação coletiva voltada a esse objetivo, portanto, a presente discussão tem demonstrado que as organizações podem assumir um papel importante nesse contexto ao considerar na elaboração de suas estratégias e no desenvolvimento de suas ações e práticas,

que resultam do processo de institucionalização, um agente fundamental para a criação de padrões e reconfiguração de regimes voltados ao processo de transição.

Mesmo que as incertezas de sobrevivência no mercado, de transformações sociais, de novas perspectivas de negócio sejam consideradas, a compreensão de que se pode contribuir com novas e mais concisas interações sociais, facilita o posicionamento organizacional quanto às práticas que serão adotadas, isso no que se refere àquelas responsáveis. Apesar desta noção, como destacam DiMaggio e Powell (2005), com a constante probabilidade de surgimento de novas mudanças e reobservação de todos aspectos que envolvem a definição estratégica de uma organização e a performance gerada. Este fato caracteriza a dinâmica inerente ao processo de institucionalização e à dinâmica mutável de adequação ao mercado.

6. Considerações Finais

Na busca por minimizar os impactos sobre os recursos naturais e capacidade de carga do Planeta, realizar discussões sobre desenvolvimento sustentável, responsabilidade social, bem como qualquer outra temática que leve a um contexto de transição, demonstra-se como um comportamento pró-ativo a ser assumido por todos os atores da sociedade. Para Ebner e Baumgartner (2006) a incorporação de ideias básicas no contexto de gestão de negócios sobre aspectos de sustentabilidade deve lidar com uma crença ética que traz uma visão de longo prazo para o sucesso de uma organização. Entende-se que são abordagens que apresentam grande complexidade que permeiam possibilidades de visualização empírica, mas como foi apresentado, o texto buscou apresentar uma dinâmica nova.

Para Geels (2010), as transições para a sustentabilidade se apresentam como um tópico rico e desafiador, mas que são benéficas para a realização de diálogos entre as abordagens. Salienta-se que a discussão não teve a intenção de realizar um aprofundamento exaustivo das temáticas, mas demonstrar que as relações podem ser realizadas e melhor observadas no contexto social. A partir de toda a discussão, entende-se que o presente ensaio atendeu ao seu objetivo proposto, já que demonstrou que a estratégia de responsabilidade social a partir de uma visão institucionalizada pode vir a contribuir com o movimento de transição para a sustentabilidade se houver a construção de novos regimes sócio-técnicos, que facilite a construção de certa estabilidade.

Markard, Raven e Truffer (2012) indicam que existem diferentes vertentes possíveis de realizar discussões sobre a transição, dentre as quais o foco deste ensaio foi a perspectiva multi nível que considera como uma de suas motivações a construção de relações para um conjunto de ações para a mudança. Com isso, percebe-se que a presente discussão apresenta contribuição para os estudos sobre as temáticas, pois no Brasil estes ainda são raros. A partir dessas considerações, devem ser realizadas pesquisas empíricas sobre o tema que considerem ao longo de sua realização aspectos relacionados à transição, bem como replicados estudos que levem em consideração sistemas de alto impacto (automobilístico, energético, etc.) que considerem as práticas de RSC.

Referências

- BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRA, J. E. R. *Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável*. São Paulo: Saraiva. 2009.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17 (1), 99-120. 1991.
- BECKERT, J. Agency, entrepreneurs, and institutional change. The role of strategic choice and institutionalized practices in organizations, *Organization Studies*, 20 (5), 1999.
- BLACK, L. D. Corporate Social Responsibility as Capabilities: The case of BHP billion, *The Journal of Corporate Citizenship*, 2006.
- BLOWFIELD, M. Corporate Social Responsibility: reinventing the meaning of development? *International Affairs*, p. 515-524, 2005.
- BRAMMER, S.; JACKSON, G.; MATTEN, D. Corporate Social Responsibility and institutional theory: new perspectives on private governance, *Socio-Economic Review*, 10, p.3-28, 2012.
- CARROLL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance, *Academy of Management Review*, (4), 497-505. 1979.
- CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F.; GOULART, S. A trajetória conservadora da Teoria Institucional, *Revista de Administração Pública – RAP*, 39, p. 849-874, 2005.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais, *Revista de Administração de Empresas - RAE*, 45 (2), p.74-89, 2005.
- EBNER, D.; BAUMGARTNER, R. J. *The relationship between Sustainable Development and Corporate Social Responsibility*. Presented in: Corporate Responsibility Research Conference, Dublin, 2006.
- ELKINGTON, J. *Canibais com garfo e faca*. São Paulo: Makroon Books, 2001.
- FARLA, J.; MARKARD, J.; RAVEN, R.; COEREN, L. Sustainability transitions in the making: a closer look at actors, strategies and resources, *Technological Forecasting & Social Change*, 79, p.991-998, 2012.
- FERGUS, A. H. T.; ROWNEY, J. I. A. Sustainable Development: Lost: Meaning and Opportunity? *Journal of Business Ethics*, 60, p.17-27. 2005.
- FISHER, K.; GEENEN, J.; JURCEVIC, M.; MCCLINTOCK, K.; DAVIS, G. Applying asset-based community development as a strategy for CSR: a Canadian perspective on a win-win for stakeholders and SMEs, *Business Ethics: a European Review*, 18 (1), 2009.
- FRIEDMAN, M. The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits, *The New York Times Magazine*, 1970.
- GEELS, F. W. Ontologies, socio-technical transitions (to sustainability), and the multi-level perspective, *Research Policy*, 39, p.495-510, 2010.
- GEELS, F. W. Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: a multi-level perspective and a case-study, *Research Policy*, 31, p.1257-1274, 2002.
- GEELS, F. W. The multi-level perspective on sustainability transitions: Responses to seven criticisms, *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 1, p.24-40, 2011.
- GRANT, R. M. The resource – based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation, *California Management Review*, 33 (3), 114-135. 1991.
- HART, S. L. A Natural-Resource-Based View of the firm, *The Academy of Management Review*, 20 (4), 986-1014. 1995.
- HERRMANN, K. K. Corporate Social Responsibility and Sustainable Development: The European Union Initiative as a case study, *Indiana Journal of Global Legal Studies*, 11 (2), p. 205-232. 2004.

