

## Introdução

A partir do momento em que a visão mecanicista abriu espaço para a orgânica na análise do funcionamento das organizações, o estudo das relações empresas/ambiente tornou-se essencial. A compreensão de que o ambiente exige uma resposta em troca do provimento de recursos para a perenidade das organizações fez emergir novos elementos de gestão que procuram lidar com os grupos, indivíduos e instituições que gravitam em torno das empresas. A legitimidade social – oriunda da aceitação da empresa pelo ambiente – passou a ser mais um insumo, mais um recurso dispu-

# AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: A QUEM SÃO DIRIGIDAS?<sup>1</sup>

---

Hélvio Luiz Lopes de Brito

---

tado e necessário à sobrevivência das estruturas empresariais.

Sob o rótulo de responsabilidade social corporativa, as organizações se viram instadas a trabalhar voltadas para a sustentação, promoção e manutenção do ambiente onde se situam. Como algumas definições correntes do âmbito da responsabilidade social corporativa são muito amplas, os gestores obrigam-se a administrar interesses por vezes conflitantes com seus objetivos precípuos e a negociar com uma miríade interminável de interlocutores.

Este artigo procura fazer uma leitura dessas situações à luz de algumas teorias centradas na análi-

---

1. Artigo apresentado ao 1º Curso de Mestrado em Administração da Universidade Fumec como trabalho final da disciplina Teoria das Organizações.

se ambiental e ajudar os administradores desses relacionamentos a definir, com maior precisão, os limites do campo que mais lhes interessa.

---

### **Alguns entrelaçamentos teóricos na prática da responsabilidade social corporativa**

---

As empresas são o grande motor do crescimento e do desenvolvimento. Suas práticas e ações atraem cada vez mais a atenção do público e, assim, sentem-se levadas a adotar posturas que podem ir além de suas atribuições econômicas. Nesse campo se instala a responsabilidade social corporativa, um novo e amplo tema de gestão que, dependendo do ponto de vista, abrange desde a correção na entrega de produtos e serviços até o relacionamento das organizações com as comunidades que as abrigam, passando pelo cumprimento de suas obrigações legais, trabalhistas e fiscais. Uma visão reducionista do tema pode levar a questões sobre a real necessidade de a organização ultrapassar seus limites econômicos e assumir funções afeitas, via de re-

gra, às esferas governamentais. Esse ponto foi levantado por Milton Friedman, em 1963,<sup>2</sup> em sua conhecida afirmação de que o único papel social de uma empresa é aumentar seus lucros sem ferir nenhum estatuto legal. Qualquer destinação de seus recursos para ações sociais redundaria em redução de rentabilidade, aumento de preços ou ambos (HILL; STEPHENS; SMITH, 2003). Ou seja, o que será feito em prol da sociedade pode acabar sendo financiado por ela mesma, já que o objetivo precípua de uma empresa é a sua sobrevivência e esta depende de sua capacidade de gerar e acumular excedentes. Com esse crescimento e visando somente à sua perpetuação e aos lucros dos acionistas, adviriam mais postos de trabalhos, maior renda para os trabalhadores, maior circulação de riquezas, mais pagamentos de impostos, num ciclo em que o beneficiário final seria a sociedade. Toda e qualquer atividade que não se enquadre aí é supérflua, desnecessária e potencialmente ameaçadora. O pressuposto dessa visão é de que as organizações seriam sistemas com relacionamentos restritos às suas atividades formais e de mercado.

---

2. Friedman, em artigo publicado no *The New York Times Magazine*, em 13 de setembro de 1970, sob o título "The social responsibility of business is to increase its profits", discute decisões de dirigentes empresariais que, ao investir em ações sociais corporativas, podem, ao final, exercer papel de legisladores ou de governantes: ao estabelecer sobrepreços para sua produção e, assim, financiar o investimento social, estariam, na verdade, impondo novas taxas e impostos aos consumidores. Por outro lado, se não preservarem o lucro da empresa, estariam prevaricando ao "fazer caridade com chapéu alheio", ou seja, com o dinheiro dos acionistas.

