



Organizações & Sociedade

ISSN: 1413-585X

revistaoes@ufba.br

Universidade Federal da Bahia  
Brasil

Ometto, M. Paola; Bulgacov, Sergio; Ramos May, Márcia  
A Efetividade dos Estrategistas da Responsabilidade Social Empresarial  
Organizações & Sociedade, vol. 22, núm. 74, julio-septiembre, 2015, pp. 423-441  
Universidade Federal da Bahia  
Salvador, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=400639564008>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## A EFETIVIDADE DOS ESTRATEGISTAS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

### THE EFFECTIVENESS OF THE STRATEGISTS OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

**M. Paola Ometto\***  
**Sergio Bulgacov\*\***  
**Márcia Ramos May\*\*\***

#### Resumo

A importância do indivíduo na construção, manutenção e mudança das instituições caracteriza as teorias das práticas sociais. O objetivo deste estudo é analisar o perfil e o envolvimento dos estrategistas nas práticas de responsabilidade social. Parte-se da identificação do papel, agência, experiência e características dos praticantes que atuam na certificação ambiental de empresas brasileiras. A discussão dos resultados tem como base os conceitos de responsabilidade social corporativa e da teoria da estratégia como prática. A pesquisa foi feita em duas etapas. Na primeira, de caráter qualitativo e exploratório, um estudo de caso foi realizado na empresa Suzano Papel e Celulose. Na etapa seguinte, desenvolveu-se um levantamento quantitativo em 23 empresas, que representam 41% da população de empresas certificadas. O trabalho contribui ao destacar as diferentes dimensões do perfil dos praticantes e sua relação com a coletividade de práticas e seu envolvimento com o processo de certificação.

**Palavras-chave:** Responsabilidade Social. Práticas Estratégicas. Sustentabilidade. Praticante. Estrategista.

#### Abstract

The importance of the individual in the construction, maintenance, and change of institutions characterizes Social Practice Theory. The purpose of this study is to analyze the profile and involvement of strategists in social responsibility. This begins with the identification of the role, agency, experience, and characteristics of the practitioners who operate in the environmental certification of Brazilian companies. The discussion of the results is based on the concepts of corporate social responsibility and the theory of Strategy as Practice. The study was conducted in two phases. In the first stage, consisting of a qualitative and exploratory nature, a case study was implemented at the Suzano Paper and Cellulose Company. In the second stage, a quantitative survey of 23 companies was conducted.

---

\* *Doutora em Administração Pública pela Fundação Getúlio Vargas (EAESP-FGV).  
Instituição de vínculo: Doutoranda na Universidade de Alberta.  
E-mail: ometto@ualberta.ca*


\*\* *Doutor em administração pela Fundação Getúlio Vargas (EAESP-FGV).  
Instituição de vínculo: Fundação Getúlio Vargas (EAESP-FGV).  
E-mail: s.bulgacov@gmail.com*

\*\*\* *Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo (USP).  
Instituição de vínculo: Pós-Graduação em Administração pela Universidade Federal do Paraná (PPGADM-UFPR).  
E-mail: mmay@ufpr.br*

These companies account for 41% of the population of certified companies. This study contributes to the field by highlighting the different dimensions of the profile of practitioners and their relationship with collective practices and their involvement in the certification process.

**Keywords:** Social Responsibility. Strategic Practices. Sustainability. Practitioner. Strategist.

## Introdução

 papel das organizações na construção de uma sociedade mais sustentável e igualitária é inquestionável. Não obstante o volume participativo das empresas seja crescente, problemas sociais, ambientais e econômicos persistem. Nesse contexto, a sociedade aos poucos se volta à otimização da contribuição das organizações, a fim de que as transformações necessárias possam se efetuar. Conforme interpretado por Hall (2004, p.19), analisar as organizações faz sentido: “movimentos de maior duração voltados à mudança precisam concretizar-se por meio do método organizacional”. Transformar a sociedade com base na responsabilidade social é uma prática relevante, uma vez que se desdobra na institucionalização de um modelo de negócio e de competição que busca ser responsável ambiental e socialmente.

O aumento na atuação socialmente responsável pode ser corroborado pela adesão expressiva de empresas a entidades ligadas à responsabilidade social. O Instituto Ethos, por exemplo, associação sem fins lucrativos para a promoção da responsabilidade social empresarial, conta com empresas associadas, que representam 35% do PIB brasileiro (INSTITUTO ETHOS, 2013). O Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS), filial do *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), é composto por 76 grupos empresariais, que juntos somavam 40% do PIB nacional em 2011 (CEBDS, 2013).

Embora as organizações sejam primordiais, os indivíduos têm papel essencial nesse processo. Essa importância é constatada de modo evidente, pois os indivíduos compõem as organizações. São eles que discutem, tomam decisões e trabalham diariamente para que a organização exista (HEMINGWAY; MACLAGAN, 2004). Também, são as pessoas externas às organizações que permitem que as mesmas tenham legitimidade e possam continuar atuando, por exemplo, comprando produtos e serviços (no caso de empresas), apoiando causas (no caso de organizações não governamentais), ou pelo apoio e eleição de determinado governo. Por fim, as práticas individuais também afetam a sociedade, pois geram impactos sociais e ambientais - o descarte de lixo, o uso racional de água, a atuação voluntária em projetos sociais são apenas alguns exemplos. Essa importância do indivíduo para a mudança e manutenção das instituições é o que caracteriza as teorias das práticas sociais.

Na busca por superar algumas dicotomias, tais como estrutura e agência, ação e mente, realismo e nominalismo, teóricos como Giddens e Bourdieu criaram, entre as décadas de 1980 e 1990, o que foi denominado teorias de práticas sociais. Essas perspectivas focam sua análise em quem faz as ações, ou seja, o indivíduo, o agente, a pessoa, o sujeito; afinal, são eles que transmitem e modificam as práticas sociais. Partindo desses autores, alguns pesquisadores como Whittington e Jarzabkowski, trouxeram para o campo da administração e, mais especificamente, da estratégia, o conceito de estratégia como prática, no qual se pretende, entre outros aspectos, entender quais as habilidades do estrategista, preocupando-se, assim, com a efetividade dos estrategistas e não apenas das organizações (WHITTINGTON, 1996; JARZABKOWSKI, 2005).

É nesse contexto que se apresenta a principal contribuição deste trabalho - a identificação dos diferentes perfis e envolvimento dos estrategistas da responsabilidade social. E, também, ao descrever o seu papel no envolvimento com as práticas de

responsabilidade social, capacidade de agência nesse processo, experiências e características pessoais e profissionais.

Aguinis e Glavas (2012) mostram que, dentro dos estudos de responsabilidade social, o nível individual de análise é o menos estudado. Outrossim, quando existem estudos, o foco diverge do aqui proposto - de modo geral, o indivíduo costuma ser analisado em seu papel de consumidor, trabalhador ou decisor. Serpa e Fourné (2007), por exemplo, exploram o papel do consumidor na responsabilidade social e concluem que há pouco consenso entre os entrevistados sobre o conceito. Também argumentam que os consumidores tendem a não comprar de empresas que não sejam socioambientalmente responsáveis, mas não o inverso, ou seja, não dão primazia as que são consideradas sustentáveis. Em outro estudo, Serpa (2006) demonstra como gestores valorizam o papel da ética e da responsabilidade social. Também é largamente estudada a responsabilidade social da empresa como fonte de satisfação e motivação de seus funcionários (COLLIER; ESTEBAN, 2007; EVANS; DAVIS, 2011; SOUZA; LAROS, 2010; AGUINIS; GLAVAS, 2012). Como visto, os estudos focam em grupos específicos de indivíduos (trabalhadores e gestores), mas não discutem o perfil, a agência - apenas suas interpretações e motivações. Sob o prisma dessa lacuna teórica propôs-se esta pesquisa.

A caracterização do profissional que efetiva as práticas de responsabilidade social pode facilitar a formação de pessoas aptas a atuar na área. Escolas e universidades podem se apropriar destes conceitos e incentivar a formação de pessoas interessadas em concretizar mudanças. Para as organizações, a elaboração do perfil adequado de profissionais dessa área poderá garantir um melhor resultado nas práticas de gestão sustentável.

O texto está estruturado em cinco seções: além desta introdução, a próxima seção trata do referencial teórico utilizado: estratégia como prática, com foco nos praticantes, e discussão dos indivíduos e sua atuação em práticas de responsabilidade social. Em seguida, descreve-se a metodologia utilizada. A análise dos dados é a quarta seção, seguida da consideração final, na qual se sugerem questões para pesquisas futuras.