- HOPWOOD, B.; MELLOR, M.; O'BRIEN, G. Sustainable Development: Mapping Different Approaches, *Sustainable Development*, 13, 2005.
- KRUGLIANSKAS, I.; ALIGLERI, L.; ALIGLERI, L. A. *Gestão socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio*. São Paulo: Atlas. 2009.
- LAWHON, M.; MURPHY, J. T. Social-technical regimes and sustainability transitions: insights from political ecology, *Progress in Human Geography*, 36 (3), 2011.
- LÜTHOLD, M. *MNCs and SMEs – is it David versus Goliath when it comes to CSR?* Certificate of Advanced Studies in Corporate Social Responsibility, University of Geneva, 2010.
- MACHADO-DA-SILVA, C.; FONSECA, V. S.; CRUBELLATE, J. M. Estrutura, Agência e Interpretação: Elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização, *Revista Administração Contemporânea – RAC*, Edição Especial, p. 9-39. 2005.
- MARKARD, J.; RAVEN, R.; TRUFFER, B. Sustainability transitions: an emerging field of research and its prospects, *Research Policy*, 41, p.955-967, 2012.
- MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. S.; WRIGHT, P. M. Corporate Social Responsibility: strategic implications, *Journal of Management Studies*, 2006.
- MENEGHETTI, F. K. O que é um ensaio teórico? *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, 15 (2), p.320-332. 2011.
- MOON, J. The contribution of Corporate Social Responsibility to Sustainable Development, *Sustainable Development*, 15, p. 296-306, 2007.
- PENROSE, E. T. *A teoria do crescimento da firma*. 4ª Ed. São Paulo: Unicamp. 2009.
- PRAHALAD, C.; HAMEL, G. The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, 68 (3), p. 79-91. 1990.
- PROTHERO, A.; FITCHETT, J. A. Greening Capitalism: opportunities for a green commodity, *Journal of Macromarketing*, 20, 2000.
- SACHS, I. *Caminhos para o desenvolvimento sustentável*. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.
- SCHULTZ, F.; WEHMEIER, S. Institutionalisation of corporate social responsibility within corporate communications: Combining institutional, sensemaking and communication perspectives, *Corporate communication: An International Journal*, 15, p.9-29, 2010.
- SETHI, S. P. Dimensions of corporate social performance: An analytical framework. *California Management Review*, 17 (3), 1975.
- SILVA, M. E.; BALBINO, D. P. Criando Vantagem Competitiva Sustentável: a Responsabilidade Socioambiental Empresarial à luz da Visão Baseada nos Recursos, *Revista Ibero-americana de Estratégia*, 12 (1), p.29-53, 2013.
- SMITH, A.; VOß, J-P.; GRIN, J. Innovation studies and sustainability transitions: the allure of the multi-level perspective and its challenges, *Research Policy*, 39, p.435-448, 2010.
- SMITH, N. Nature as accumulation strategy, *Socialist Register*, 43, 2007.
- SOUSA FILHO, J. M; WANDERLEY, L. S. O.; GÓMEZ, C. R. P.; FARACHE, F. (2010) Strategic Corporate Social Responsibility Management for Competitive Advantage. *Brazilian Administration Review – BAR*, 7 (3), 294-309.
- STEURER, R.; LANGER, M. E.; KONRAD, A.; MARTINUZZI, A. Corporations, Stakeholders and Sustainable Development I: a theoretical exploration of Business-Society relations, *Journal of Business Ethics*, 61, p. 263-281, 2005.
- UNCSD. United Nations Conference on Sustainable Development. 7 critical issues at Rio+20, Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <http://www.uncsd2012.org/riotransportation.html> Acesso em: Agosto 2012.
- WCED – World Commission on Environment and Development. *Report our common future*. Genebra, 1987. Disponível em: <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>.

ZAHARIA, R. M.; STANCU, A.; STOIAN, C.; DIACONU, M. Commercial activity's contribution to Sustainable Development by Social Responsibility actions: a vision of SMEs, *The Anfiteatru Economic Journal*, 12 (27), 2010.