A noção de que o ambiente demanda outras respostas deriva de Eric Trist, que propôs, em decorrência de suas intervenções em algumas minas de carvão da Inglaterra após a II Guerra Mundial, um método de organização que denominou sistema sociotécnico (SST). Sua pesquisa demonstrava a interdependência das dimensões tecnológicas e sociais do trabalho: a tecnologia, por melhor e mais eficiente que fosse, de nada adiantaria se as características sociais e culturais dos trabalhadores não fossem consideradas nos arranjos industriais. O SST seria composto de dois subsistemas: o social (pessoas, relacionamentos, cultura, técnicas de gerenciamento) e o técnico (recursos, técnicas produtivas, conhecimentos), que geravam os produtos e serviços que a empresa entregava ao mercado em troca de recursos para continuar suas atividades. Entretanto, a observação de que as organizações, além de lidarem com suas complexidades internas, relacionavam-se com agentes externos em um ambiente cada vez mais turbulento, originou o trabalho "The causal texture of organizational environments", publicado com Fred Emery em 1965. O grande e indiscutível mérito desse artigo foi o de ampliar a compreensão do âmbito dos relacionamentos das organizações (PASMORE; KALSHA, 1993).

Pode-se distinguir dois níveis de interação: um de primeira

ordem, onde a empresa lida, de forma relativamente simples, com atores que conhece bem, como, por exemplo, seus clientes e fornecedores. Um outro, de segunda ordem, em que seus relacionamentos incluem todos os que transacionam com as organizações de seu nível de primeira ordem. Assim, cria-se uma "textura causal" em que os efeitos das ações e atitudes de uma empresa influenciam tanto o campo de primeira ordem, quanto, a partir deste, o de segunda ordem. O caminho também pode ser inverso: qualquer alteração comportamental em um desses campos influencia o outro. Ao estabelecer essas ligações, Emery e Trist fizeram evoluir o sistema sociotécnico, abrindo e mesclando as fronteiras das organizações para o ambiente (EGRI; PINFIELD, 1999). É fácil, então, notar que os "limites" da textura causal, do ponto de vista de uma dada organização, são fluidos e indefinidos. E também que as consequências desses inter-relacionamentos constituem uma grande fonte de incerteza, tanto maior quanto mais distante da empresa em foco estiver sua origem.

Certamente Emery e Trist não tiveram a intenção de rebater as afirmações de Friedman, mas é inevitável verificar esse debate. Ao estabelecer que as organizações trabalham em ambientes mediados por texturas causais, abriu-se o espaço

para o entendimento de que as relações de uma empresa vão muito além de seus efeitos diretos: funcionais, econômicos e fiscais. Uma outra leitura possível é a de que as organizações têm de lidar com diversos atores ambientais e procurar ser aceitas para reduzir as incertezas vindas de suas interações no campo de segunda ordem. Aqui temos duas questões:

- O que motiva as empresas a atuarem fora de suas finalidades específicas?
- Em quem a empresa deve focar para reduzir as incertezas do campo de segunda ordem?

Tendemos a responder diretamente: a motivação das empresas é a redução de incertezas que podemos chamar de institucionais. Para isso devem procurar agir sobre os grupos ou pessoas que têm algum tipo de poder institucional capaz de facilitar sua aceitação. Entretanto, não podemos esquecer a competição por escassos recursos de sobrevivência que, em última análise, é viabilizada pelo consumo, mas não só por ele. Insumos, pessoas e financiamento fazem parte de todo um disputado arcabouço necessário a qualquer organização.

---

## O poder do ambiente

---

Uma vulnerabilidade da organização com relação a seu ambiente é o re-

sultado de sua necessidade de recursos, tais como matérias-primas, mão-de-obra, capital, equipamento, conhecimento, e de canais para a saída de seus produtos e serviços. Estes recursos são controlados pelo ambiente. A dependência que estas necessidades produzem dá à ambiência o seu poder. O ambiente usa este poder para fazer demandas na organização quanto a preços competitivos, produtos e serviços desejáveis, e estruturas e processos organizacionais eficientes. (AGUIAR, 2004)