## Fundamentação teórica

Inicia-se esta revisão teórica com conceitos que envolvem a estratégia como prática, parte-se à discussão sobre o papel dos indivíduos na responsabilidade social e, por fim, relatam-se as conexões entre certificações e práticas de responsabilidade social.

### Estratégia como prática

Nas palavras de Johnson (2007, p.8), a teoria da estratégia como prática define o termo estratégia como "fluxo de atividades realizadas e situadas socialmente, que têm efeitos consequentes para a direção e/ou sobrevivência de grupos, organização ou indústria e também para sua vantagem competitiva". Os teóricos da estratégia como prática estudam o fazer da estratégia, o *strategizing*, ou seja, "a construção desse fluxo de atividades por meio de ações e interações de múltiplos atores e as práticas a que recorrem" (JARZABKOWSKI et al., 2007, p. 8). Portanto, *strategizing* é a confluência de atividades, práticas e praticantes estratégicos.

Há uma distinção conceitual entre atividade e prática. Atividade refere-se a "tradições, normas, regras e rotinas do evento efetivo" (WHITTINGTON, 2002, p. 2). A atividade é o que o praticante realiza em um tempo e espaço situados. Em contraponto, as práticas são socialmente definidas e institucionalizadas, "e os praticantes a ela recorrem durante a realização de atividades" (JARZABKOWSKI et al., 2007, p. 7). De fato, a prática contrapõe-se à atividade por seu caráter institucionalizado. A prática contém significado e costuma ser intersubjetivamente entendida. "Assim, uma

atividade torna-se uma prática quando é socialmente reconhecida como um fazer institucionalizado” (GHERARDI, 2009, p.117).

Desse modo, Jarzabkowski (2005, p 21) define a estratégia como uma atividade situada, em que a “atividade modela e é modelada pela sociedade em que ocorre. Posto que toda atividade é situada, os atores não podem ser considerados separadamente do contexto e da situação em que agem”. Recursivamente, os indivíduos e as organizações promovem mudanças ou persistências dessas práticas sociais a partir do momento em que mudam determinada prática ou que a realizam igualmente (WHITTINGTON, 2006).

Tal visão sobre estratégia como prática está pautada nos conceitos de voluntarismo e determinismo. No voluntarismo, os dirigentes são responsáveis pela eficácia da organização, pela definição de objetivos e sua execução; no determinismo, as ações e as características das organizações também são determinadas pelo ambiente. Esses construtos são a base para a escolha estratégica que, por sua vez, é precursora das relações entre ambiente e indivíduo encontrados nos estudos sobre estratégia como prática (VERDU; BULGACOV, 2000).

Logo, cabe ressaltar o papel dos praticantes - aqueles que realizam as atividades e transmitem as práticas. São os conectores entre as atividades e as práticas de diversos níveis. Além dos gerentes de topo, incluem-se também gerentes médios e outros atores da empresa. Os praticantes podem ser também atores externos à organização, como consultores e formadores de opinião (WHITTINGTON, 2006). Não são apenas atores organizacionais, mas pessoas com origens, desejos, conhecimentos distintos, que lutam por seus objetivos e interesses (WHITTINGTON, 2007). A atividade depende das habilidades e iniciativa dos atores em realizá-las, e também “da capacidade dos praticantes em acessar e disseminar práticas estratégicas predominantes” (WHITTINGTON, 2006, p. 626).

Sob a perspectiva de Jarzabkowski, a atividade estratégica costuma ser coletiva, uma vez que “nenhum ator sozinho consegue construir a atividade [da estratégia] por inteiro” (JARZABKOWSKI, 2005, p. 27). Embora o gestor seja o responsável pelos resultados, necessita da colaboração dos demais atores para atingir seus objetivos, ou seja, da comunidade da prática. Desse modo, é necessário que todos no processo estejam convencidos das ações a serem tomadas, como parece concluir a autora: “para obter esse comprometimento, a atividade precisa ser legitimada na comunidade; eles precisam percebê-la como importante para organização e para eles próprios” (JARZABKOWSKI, 2005, p. 46). E, como afirmam Weick et al. (2005), os participantes percebem o sentido em seu ambiente por meio de um processo de interação social. Em face disso, o conceito de agência torna-se relevante para a incorporação do conceito da teoria da estratégia como prática.

Na síntese de Emirbayer e Mische (1998), o conceito de agência é empreendido como um processo de engajamento social imerso temporalmente, no qual o agente, por meio da rotina, imaginação e julgamento, tanto reproduz quanto transforma as práticas e rotinas. Nesses termos, o ator é informado pelo passado (em seu aspecto habitual, realiza a repetição), mas também é orientado para o futuro (pela capacidade de imaginar possibilidades e alternativas, realiza projeções) e para o presente (pela capacidade de contextualizar hábitos passados e projetos futuros de acordo com as contingências, desenvolve uma avaliação prática). Estes são os componentes da agência: repetição, projeção e prática avaliativa - cada qual contribui com seu grau de relevância para a construção da estratégia como prática.

O elemento da repetição - pouco abordado na literatura da estratégia como prática - enfatiza a questão da agência como continuidade das instituições e não de sua mudança, ao mesmo tempo em que remete à questão de como a mudança é a reorganização de esquemas anteriores. Do ponto de vista de Jarzabkowski (2005, p. 25), a agência projetiva tem um papel distinto, pois a “estratégia é tipicamente uma atividade teleológica, ou seja, orientada para o futuro”. No elemento da agência projetiva, os atores são capazes de criar, construir novas possibilidades e ações e, desse modo, decidir sobre como agir no futuro. Ao se deparar com problemas e desafios, o ator, por meio da reflexividade, busca imaginar novas atividades, novos meios para agir de modo a superar problemas; para tanto, distancia-se dos esquemas e hábitos

passados e presentes, e delinea um futuro específico. Esse é o elemento projetivo da agência humana.

Na perspectiva da estratégica enquanto prática, a que está em maior evidência é a agência prática avaliativa. Nas palavras de Jarzabkowski (2005, p.34), o termo *strategizing* pode ser definido como "agência prática avaliativa". Sob a mesma perspectiva, a agência prática avaliativa pode ser definida como "a capacidade dos atores em fazer julgamentos práticos e normativos, dentre as possíveis trajetórias alternativas de ação, em resposta às demandas e dilemas emergentes, e às ambiguidades das situações em que o ator está envolvido", conforme interpretado por Emirbayer e Mische (1998, p. 980).

Conquanto a importância dos atores tenha sido enfatizada pela teoria da estratégia como prática, suas características e habilidades parecem ter sido pouco consideradas nos estudos da área. Grande parte das pesquisas empíricas discorre sobre a importância dos praticantes e evidencia as práticas estratégicas utilizadas. O aprofundamento dessa discussão parece ter sido captado em estudos como o de Canhada e Bulgacov (2011). Com foco nas práticas estratégicas críticas para alcance de resultados específicos, essa pesquisa analisa as práticas necessárias para o alcance de resultados acadêmicos superiores na Capes, nos programas em administração no Brasil. Há outras experiências no mesmo sentido. Sampaio et al. (2013) focam nas práticas de um programa governamental de sucesso realizado na cidade de Vitória, Espírito Santo. Com foco no *cluster* de lojas de noivas, Marietto e Sanches (2013) demonstram como a atuação dos praticantes e as práticas estratégicas são redesenhadas em função da instituição casamento.

Como visto anteriormente, alguns estudos extrapolam os papéis de presidentes e gerentes seniores, e analisam os papéis de outros atores na prática estratégica. Discute-se a atuação de consultores externos, gerentes médios, estrategistas de empresas familiares, e também em formas coletivas da estratégia, como equipes e sua participação no *strategizing* (VAARA; WHITTIGTON, 2012). Consequentemente, tanto na literatura nacional quanto internacional, nota-se que o entendimento das características e habilidades dos estrategistas ainda é tema que merece atenção. Essa lacuna também ocorre nos estudos sobre responsabilidade social, tema discutido na sessão a seguir.

## *A responsabilidade social e os indivíduos*

Como observou Carroll (1999) e, posteriormente Whetten et al. (2002), há uma profusão de conceitos sobre responsabilidade social. A concepção sobre responsabilidade social costuma estar associada a desenvolvimento sustentável, responsabilidade socioambiental e sustentabilidade. Embora o tema responsabilidade social seja amplamente estudado, Walls et al. (2012) apontam para os resultados contraditórios e fragmentados das pesquisas empíricas nesse campo. Montiel (2008), por sua vez, argumenta que os conceitos convergem a favor de sua intercambialidade, uma vez que na prática empresarial, segundo o autor, é isto que ocorre. Nesta investigação, portanto, serão utilizadas expressões coletadas das práticas organizacionais, remetendo ao mesmo construto definido por Bansal (2006), que compreende a sustentabilidade como a integridade econômica, a equidade social e a integridade ambiental.