Esse poder do ambiente tem grande conformidade com a idéia da textura causal (EMERY; TRIST *apud* PALMORE, KALSHA, 1993), já que expõe claramente as influências e pressões sobre a organização. Em seu contexto original, essa citação inclui-se na análise que o autor faz da teoria da dependência de recursos. Mas é interessante notar a evolução de sua argumentação, que procura mostrar pontos comuns entre esta e mais duas construções teóricas dos estudos organizacionais: a teoria da ecologia populacional e a teoria institucional. Embora analisem a sobrevivência organizacional de pontos de vista diferentes,<sup>3</sup> as três teorias têm no ambiente seu ponto comum. A ecologia populacional pode nos fornecer um melhor conjunto de instrumentos de análise, se quisermos nos afastar da perspectiva centrada nas competências internas para a organização so-

breviver à seleção natural que o ambiente lhe impõe. Não interessa, na verdade, uma única organização, mas todo um conjunto que compete pelos recursos disponíveis em determinado nicho ecológico. Mas em uma textura institucionalizada, onde a legitimação vem de normas legais, regras sociais e expectativas às quais a organização deve corresponder, surge a teoria institucional, segundo a qual a empresa responde a demandas sociais do ambiente e é premiada com a recepção dos recursos necessários.

Vamos deixar de lado, por algum tempo, a questão da dependência de recursos e nos ater à ecologia e à institucionalização. Segundo os ecologistas organizacionais, densidade populacional é um dos fatores que condicionam a sobrevivência. A densidade pode ser medida em um nicho, que é um conjunto de organizações similares, comprometidas em funções similares (SCOTT, 1993). Quanto mais denso for, mais dura será a competição e mais retumbante será a seleção natural. As organizações que melhor servirem o ambiente serão sustentadas com seus recursos (AGUIAR, 2004). E sobreviverão em seus nichos. Ocorre que esse processo darwinia-

no é dinâmico. Organizações nascem, se adaptam, morrem. Nesse processo, os limites dos nichos mudam, trazendo problemas para identificá-los. Nos estudos iniciais de Hannan e Freeman, dois dos primeiros teóricos da ecologia populacional, a definição dos nichos estaria centrada na similaridade tecnológica entre seus integrantes. Entretanto, mais tarde apropriaram-se também da institucionalização como base para nichos mais definidos, embora com maior diversificação entre seus componentes (SCOTT, 1993). Assim, estruturas organizacionais podem compor conjuntos a partir do compartilhamento do significado de seus papéis sociais, eventualmente menos fluidos do que os determinantes tecnológicos. O sucesso na competição pelos recursos disponíveis se daria à medida que essas organizações, indo além de suas funções objetivas, conseguem atender às exigências ambientais e obtêm legitimidade social (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Agora podemos retomar a teoria da dependência de recursos. Estes são direcionados a organizações que, ao se tornarem isomórficas no ambiente, são aceitas social-

---

<sup>3</sup> A teoria da dependência de recursos vê o ambiente, olhando de dentro da organização, como provedor dos recursos necessários à sua sobrevivência. As teorias da ecologia populacional e institucional, ao contrário, enxergam a organização a partir do ambiente. Uma procura explicar por que existem tantas organizações diferentes e como o ambiente lhes impõe uma seleção natural à qual as mais hábeis sobrevivem. A outra, por que tantas organizações se parecem, impulsionadas pelo atendimento às demandas da sociedade como fator que as viabiliza e pereniza.

mente e entram em conformidade com “as demandas de atores externos, a fim de obter os recursos necessários para sua sobrevivência” (TOLBERT; ZUCKER, 1999). De sua perspectiva interna, a organização tem de criar uma estrutura para responder às exigências externas. Para esse trabalho concorrem diversas de suas atribuições. A entrega do produto certo, do serviço correto, seguida do cumprimento de obrigações legais, trabalhistas e fiscais é uma das condições para a institucionalização. Considere-se, então, o aspecto semiótico de uma organização. Como signo, desprovido de significado, as organizações não passam de estruturas cuja excelência se encontra no cumprimento de suas funções objetivas. Para a análise da dependência de recursos, talvez isso baste. Entretanto, tanto o ambiente interno quanto o externo impõem-lhes significados através de um processo de natureza nitidamente institucional, que determina como será criada e atuará a estrutura para responder ao ambiente, transformando-as de signos em símbolos. A conformidade desses significados é que trará a legitimidade necessária à sua sobrevivência. Esses significados nada mais são do que a ação social – o comportamento da empresa, resultante das influências das texturas causais em que interage. Ou seja, a resposta à primeira indagação feita acima pode

estar aqui: a busca de legitimidade, de aceitação, é o que motiva uma organização a extrapolar suas finalidades específicas, o que gera a necessidade de estabelecer estratégias e táticas para ser aceita.

Não se pode dar esse passo sem conjugá-lo com a identificação dos seus alvos. A perspectiva aqui é gerencial, é a procura de uma efetividade maior nas práticas de relacionamento com o ambiente.

---

### Os atores ambientais e as organizações

---

A teoria dos *stakeholders* tem adquirido grande utilidade na identificação dos atores-alvo das ações de responsabilidade social corporativa. Citando Freeman e Gilbert (*apud* LETTIERI, 2003), “um *stakeholder* é qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela empresa”. Parece-nos evidente uma relação com o conceito de textura causal, referido acima. Suas relações de causa/efeito, em mão dupla, adaptam-se à visão de Freeman e Gilbert. Mas é valiosa a contribuição de Lettieri (2003) à análise e à identificação mais precisa dos *stakeholders*. Em artigo oriundo de tese de doutorado defendida junto ao Instituto de Filosofia e Ciências Sociais da UFRJ e vencedor da 3ª edição do Prêmio Ethos-Valor, de 2003, a autora estu-

da a utilização de três modelos para estudo dos grupos de interesse. No primeiro, proposto por Preston e Post (*apud* LETTIERI, 2003), a responsabilidade corporativa deve ser analisada “tomando-se como ponto de partida o envolvimento primário ou secundário da empresa com o ambiente social”. O envolvimento primário se dá nas tarefas objetivas para o funcionamento das empresas, como contratar funcionários, comprar insumos, vender produtos. O secundário diz respeito aos efeitos dessas ações no ambiente em que a empresa se situa. O segundo modelo é o de Freeman e Gilbert (*apud* LETTIERI, 2003). Partindo da definição de *stakeholder* por eles proposta, esses autores trabalham os grupos de interesse em três níveis. O primeiro, chamado de racional, identifica os indivíduos presentes no ambiente de atuação da empresa. O segundo nível, processual, trata dos processos internos da empresa, que devem estar em conformidade com normas, leis, costumes, demandas e hábitos do ambiente. Nesse nível são elaboradas as estratégias empresariais. O terceiro é o nível transacional. Refere-se aos aspectos do relacionamento direto entre agentes da empresa e seus *stakeholders*. Uma ação mal executada nesse nível pode jogar por terra

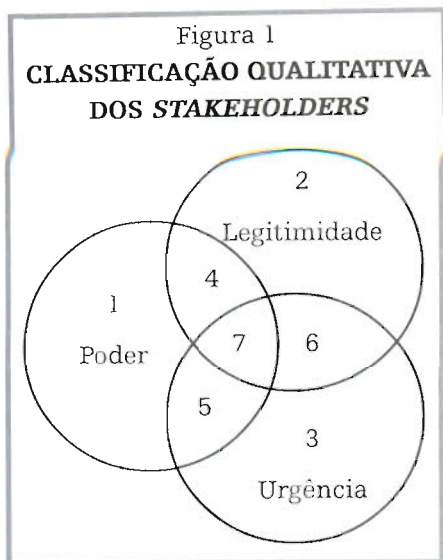
tudo o esforço desenvolvido anteriormente.

O terceiro modelo merece talvez uma atenção maior, pois tenta mitigar algumas deficiências dos outros dois, quando fornece um método prático para identificação e classificação dos *stakeholders* segundo suas implicações para as atividades da empresa. Os autores, Mitchel, Agle e Wood (1997), assumem que as definições de *stakeholders* variam de amplitude – desde as extremamente abertas até as muito restritas – e estabelecem um modelo para definir sua relevância<sup>4</sup> baseado na percepção, pelos gestores, das características de poder, legitimidade e urgência que possuem. Através do poder, um agente pode atuar contra outro independentemente do consentimento ou vontade deste. A legitimidade é a percepção de que as ações de uma entidade ou indivíduo são desejáveis, apropriadas e adequadas a normas, crenças e valores socialmente construídos. A urgência se refere ao grau de atenção imediata que determinado *stakeholder* consegue para suas demandas, que varia de acordo com o entendimento de seu caráter crítico.