É notável a ênfase na visão do papel estratégico da responsabilidade social para as organizações e sua capacidade de gerar valor. Argumenta-se que a responsabilidade social gera vantagem competitiva à organização a partir da diferenciação de seus produtos e serviços (ELKINGTON, 1999; VISSER et al., 2007; WHETTEN et al., 2002; PORTER; LINDE, 1999; PORTER; KRAMER, 2002). Nesses termos, a empresa oferece produtos ou serviços que gerem menor impacto socioambiental negativo - características exigidas pelo seu mercado (BREUER, 2006). A incorporação da responsabilidade social à estratégia costuma ocorrer por dois motivos: a influência do mercado e do ambiente, ou a agência de um ou mais indivíduos da organização (WHITTIGTON et al., 2003; MACHADO FILHO; ZYLBERSTAJN, 2004; MATTEN, 2006). No primeiro caso, o ambiente

externo da empresa tem institucionalizado certas práticas que são reproduzidas pela organização; já no segundo, não há práticas institucionalizadas, mas uma organização ou indivíduo que inicia uma nova prática por motivos estratégicos ou de valores.

Carvalho e Medeiros (2013) realizaram levantamento junto a empresas listadas no Índice de Sustentabilidade da Bovespa - embora a amostra apresente grande influência externa, a maioria das empresas avaliadas é controlada por acionistas majoritários familiares -, no qual argumentam que a razão para se desenvolver práticas de responsabilidade social é instrumental, de caráter estratégico, e não de valores pessoais. Hemingway e MacLagan (2004) contrapõem esse argumento ao defender que, embora a decisão seja comumente estratégica, são também valorativas, e indivíduos podem incentivar a sua implementação. Note-se a semelhança de resultados observados por Serpa (2006), ao demonstrar como gestores em geral, e não os praticantes da responsabilidade social diretamente, valorizam o papel da ética e da responsabilidade social. Sob a mesma perspectiva, Perrini e Minoja (2008) desenvolvem um modelo de elaboração estratégica da responsabilidade social em empresa familiar, no qual a análise é constituída pela experiência e valores do empreendedor como motivador da ação.

Independente da motivação individual para adoção das práticas de responsabilidade social, tem-se aqui como pressuposto, que os valores, as habilidades e as características dos indivíduos (consumidores, trabalhadores, gestores, consultores, entre outros) influenciam sua adoção e implementação. Roberts (2003) afirma que a efetiva responsabilidade social, ou seja, responsabilizar-se pelas atividades e suas consequências na sociedade só é possível com a sensibilização do indivíduo, uma vez que as empresas são desprovidas de sensibilidade e responsabilidade, sendo estas ações pertencentes aos indivíduos. Nesses termos, a sustentabilidade é fundamentada na conduta individual.

Argumenta-se, então, a favor da sensibilização individual por meio da interação face a face; é nesse momento que as pessoas se transformam e efetivamente passam a se preocupar. Se o indivíduo não tem contato, não vê ou sente a situação (pobreza, miséria, fome, falta de educação, de saúde, entre outros), consegue ignorar ou ficar indiferente ao problema. Quando sensibilizado (participa, comunica-se com quem está com problemas, interage), provavelmente estará predisposto a interferir na situação.

O estudo da importância do indivíduo nessa transformação (OOSTERWIJK, 2006; STUBBS; COCKLIN, 2008) tem sido explicitamente analisado no que tange ao papel dos consumidores (SERPA; FOURNEAU, 2007; FERREIRA et al., 2010) e da motivação que a responsabilidade social gera nos funcionários (COLLIER; ESTEBAN, 2007; EVANS; DAVIS, 2008; SOUZA; LAROS, 2010).

Não há dúvidas que estrategistas da responsabilidade social e, mais especificamente, suas características, foram pouco explorados; contudo, as exceções devem ser apontadas. A questão dos valores dos indivíduos que atuam na responsabilidade social têm tido certa atenção (MUDRACK, 2007; BANSAL, 2003). Em recente estudo, a ideologia política entre liberais e conservadores dos CEOs foi avaliada. Chin et al. (2013) demonstram que CEOs liberais possuem responsabilidade social mais avançada e com foco de longo prazo. Outros autores analisam o entendimento e o treinamento dos funcionários para a efetiva implementação das práticas de sustentabilidade (STEVENS et al., 2005; WEAVER et al., 1999).

Nota-se que a sensibilização dos indivíduos para o problema (ROBERTS, 2003), os valores, a ideologia política (CHIN et al., 2013) e o entendimento sobre responsabilidade social são características prováveis do estrategista da responsabilidade social. Não obstante a escassa literatura disponível, a fim de se criar um quadro teórico das similaridades históricas, da visão de mundo e das características desses indivíduos, e em busca de outros prováveis atributos, buscaram-se duas referências: o livro de Waddock (2008), *The Difference Makers*, sobre os empreendedores institucionais de organizações não governamentais ou empresas de investimento socioambiental, e a entrevista de Oosterwijk (2006) com gestores da *The Body Shop*, empresa de produtos de beleza nascida na Inglaterra em 1976 e pioneira em disponibilizar produtos "verdes".

O breve perfil aqui traçado conduz à conclusão sintetizada por Sharma (2000): distinguir os valores dos gestores é relevante, pois além de motivar ações, influencia diretamente na interpretação do indivíduo sobre o ambiente e a organização. Para fins deste estudo, as definições conceituais sobre visão de mundo e valores utilizados foram: (i) valores de diversidade, transparência, diálogo, evolução, inovação, preservação ambiental, visão de longo prazo, confiança, segurança, esperança; (ii) deve-se criar a empresa para gerar riqueza; embora ativistas na juventude, possuem agora visão capitalista e tem visão de mudanças gradual e por gerações; são pragmáticos; (iii) visão de possibilidade de mudança - uma organização sozinha não promove mudanças na sociedade e, conseqüentemente, necessita de alianças; (iv) necessita de inovações para mudanças; (v) visão de múltiplos resultados organizacionais; (vi) motivação para criar um mundo melhor com objetivo ou metas pessoais que frequentemente ultrapassam seus próprios benefícios, tendo pouco a ver com ganho econômico.

Quanto às competências, foram levantadas: (i) habilidade de ver as mudanças necessárias e agir (desse modo, utiliza a agência projetiva para poder ver essa mudança e a agência prática para poder realizá-la); (ii) capacidade de sensibilizar outros executivos; (iii) visão de problemas em uma perspectiva global. Sobre as práticas individuais da responsabilidade social discutem-se, a seguir, suas certificações.

### *A responsabilidade social e certificações*

Os selos socioambientais são emitidos a fim de se certificar produtos e serviços sincronizados com determinados padrões ambientais e sociais; têm como função principal ajudar o consumidor a fazer uma escolha baseada em informações. Os selos costumam ser emitidos àqueles que se voluntariam, e endossados por uma organização que audita a empresa para certificar que a manufatura ou o serviço perfazem os critérios estabelecidos (WELLS, 2006; SCHARF, 2004). Os selos costumam certificar processos e formas de gestão e podem ser ministrados em empresas de qualquer setor e tamanho; costumam aplicar-se a processos e não a conteúdos (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009). Também se aplicam a certificação de desempenho, como no caso do *Forest Stewardship Council* (FSC) (SCHARF, 2004).

A certificação FSC iniciou sua história em 1990, quando um grupo de consumidores e comerciantes de madeira e representantes da sociedade civil reuniu-se por uma necessidade em comum: um mecanismo que identificasse produtos que viessem de florestas bem manejadas. Após diversos encontros, a organização definiu seu propósito: “melhorar a gestão florestal mundialmente”, promovendo a gestão florestal de forma ambientalmente apropriada, socialmente benéfica e viável economicamente (FSC, 2010).

O certificado FSC é emitido a empresas que seguem dez princípios relacionados à gestão florestal: obediência às leis e aos princípios do FSC, responsabilidades e direitos de posse e uso da terra, direitos dos povos indígenas, relações comunitárias e direitos dos trabalhadores, benefícios da floresta, impacto ambiental, plano de manejo, monitoramento e avaliação, manutenção de florestas de alto valor de conservação e plantações. Nesse sentido, e por se tratar de uma certificação historicamente respaldada, esse modelo de certificação será utilizado como parâmetro de análise, conforme observado no propósito inicial deste trabalho. A seguir apresenta-se o método da pesquisa.