Isoladamente, nenhum desses atributos tem garantida a sua relevância. O poder depende da legiti-

<sup>4</sup> No original, em inglês: *saliency*.

midade para ganhar autoridade e da urgência para ser exercido. A legitimidade transforma-se em direito através do poder e aparece através da urgência. Esta varia com a percepção do poder e da legitimidade de cada *stakeholder*. Combinada com a legitimidade, busca acesso aos canais apropriados de decisão. Com o poder, encoraja a ação unilateral. A interação dos três atributos promove o reconhecimento mútuo e provoca ações e atitudes, tanto dos gestores da organização, quanto dos próprios *stakeholders*.



Fonte: MITCHEL; AGLE; WOOD, 1997

A figura 1 ilustra a proposta de Mitchel, Agle e Wood (1997). Se representarmos cada atributo por um círculo, as áreas surgidas na in-

terseção entre eles permitem diferenciar e classificar *stakeholders* por suas relevâncias. Os latentes estão posicionados nos círculos 1, 2 e 3 e são de baixa relevância, apresentando somente um atributo. Mas, à medida que consigam se apropriar de mais algum, podem mudar de nível. Os que apresentam dois atributos (áreas 4, 5 e 6) são de média relevância e denominados de expectantes, pois estão agindo e esperando que suas demandas sejam reconhecidas e atendidas. Os vistos como detentores dos três atributos (área 7) são os de alta relevância, os *stakeholders* definitivos. Estes podem influir de forma contundente na vida da organização e devem ter a maior atenção possível dos gestores.

*Um desdobramento mais analítico* dessa classificação é proposto pelos autores através da qualificação de cada atributo, isoladamente ou em conjunto. Está descrito na tabela ao lado.

Já podemos perceber que esses construtos de classificação dos grupos e indivíduos de interesse são dinâmicos. Dependendo de como trabalham suas causas e formam alianças, adquirem novos atributos e podem mudar de classificação. Além disso, são socialmente elaborados. O grau com que detêm os atributos depende da percepção de todos os atores envolvidos. Essa percepção é individual, o que pode gerar situações



Tabela 1

CLASSIFICAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS* POR ATRIBUTOS DE RELEVÂNCIA

Tipo	Classificação <sup>5</sup>	Atributos	Descrição
1	Dormentes	Poder	Possuem poder, mas não têm legitimidade ou uma demanda urgente. Têm pouca interação com a empresa. Merecem atenção pelo seu potencial para adquirir outro atributo e mudar de nível de relevância.
2	Discrecionários	Legitimidade	Por não possuírem poder ou demandas urgentes, não geram nenhum tipo de pressão sobre os gestores. Como tal, e por livre opção da empresa, podem ser atendidos através de ações filantrópicas e descompromissadas.
3	Impacientes	Urgência	Fazem barulho, incomodam os gestores com seus pleitos, mas não conseguem se impor, pela falta de poder e legitimidade.
4	Dominantes	Poder e legitimidade	Têm reconhecimento legítimo e poder sobre a empresa para ser ouvidos, normalmente através de algum mecanismo formal, como participação em conselhos diretores, sindicatos, grupos de investimentos, imprensa, ONGs, governo, etc. Recebem muita atenção dos gestores, mas suas demandas não são caracterizadas como urgentes.
5	Perigosos	Poder e urgência	Como não têm sua legitimidade reconhecida, usam a coerção e até a violência para serem ouvidos pelas organizações. Nesse grupo incluem-se os grevistas violentos, terroristas, ambientalistas radicais, etc.
6	Dependentes	Urgência e legitimidade	Seus pleitos, para serem ouvidos, dependem de outros <i>stakeholders</i> ou da compreensão dos gestores da empresa. Ao se aliarrem aos dominantes, mudam para a classe de maior relevância. Como exemplos, temos populações atingidas por desastres ecológicos e clientes prejudicados por decisões unilaterais das empresas. Normalmente esses grupos têm de recorrer a instâncias judiciais ou governamentais para serem atendidos.
7	Definitivos	Poder, urgência e legitimidade	Possuindo os três atributos, esse grupo é o alvo de toda atenção dos gestores das organizações. Talvez o exemplo mais claro sejam os acionistas de uma empresa. Apresentam legitimidade por serem os proprietários, seus pleitos têm urgência porque têm grande relação com os destinos da firma e detêm o poder para impor suas vontades, podendo demitir gestores que não os atendam. Outras classes podem evoluir para esta, desde que ajam em coalizão com <i>stakeholders</i> que apresentem o atributo que lhes falta. Uma comunidade que se sinta prejudicada pelas atividades de uma empresa pode conseguir a atenção da mídia ou manifestações favoráveis da justiça e, assim, adquirir poder para agir conforme sua vontade, tornando-se <i>stakeholders</i> definitivos para a empresa.