### *Método de pesquisa*

Este estudo analisa o perfil e o envolvimento dos estrategistas nas práticas de responsabilidade social. Parte-se da questão de pesquisa – qual é o perfil e as características dos praticantes que atuam como estrategistas ambientais em empresas brasileiras certificadas? A partir desta definição, outra questão foi incorporada, emergente da primeira fase qualitativa da pesquisa: qual é a capacidade de agência desses praticantes no processo de certificação?



Para responder a essas perguntas, optou-se por estudar os indivíduos responsáveis por alcançar e manter a certificação do *Forest Stewardship Council*, ou Conselho de Manejo Florestal em organizações brasileiras. Optou-se pela certificação pelo fato de que as práticas existentes nas empresas certificadas são similares, face aos padrões impostos por essa obtenção. Nesse contexto, os atores precisam atuar de acordo com as práticas a serem realizadas – o que lhes reserva pouca opção de mudanças. Busca-se, dessa forma, evidenciar o papel e as características dos indivíduos estrategistas. O fato de terem recebido a certificação os credencia a colocação de estrategistas bem-sucedidos, no que concerne a responsabilidade social.

A pesquisa foi desenvolvida em dois estágios: numa abordagem de aproximação com o tema, aplicou-se um estudo de caso qualitativo, com a exploração inicial das perguntas de pesquisa; em seguida, desenvolveu-se um estudo quantitativo para identificar similaridades com os praticantes envolvidos nas práticas de certificação de outras organizações. Sob esta perspectiva, discutem-se as duas abordagens.

A escolha pelo método de estudo de caso foi feita por permitir uma análise profunda e detalhada de determinado assunto, com vistas a ampliar o conhecimento sobre a questão em estudo (EISENHARDT, 1989). Neste caso, essa opção mostrou-se especialmente conveniente, em função das poucas pesquisas que analisam os estrategistas da responsabilidade social e, mais especificamente, ligadas à certificação de produtos sustentáveis. Este estudo, portanto, tem caráter exploratório. E, de acordo com a classificação de Takahashi (2013), a pesquisa teve caráter descritivo, pois descreve o perfil dos praticantes no contexto da certificação do FSC.

O estudo de caso foi aplicado na empresa Suzano Papel e Celulose - uma das maiores produtoras verticalmente integradas do setor na América Latina. Sua escolha deu-se por se tratar de uma empresa de base florestal, presente há 85 anos no mercado de papel e celulose e, também, por atuar intensamente na área de responsabilidade social. A empresa faz parte do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), que identifica desde 2006 as empresas sustentáveis integrantes da Bovespa (BOVESPA, 2009). A Suzano foi eleita, nos anos de 2005 a 2011, uma das vinte empresas modelo em sustentabilidade do Guia Exame de Sustentabilidade. A companhia tem capital aberto, possui mais de quatro mil acionistas e tem como referência estratégica a sua certificação e as práticas de sustentabilidade (SUZANO PAPEL E CELULOSE, 2013).

A coleta dos dados foi realizada por meio de documentos e entrevistas. As entrevistas foram semiestruturadas, com exploração em profundidade dos temas que se apresentavam emergentes e foco deste trabalho. A pauta foi elaborada de forma que todos os elementos da pesquisa fossem abordados. Contudo, respeitou-se a liberdade do entrevistado em relatar o que considerava pertinente, mesmo quando não estava relacionado diretamente com a pergunta (GIL, 1999). Por meio, dos temas relatados foi possível obter elementos para a compreensão detalhada do problema de pesquisa.

Nos meses de julho, agosto e outubro de 2009, foram realizadas as entrevistas. Os entrevistados - indicados pelo atual gerente da qualidade e também gerente à época da implementação da certificação -, haviam participado como praticantes na implementação do processo de certificação da qualidade, bem como atuavam nas práticas relativas ao FSC. A cada encontro, os entrevistados eram convidados a sugerir outros nomes que consideravam relevantes ao processo. Todos os partícipes sugeridos foram entrevistados. Foram entrevistados pessoalmente: o presidente da empresa à época da implementação do FSC, o gerente de qualidade, o gerente florestal, o profissional responsável pela cadeia de custódia do FSC, e o profissional de relações com a comunidade. Some-se a essas a entrevista realizada via correio eletrônico com o gerente ambiental à época da implementação do FSC.

Com base na literatura pesquisada, analisaram-se as categorias gerais e específicas a respeito das características e do papel dos praticantes da responsabilidade social. A síntese dessa análise encontra-se no Quadro 1.

O método de análise de conteúdo (BARDIN, 2009) foi utilizado para se identificar o perfil dos praticantes bem como seu papel na obtenção e manutenção do selo FSC. Na análise das transcrições das entrevistas e dos documentos analisados, identificam-

se passagens relacionadas com cada uma das categorias específicas. Elementos foram destacados dentro de cada categoria, e esses mesmos elementos formaram a base para a elaboração do questionário da próxima fase da pesquisa.

O questionário a partir das abordagens teóricas e da análise dos dados coletados na fase qualitativa foi elaborado com doze questões, compostas por perguntas abertas e nominais. Dentre essas, dez relacionavam-se às características da empresa, como tamanho, setor, relação de produtos sustentáveis, cargo do respondente. Duas questões continham frases relacionadas ao papel e às características dos praticantes. Foi incluída uma questão aberta sobre aspectos que o entrevistado julgava importante, caso não houvesse sido apontado nos itens anteriores.

As questões foram disponibilizadas via Internet. O convite para participar da pesquisa foi enviado por correio eletrônico aos responsáveis das 56 empresas certificadas com o selo FSC por manejo florestal e cadeia de custódia, juntamente com o endereço eletrônico da pesquisa. Os contatos de todas as empresas estavam disponíveis no sítio da FSC (<http://info.fsc.org/>). Duas semanas após, foi enviada nova mensagem solicitando o preenchimento. No total, 23 empresas responderam ao questionário (41% da população). A respeito dos cargos ocupados pelos respondentes, apenas um não especificou sua função; três são proprietários de empresas; três ocupam o cargo de diretor; nove são gerentes ou coordenadores; três são supervisores e quatro são profissionais especializados.

Para a análise dos dados quantitativos, utilizaram-se ferramentas de estatística não paramétrica. Os resultados da pesquisa e suas implicações serão discutidos na seção a seguir.

## *Análise e discussão dos resultados*

Na primeira fase da pesquisa – durante a análise do estudo de caso – um aspecto que merece destaque é sobre quem os entrevistados elegeram como estrategistas para a obtenção e manutenção do selo FSC. Em conformidade com os conceitos de Jarzabkowski (2005), os dados desta investigação indicam que os profissionais atuantes no processo de certificação não ocupam apenas cargos de gerência; também fazem parte aqueles que no dia a dia ajudam a disseminar e a consolidar as práticas demandadas pelas normas certificadoras. De fato, observa-se que a figura do estrategista se amplia para todos os envolvidos diretamente nas tarefas da certificação, evidenciando a importância da coletividade e da comunidade da prática.

**Quadro 1 - Categorias analisadas**

<b>Categoria geral</b>	<b>Categoria específica</b>
Papel dos estrategistas	Atividades compartilhadas para as práticas de responsabilidade social
	Práticas legítimas aos praticantes, com convencimento dos demais praticantes
Agência	Projetiva (orientação para o futuro em busca de novas práticas)
	Prática-avaliativa (avaliação de alternativas em uma determinada condição)
	Repetição (realização e repetição de práticas e hábitos)
Experiência	Experiências passadas pessoais fortalecem os valores de responsabilidade social
	Experiências passadas profissionais fortalecem os valores de responsabilidade social
Características	Valores de responsabilidade social, tais como diversidade, preservação do meio ambiente e inclusão social
	Outros valores
	Outras características

Evidenciou-se o convencimento de todos os participantes da organização sobre a busca da legitimação em processo de institucionalização. Isso foi constatado pela observação do diálogo construído entre os estrategistas, considerado fundamental para o sucesso da certificação, - o que demonstra a relevância das características e dos valores dos praticantes. Observa-se aqui os fundamentos da prática estratégica sob a perspectiva de Jarzabkowski (2005), onde a atividade estratégica costuma ser coletivizada na comunidade de práticas; e de Weick et al. (2005), ao sugerir a aderência dos participantes por meio da percepção do sentido pretendido durante o processo de interação social. Ressalta-se aqui a importância da sensibilização individual, possível na interação face a face, apontada pelos entrevistados como de fundamental importância no convencimento sobre responsabilidade social. O processo de convencimento observado na organização junto à comunidade de prática ressalta a importância dos indivíduos que carregam em si valores sociais fundamentais. Nesse caso, em particular, a afirmação de Roberts (2003) faz todo o sentido, pois responsabilizar-se pelas práticas sociais e suas consequências só é possível com o amplo envolvimento das pessoas, ou seja, da comunidade de práticas.

A seguir elencam-se os perfis dos estrategistas, os elementos da agência, as experiências e as características desses praticantes, de acordo com as categorias de análise descritas na fundamentação teórica e na metodologia.

No que tange ao elemento da agência, identificou-se a agência projetiva em praticantes de escalões mais elevados, e a prática-avaliativa nos demais níveis. Essa relação mostra um elemento comum quando se interpreta estratégia - o alto escalão orienta-se para o futuro, buscando novas práticas, enquanto funcionários que executam as atividades operacionais colocam-na na realização da prática-avaliativa, no que tange aos resultados efetivos da certificação. Essa distinção conceitual pode ser observada na perspectiva da estratégia como prática, onde ambas as ações são importantes; em teorias anteriores sobre estratégia, as ações não projetivas não faziam parte da estratégia. Os dados indicam que as projeções da alta gerência só ocorrem quando as atividades são colocadas em prática e, então, transformam-se em práticas coletivizadas. Essa segunda fase é evidenciada como de extrema importância para efetividade da estratégia - fator destacado nas entrevistas, quando se menciona a necessidade de toda a comunidade de praticantes estar envolvida com a responsabilidade social, de acordo com suas atividades - desde a idealização até a realização.

As experiências que levaram os estrategistas a trabalhar na área de responsabilidade social, ou que lhes auxiliam no trabalho são: participação em projeto com cunho social ambiental na infância e adolescência, moradia em local próximo à natureza, aproximação com indivíduo que lhe tenha transmitido valores ligados à responsabilidade social, contato com pessoas de nível social, econômico e cultural diferentes daqueles do praticante e, por conseguinte, que esse contato tenha sensibilizado o praticante. Esse raciocínio se harmoniza com os argumentos de Roberts (2003) onde, todas essas experiências, de algum modo, sensibilizam o indivíduo para uma realidade que dá importância para questões ambientais e sociais. É importante notar que os entrevistados mencionam que os acontecimentos ocorreram predominantemente em sua infância ou adolescência. Na perspectiva da realidade socialmente construída (BERGER; LUCKMANN, 2003), a socialização, ou seja, a inclusão do indivíduo ocorre no mundo objetivo por meio de regras, normas e das realidades criadas. Nesse sentido, essas experiências caracterizam a sua identidade e criam valores que podem ser eternizados.

Nas entrevistas destacam-se valores ligados a essas experiências interiorizadas. Dentre eles, principalmente o idealismo, a visão de mundo complexo e sistêmico, e o entender a responsabilidade social como legítima. Esses valores, por sua vez, permitem uma identificação do indivíduo, motivando-o a trabalhar com responsabilidade social ou sustentabilidade - dado que corrobora pesquisas anteriores.

É interessante notar que os conhecimentos adquiridos ulteriormente, em cursos ou no próprio trabalho, são mencionados, mas sem destaque excessivo.

No que tange à divisão hierárquica, vale o destaque: o entrevistado com maior nível hierárquico relatou a importância da humildade em aprender.

No Quadro 2, com base nos fatores apontados pela literatura, trechos das entrevistas apontam para o perfil dos praticantes do processo de responsabilidade social do caso pesquisado na primeira fase do estudo.

Em relação aos aspectos relacionados à agência, nota-se que a agência projetiva, como ação da alta gerência é identificada como existente e significativa pela maioria

**Quadro 2 - Praticantes, práticas e condicionantes de seu envolvimento nas práticas de responsabilidade social**

Fatores	Perfil dos praticantes (trechos das entrevistas)
Importância da participação de todos para implementação e continuidade da certificação FSC, em processo coletivo e com o envolvimento de todos os níveis hierárquicos	<p>"O cara no armazém logístico - ele está pensando no negócio dele (...) que ele entenda a necessidade disto, que ele veja que isso é para o cliente, que vai melhorar venda (...) esse é o trabalho que eu vejo como mais importante." (Entrevistada 1, 2009)</p> <p>"Então [a responsabilidade social] muda de certo patamar para o nível estratégico, né? Porém, é um erro em minha opinião, e o FSC, os selos ajudam a isso, você ficar só no estratégico e esquecer a operação, e no final de contas, quem vai fazer acontecer a questão ambiental ou social é quem está apertando aquela válvula, né?" (Entrevistado 4, 2009)</p>
É necessário que todos estejam convencidos das ações a serem tomadas. Assim, "para obter comprometimento, a atividade precisa ser legitimada na comunidade; eles precisam percebê-la como importante para a organização e para eles mesmos" (JARZABKOWSKI, 2005)	<p>"Quando a gente pensou em estabelecer a visão do futuro, tem que ser participativo, todo mundo tem que comungar de toda a visão (...) e aí começou, como é que vamos fazer? Com o envolvimento de todos, você, para liderar, você tem que convencer, você tem que ser uma pessoa convincente, praticar e convencer, não adianta só falar, você tem que praticar o que você diz, (...) o sonho da companhia era o sonho de cada um..." (Entrevistado 6, 2009)</p>
Valores de responsabilidade social	<p>"Nossa,... na minha vida inteira... bom eu falo que minha irmã é "ecoxiita" ela acabou de defender o mestrado dela, também na área ambiental... então é da família... (...) é besta isso que eu vou falar: eu não cresci assistindo SBT ou Chaves, meu pai me proibiu de assistir Chaves, a uma certa altura da vida eu tinha que assistir Repórter Eco de domingo, entendeu? (...) o fato é que dali começou a mudar a minha visão." (Entrevistada 1, 2009)</p>
Atuação em projetos ou atividades de cunho socioambiental na infância ou juventude	<p>"No colégio, desde meus oito anos de idade comecei trabalhar em projetos sociais." (Entrevistada 3, 2009)</p>
Moradia em local próximo à natureza	<p>"Eu sou do interior, sou meio caipira, eu fui criado em fazenda e sítio até seis anos (...) eu acho que faz diferença essa convivência." (Entrevistado 2, 2009)</p>
Relacionamento com grupo sociocultural diferente do seu	<p>"Meus melhores amigos eram os filhos dos funcionários que trabalhavam com meu avô na lida de gado." (Entrevistada 3, 2009)</p>
Motivação em perceber que seu trabalho traz benefícios socioambientais	<p>"Trabalhar no equilíbrio de vários aspectos sempre foi motivação, vejo oportunidades no pensamento sistêmico - interdependência." (Entrevistado 5, 2009)</p>

Continua

Continuação

Pessoas em suas vidas que transmitiram valores relacionados à sustentabilidade (pais, educadores e outros)	"Tem duas coisas que me influenciaram muito nessa questão de visão de mundo mais integrada, pragmática sim, mas idealista, tem a ver com a minha infância, (...) eu fiquei amigo do Glauber Rocha (...) era um gênio e uma pessoa distante do tempo dele (...) isso me influenciou bastante, foi muito importante na minha visão de mundo e a outra coisa que também é curiosa eu estudei em colégio religioso (...) e tinha um padre lá que era da parte socialista, da ala do Leonardo Boff, então isso influenciou minha formação (...)" (Entrevistado 4, 2009)
Humildade em aprender	"Então, eu acho assim, a minha maior qualidade foi ter a humildade de aprender, errar e fazer de novo, esse é um problema complicado, quando você atinge uma determinada posição você começa a se achar o dono da verdade, e não foi assim, teve mil erros, mas a gente ia errando e aprendendo, né?" (Entrevistado 6, 2009)
Utilização da agência projetiva pelo praticante do alto escalão	"A primeira coisa é que você tem que ter a visão e acreditar nela (...) tem um ditado que diz "se você não sabe para onde quer ir, nenhum vento é a seu favor" e é uma verdade, como é que você vai chegar lá se não sabe onde é lá?" (Entrevistado 6, 2009)
Praticantes gerais utilizam a agência prática-avaliativa e o pragmatismo	"Tem pedidos do FSC que são cabeludos de realizar, que impactam em grandes custos e são difíceis de realizar (...) aí você negocia o bom senso (...) Somos empresa, temos que gerar valor, lucro, valor sustentável, não adianta gerar valor hoje e não gerar amanhã, este é nosso papel, a gente é uma empresa, não é uma ONG." (Entrevistada 1, 2009)
Idealismo	"Mas em geral nessa área elas [as pessoas] têm algum idealismo nas suas características, em geral. Então fogem ao pragmatismo do resultado somente." (Entrevistado 4, 2009)
Visão de mundo sistêmico e complexo, importância da diversidade	"Vejo oportunidades no pensamento sistêmico, na diversidade da participação, na interdependência." (Entrevistado 5, 2009)
Achar legítima e necessária a responsabilidade social	<p>"Eu não quero ser a maior empresa, destruindo o meio ambiente, eu quero ter a melhor prática ambiental, e não digo só do meio ambiente, mas um geral, acionistas, comunidade, etc...; hoje se você não tiver uma comunidade envolvida ela destrói a empresa, ela tem a capacidade de expulsar a empresa do local, tem que estar em sintonia, em união com a empresa." (Entrevistado 6, 2009)</p> <p>"Mas as empresas não podem perder o foco de desenvolver e resolver as questões e relações com a sociedade, caso contrário, estará discriminando a própria espécie no desenvolvimento sustentável." (Entrevistado 5, 2009)</p>
Sensibilização dos indivíduos pelo contato direto (Roberts, 2003)	"(...) É uma dificuldade que a gente tem de trazer essa preocupação, esse cuidado, essa atenção pra dentro da empresa, entendeu? Englobar no dia a dia. A florestal, na verdade eu sou sortuda, porque a florestal, como as pessoas estão diretamente no campo, eles acabam tendo contato muito mais próximo com a comunidade do que uma pessoa da industrial por exemplo." (Entrevistada 3, 2009)

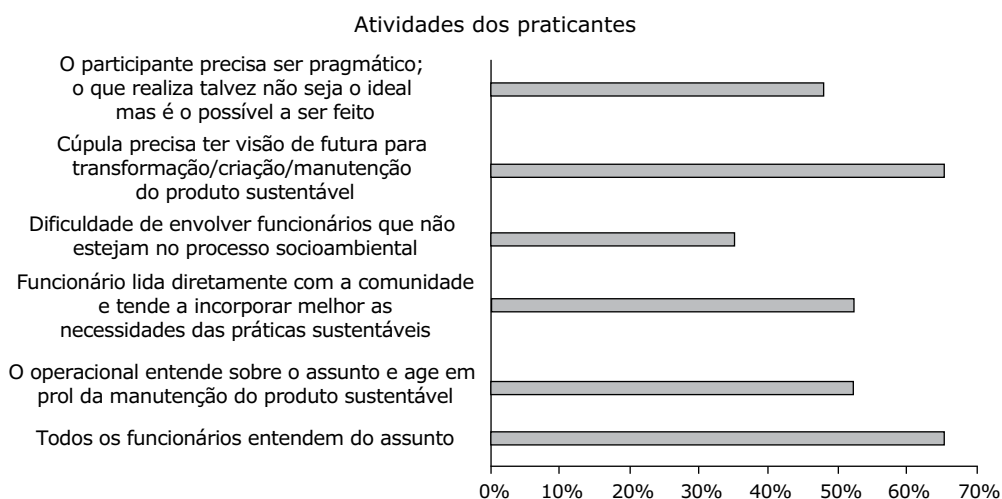
dos entrevistados – ao contrário do que ocorre com a prática-avaliativa, representando um grau elevado de centralização no que tange as perspectivas da organização. No entanto, quanto à identificação e a caracterização do papel de estrategista, os dados indicam não restar dúvidas sobre a importância de todos os atores da organização na realização das práticas avaliativas, analíticas e de repetição, que conduzem as organizações a obtenção e manutenção do certificado de responsabilidade social.

Como visto, com base na literatura e dos dados da primeira fase da pesquisa elaborou-se o questionário quantitativo. Além das perguntas objetivas, houve espaço para que o entrevistado pudesse descrever outras características ou experiências que julgasse necessárias para o desenvolvimento de sua atividade na área de responsabilidade social.

Os resultados obtidos na segunda fase estão descritos a seguir.

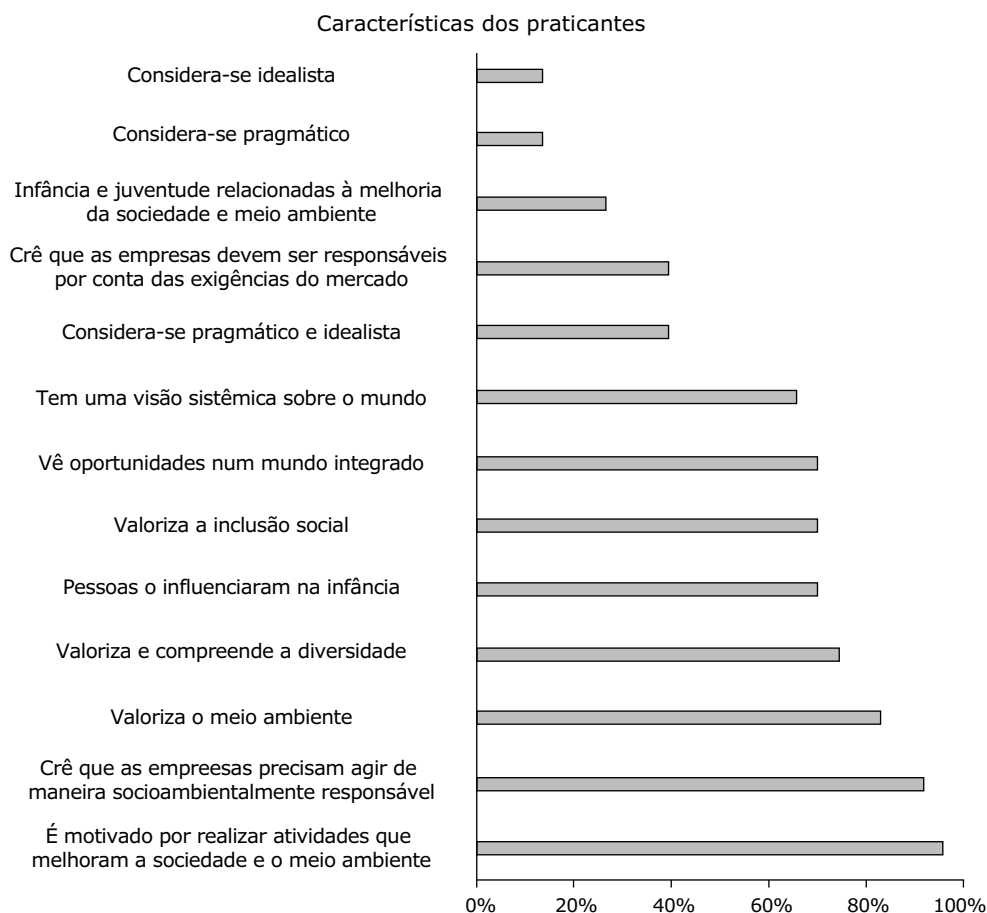
Quanto ao perfil dos praticantes com a comunidade envolvida com a responsabilidade social identifica-se que:

**Tabela 1 - Perfil dos praticantes da responsabilidade social das empresas**



De maneira geral, verificou-se correspondência entre o perfil dos estrategistas da primeira fase qualitativa com a segunda fase quantitativa da pesquisa. Identificou-se, entretanto, uma diferença entre as duas fases em relação ao fator promotor das práticas de responsabilidade social. Na primeira fase, observou-se, como opinião dos entrevistados, que a adoção da responsabilidade social da empresa ocorre por pressão mercadológica. Na segunda fase, a maior parte dos respondentes a essa última questão acredita que os praticantes devem agir de modo socioambientalmente responsável, independente do mercado – o que propicia o convencimento dos entrevistados a respeito da legitimidade das práticas necessárias para a certificação, na crença de que o descolamento das oscilações do mercado favorece a consolidação das práticas de responsabilidade social. Esse aspecto contraria os resultados de Carvalho e Medeiros (2013) que argumentam que a principal razão para se desenvolver práticas de responsabilidade social é instrumental, de caráter estratégico, e não de valores pessoais. E, corrobora com a posição de Hemingway e MacLagan (2004): as estratégias de responsabilidade social das empresas são valorativas, e as pessoas possuem papel de destaque ao incentivar a sua implementação.

Por conseguinte, as características mais observadas nesta etapa quantitativa também são essenciais para o convencimento e envolvimento do funcionário nas práticas da certificação. Elas são: motivação para trabalhar em uma área que gera mais impactos socioambientais positivos e menos negativos (95,7%); valorização

**Tabela 2 - Atividades e valores dos praticantes**

do modo de agir socioambientalmente responsável (91,3%); valorização do meio ambiente (82,6%); valorização e compreensão da diversidade (73,9%). Ter valores de preservação ambiental e diversidade faz com que os praticantes sejam motivados a atuar de forma comprometida com os benefícios socioambientais. A Tabela 2 apresenta as atividades e os valores dos praticantes identificados na fase quantitativa da pesquisa.

Alguns outros fatores relacionados às atividades e valores dos respondentes foram identificados, tais como, a motivação em trabalhar com algo que gere benefícios sociais e ambientais; a ideia de agregar valor à floresta é a estratégia mais eficiente de evitar sua substituição por outras formas de uso do solo; e a experiência profissional anterior como influenciadora do modo de agir e pensar o mundo de forma mais sustentável.

Os dados quantitativos corroboram aspectos relativos à motivação e também a experiências. Houve diversos atores relatando ou uma ou outra experiência que podem ser enquadradas como socializadoras, dentro dos valores da responsabilidade social (mais de 50% dos respondentes reside em local em contato com a natureza, possui relacionamento com grupo diferente do seu, identifica pessoas que influenciaram seus valores, entre outros).

De modo geral, identifica-se que os estrategistas da responsabilidade social são reconhecidos pelos respondentes como pertencentes a todos os níveis da organização e representam importante coletividade para a sua efetiva realização. Possuem valores ligados à responsabilidade social (como diversidade, inclusão social, meio ambiente

e visão integrada de mundo) e experiências anteriores que permitem a sensibilização e a socialização desses valores (relacionamento com grupos diferentes do seu, moradia próxima à natureza e pessoas que os influenciaram em relação a valores de responsabilidade social).

É importante destacar que muitos entrevistados, nas duas fases da pesquisa, embora trabalhassem com o tema, não o buscaram fazer em sua carreira profissional, mas se envolveram por conta de outros atributos, assumindo a responsabilidade pela implementação e manutenção do selo de responsabilidade social – no caso específico, o FSC.

## Considerações finais

O pressuposto desta pesquisa foi a importância do papel do indivíduo na construção, manutenção e mudança das instituições, como referência das teorias das práticas sociais. Seu objetivo foi analisar o perfil e o envolvimento dos estrategistas nas práticas de responsabilidade social. Dessa forma, o trabalho contribui principalmente ao destacar as diferentes dimensões do perfil dos praticantes e sua relação com a coletividade de práticas, e seu envolvimento com o processo de certificação de empresas brasileiras pesquisadas.

Além da contribuição ao tema, este estudo permitiu constatar e consolidar parte das teorias de estratégia como prática e de responsabilidade social, ao evidenciar a questão da importância do pertencimento, do convencimento na constituição da coletividade da prática no processo de certificação ambiental - fato atribuído em parte às histórias vividas pelos praticantes.

Quanto à capacidade de agência, na análise do estudo de caso, nota-se que os agentes de nível hierárquico mais elevado utilizam preferencialmente a agência projetiva, enquanto os demais níveis hierárquicos utilizam mais a agência prática-avaliativa. Todavia, a agência projetiva para a alta gestão não foi resposta frequente no estudo quantitativo. Sugere-se que estudos futuros analisem mais profundamente essa discussão, uma vez que pode influenciar a efetividade das práticas estratégicas.

Acredita-se que esse estudo também contribui com a teoria da responsabilidade social. Observou-se que a experiência prévia e valores identificados especificamente pela pesquisa, assim como vivência ambiental prévia, são condicionantes importantes para a consolidação das práticas estratégicas. Logo, avança-se ao sistematizar as diversas características e experiências dos estrategistas da responsabilidade social no Brasil. Parte das características dos estrategistas já são relatadas na literatura, como na síntese elaborada por Frisk e Larson (2011), que entendem as competências para a sustentabilidade como: entender o mundo como sistema, visão de agência projetiva, relacionamento com *stakeholders* e orientação para ação (o que pode ser considerado a agência prática avaliativa). Em outro estudo, na obra de Rachel Carson, *Silent Spring*, que iniciou a discussão e o desuso de venenos agrícolas, é salientado como a vivência com a natureza e como as experiências de vida afetam a atuação profissional de indivíduos (KISFALVI, MAGUIRE, 2011). Portanto, à semelhança, complementam-se experiências e características.

Acredita-se que, para a prática de gestão em Administração, essa pesquisa ajude a descortinar o perfil dos profissionais atuantes na área de responsabilidade social, e que se possa, enfim, consolidar uma seleção mais acurada de gestores. A efetividade dos praticantes da área perpassa pela escolha adequada dos indivíduos que irão legitimar essas ações.

Por fim, no que se refere à formação, contribui-se para que professores identifiquem as necessidades dos alunos que irão agir de maneira sustentável, bem como para que o próprio profissional conheça as condições e os condicionantes a serem experienciados para se trabalhar com responsabilidade social.

É importante notar que muitas das experiências, características e valores descritos ocorrem ou são desenvolvidos na infância. Diversos entrevistados, na fase qualitativa, relatam experiências e remetem à época da socialização primária a



origem de seus valores. Seria oportuna a realização de estudos futuros sobre quais características do estrategista são adquiridas na socialização primária e quais na secundária; principalmente no que concerne ao entendimento das características passíveis de ser interiorizadas nos cursos de graduação, e quais são inerentes a educação básica e familiar. Além disso, é importante considerar que essas características precisam ser desenvolvidas não apenas na educação profissional, mas em momento anteriores a esse.

Também se sugere que estudos futuros repliquem esta pesquisa com outros praticantes de responsabilidade social, envolvidos ou não em práticas relativas à certificação socioambiental. Mais especificamente, com foco na questão do pragmatismo e idealismo, características que se revelaram essenciais para a prática da responsabilidade social. Estudos sobre experiências, habilidades e perfil desses indivíduos permitiriam avançar nas pesquisas e criar um quadro mais amplo sobre o estrategista da responsabilidade social no Brasil.

## Referências

- AGUINIS, H.; GLAVAS, A. What we know and don't know about corporate social responsibility: a review and research agenda. *Journal of Management*, v.38, n.4, p. 932-68, 2012.
- BANSAL, P. From issues to actions: the importance of individual concerns and organizational values in responding to natural environmental issues. *Organization Science*, v. 14, p. 510-27, 2003.
- BANSAL, P. Evolving sustainably: a longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, v. 26, n. 3, p. 197-218, 2006.
- BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRA, J. E. R. Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. *A construção social da realidade*. Petrópolis: Vozes, 2003.
- BOVESPA. *Bovespa*. Disponível em <<http://www.bovespa.com.br>>. Acesso em: 2 dez. 2009.
- BREUER, R. Microfinance as profitable good practice. In: HENNIGFELD, J.; POHL, M.; TOLHUST, N. (Orgs.). *The ICCA handbook on corporate social responsibility*. Chichester: John Wiley & Sons, 2006.
- CANHADA, D. I. D.; BULGACOV, S. Práticas sociais estratégicas e resultados acadêmicos: o doutorado em administração na USP e na UFRGS. *Revista de Administração Pública*, v. 45, n. 1, p. 7-32, 2011.
- CARVALHO, O.; MEDEIROS, J. Racionalidades subjacentes às ações de responsabilidade social corporativa. *Organização & Sociedade*, v. 20, n. 64, p. 17-36, 2013.
- CARROLL, A. B. Corporate Social Responsibility: evolution of a definitional construct. *Business and Society*, v. 38, n. 3, p. 268-95, set. 1999.
- CEBDS – CONSELHO EMPRESARIAL BRASILEIRO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL. Disponível em <[www.cebds.org.br](http://www.cebds.org.br)>. Acesso em 05/09/2013.
- CHIN, M. K.; HAMBRICK, D. C.; TREVIÑO, L. K. Political ideologies of CEOs: the influence of executives' values on corporate social responsibility. *Administrative Science Quarterly*, v. 58, n. 2, p. 197-232, May 2013.
- COLLIER, J.; ESTEBANN, R. Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics: A European Review*, v. 16, n. 1, p. 19-33, Jan. 2007.

- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532-50, Oct. 1989.
- ELKINGTON, John. *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century*. Oxford: Capstone, 1999.
- EMIRBAYER, M.; MISCHÉ, A. What is agency? *The American Journal of Sociology*, v. 103, n. 4, p. 962-1023, Jan. 1998.
- INSTITUTO ETHOS. *Associados*. Disponível em: <<http://www3.ethos.org.br/conteudo/associados/#.VSwKzPnF-CI>>. Acesso em: 5 set. 2013.
- EVANS, W. R.; DAVIS, W. D. An examination of perceived corporate citizenship, job applicant attraction, and CSR work role definition. *Business & Society*, v. 50, n. 3, p. 456-80, Sept. 2011.
- FERREIRA, D. A.; ÁVILA, M.; FARIA, M. D. Efeitos da responsabilidade social corporativa na intenção de compra e benefício percebido pelo consumidor: um estudo experimental. *Revista de Administração*, v. 45, n. 3, p. 285-96, ago./set. 2010.
- FRISK, E.; LARSON K. Educating for sustainability: competencies & practices for transformative action. *Journal of Sustainability Education*, v. 2, Mar. 2011.
- FSC – FOREST STEWARDSHIP COUNCIL. *Princípios e critérios do Conselho de Manejo Florestal*. São Paulo: FSC, 2010. Disponível em: <<http://br.fsc.org/principios-e-critrios.185.htm>>. Acesso em: 3 jan. 2010.
- GHERARDI, S. Introduction: the critical power of the “practice lens”. *Management Learning*, v. 40, n. 2, p. 115-28, Apr. 2009.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999.
- HALL, R. H. *Organizações: estruturas, processos e resultados*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- HEMINGWAY, C. A.; MACLAGAN, P. W. Managers’ personal values as drivers of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, v. 50, p. 33-44, Mar. 2004.
- JARZABKOWSKI, P. *Strategy as practice: an activity-based approach*. Londres: SAGE, 2005.
- JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. *Human Relations*, v. 60, n. 1, p.5-27, Jan. 2007.
- JOHNSON, G. *Strategy as practice: research, directions and resources*. Cambridge: Cambridge University Press, 2007.
- KISFALVI, V.; MAGUIRE, S. On the nature of institutional entrepreneurs: insights from the life of Rachel Carson. *Journal of Management Inquiry*, v. 20, n. 2, p. 152-77, June 2011.
- MACHADO FILHO, C. A. P.; ZYLBERSZTAJN, D. A empresa socialmente responsável: o debate e as implicações. *Revista de Administração de São Paulo*, v. 39, n. 3, p. 242- 54, jul./set. 2004.
- MARIETTO, M. L.; SANCHES, C. Estratégia como prática: um estudo das práticas de ação estratégica no cluster de lojas comerciais da rua das noivas em São Paulo. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 7, n. 3, p. 38-58, 2013.
- MATTEN, D. Why do companies engage in corporate social responsibility? Background, reasons and basic concepts. In: HENNIGFELD, J.; POHL, M.; TOLHUST, N. (Orgs.). *The ICCA handbook on corporate social responsibility*. Chicester: John Wiley & Sons, 2006.

- MONTIEL, I. Corporate social responsibility and corporate sustainability: separate pasts, common futures. *Organization Environment*, v. 21, n. 3, p. 245-69, Set. 2008.
- MUDRACK, P. Individual personality factors that affect normative beliefs about the rightness of corporate social responsibility. *Business & Society*, v. 46, n. 1, p. 33-62, Mar. 2007.
- OOSTERWIJK, J. The body shop: living the dream. In: HENNIGFELD, J.; POHL, M.; TOLHUST, N. (Orgs.). *The ICCA handbook on corporate social responsibility*. Chicester: John Wiley & Sons, 2006.
- PERRINI, F.; MINOJA, M. Strategizing corporate social responsibility: evidence from an Italian medium-sized, family owned company. *Business Ethics: a European Review*, v. 17, n. 1, p. 47-63, Jan. 2008.
- PORTER, M.; KRAMER, M. The competitive advantage of corporate philanthropy, *Harvard Business Review*, v. 80, n. 12, p. 56-69, dez. 2002.
- PORTER, M.; LINDE, C. Verde e competitivo. In: PORTER, M. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. São Paulo: Elsevier, 1999.
- ROBERTS, J. The manufacture of corporate social reponsivity: constructing corporate sensibility. *Organization*, v. 10, n. 2, p. 249-65, May 2003.
- SAMPAIO, I. C.; FORTUNATO, G.; BASTOS, S. A. P. A estratégia como prática social: o pensar e o agir em um programa social governamental. *Organizações & Sociedade*, v. 20, n. 66, p. 479-99, jul./set. 2013.
- SCHARF, R. *Manual de negócios sustentáveis*. São Paulo: Amigos da Terra – Amazônia Brasileira; Fundação Getúlio Vargas, 2004.
- SERPA, D.A.F. Ética e responsabilidade social corporativa são realmente importantes? Um estudo com futuros e atuais gestores de empresas. *REAd*, v. 12, n. 6, nov.-dez. 2006.
- SERPA, D. A. F.; FOURNEAU, L. F. Responsabilidade social corporativa: uma investigação sobre a percepção do consumidor. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 11, n. 3, p. 83-103, jul./set. 2007.
- SHARMA, S. Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy. *Academy of Managment Journal*, v. 43, n. 4, p. 681-97, Ago. 2000.
- SOUZA, M. M.; LAROS, J. A. Satisfação no trabalho e responsabilidade social empresarial: uma análise multinível. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 10, n. 2, p. 21-37, jul./dez. 2010.
- STEVENS, J. M. et al. Symbolic or substantive document? The influence of ethics codes on financial executives' decisions. *Strategic Management Journal*, v. 26, n. 2, p. 181-95, Feb. 2005.
- STUBBS, W.; COCKLIN, C. Conceptualizing a "Sustainability Business Model". *Organization & Environment*, v. 21, n. 2, p. 103-27, June.2008.
- SUZANO PAPEL E CELULOSE. *Prêmio Guia Exame em Sustentabilidade*. Disponível em: <<http://www.suzano.com.br/portal/suzano-papel-e-celulose/premios-e-reconhecimentos.htm>>. Acesso em: 10 dez. 2012.
- TAKAHASHI, A. R. W. (Org). *Pesquisa qualitativa em Administração*. São Paulo: Atlas, 2013.
- VAARA, E.; WHITTINGTON, R. Strategy-as-practice: taking social practices seriously. *Academy of Management Annals*, v. 6, n. 1, p. 285-336, Mar. 2012.

- VERDU, F. C.; BULGACOV, S. Escolha estratégica: o papel do dirigente e as forças ambientais e estruturais. In: EnANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. Anais... Florianópolis: ANPAD, 2000.
- VISSER, W. et al. *The A to Z of corporate social responsibility: an ICCA publication*. London: John Wiley, 2007.
- WADDOCK, S. *The difference makers: how social and institutional entrepreneurs created the corporate responsibility movement*. Londres: Greenleaf, 2008.
- WALLS, J. L.; BERRONE, P.; PHAN, P. H. Corporate governance and environmental performance: is really a link. *Strategic Management Journal*, v. 33, n. 8, p. 885-907, 2012.
- WEAVER G. R.; TREVIÑO, L. K.; COCHRAN, P. L. Integrated and decoupled corporate social performance: management commitments, external pressures, and corporate ethics practices. *Academy of Management Journal*, v. 42, n. 5, p. 539-52, Oct. 1999.
- WEICK, K.; SUTCLIFFEM, K. M.; OBSTEFELD, D. Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, v. 16, n. 4, p. 409-21, July-Aug., 2005.
- WELLS, C. Rotulagem ambiental In: VILELA JUNIOR, A.; DEMAJOROVIC, J. (Org). *Modelos e ferramentas de gestão ambiental: desafios e perspectivas para as organizações*. São Paulo: Senac, 2006.
- WHETTEN, D.; RANDS, G.; GODFREY, P. What are the responsibilities of business to society. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. *Handbook of strategy and management*. Londres: SAGE, 2002.
- WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, v. 27, n. 5, p.613-34, May 2006.
- WHITTINGTON, R. Practice perspectives on strategy: unifying and developing a field. *Academy of Management Proceedings*, Aug. 2002.
- WHITTINGTON, R. Strategy as practice. *Long Range Planning*, v. 29, n. 5, p. 731-5, 1996.
- WHITTINGTON, R. Strategy as practice and strategy process: family differences and the sociological eye. *Organization Studies*, v. 28, n. 10, p. 1575-86, 2007.
- WHITTINGTON, R. et al. Taking strategy seriously: responsibility and reform for an important social practice. *Journal of Management Inquiry*. v. 12, n. 4, p. 396-409, Dec. 2003.

**Submissão: 11/09/2013**  
**Aprovação: 23/11/2014**