Fonte: MITCHEL; AGLE; WOOD, 1997

<sup>5</sup> Tradução do inglês proposta por Lettieri (2003). No original: (1) *dormant*, (2) *discretionary*, (3) *demanding*, (4) *dominant*, (5) *dangerous*, (6) *dependent*, (7) *definitive*.

em que alguns *stakeholders* podem não se ver, por exemplo, com o nível de legitimidade com que são vistos pelos gestores ou pela sociedade. O contrário também é possível, e aí teremos uma situação de conflito potencial, seja qual for o atributo analisado.

Esse modelo atende, entretanto, ao primeiro nível (nível racional) do modelo de Freeman e Gilbert (*apud* LETTIERI, 2003). Quando se ultrapassa essa fase, é necessário estabelecer as estratégias de ação (nível processual) e implementá-las (nível transacional), o que abre caminho para novos estudos sobre o tema. De qualquer forma, utilizados no ambiente, os construtos propostos acima permitem uma análise da relevância de cada ator para as atividades das organizações em busca de recursos para sobrevivência.

---

## Conclusão

---

É patente que as organizações são pressionadas a dar inúmeras respostas sobre suas contribuições à sociedade. O conceito de responsabilidade social corporativa já adquiriu representatividade e é usado amplamente como parâmetro de avaliação das práticas empresariais. Nossa intenção foi a de procurar algum alicerce nas principais teorias ambientais das organizações para jus-

tificar a adoção de seus princípios pelas empresas. Partindo do momento em que as organizações descobriram o ambiente, tateamos o caminho percorrido pelas teorias da dependência de recursos, da ecologia populacional e pela institucional para, no final, resgatar uma leitura da teoria dos *stakeholders* que propõe um modelo pragmático para identificá-los com maior precisão, economizando esforços e otimizando os dispêndios da organização. Se quisermos chegar a uma análise da motivação adjacente às práticas aliadas à responsabilidade social corporativa, parece-nos que devemos deixar que essas teorias se entrelacem.

Longe de ser definitiva para o entendimento dos objetivos e alvos das ações de responsabilidade social corporativa, esta análise abre espaço para diversas outras. Várias questões foram deixadas sem resposta. Como identificar questões relevantes para a prática da responsabilidade social corporativa? Identificadas estas, como planejar e operacionalizar as ações necessárias de forma compensatória, tanto para a empresa quanto para os *stakeholders* envolvidos? Como construir parâmetros consistentes para classificar a relevância de cada *stakeholder*? Qual é a consistência entre a prática da responsabilidade social corporativa e os processos operacionais e administrativos utilizados nas empresas?

Como a ética do consumidor influi nas práticas das empresas?

Apesar dessas lacunas, que procuraremos explorar em outras oportunidades, demonstrou-se aqui que a responsabilidade social corporativa é mais que um modismo ou um artifício das empresas para compensar a sociedade por prejuízos causados. Essas práticas não surgiram por acaso. Justificam-se teoricamente e são parte da conta que o ambiente faz para verificar se o saldo de seu relacionamento com uma dada organização é positivo ou negativo.

---

## Referências Bibliográficas

AGUIAR, Afrânio C. *Teoria organizacional: relações da organização com o ambiente e outros tópicos correlatos*. Texto oferecido ao 1º Mestrado em Administração Face/Fumec. Parte B: Três teorias. Belo Horizonte: Universidade Fumec, 2004.

EGRI, Carolyn P.; PINFIELD, Laerence T. As organizações e a biosfera: ecologia e meio ambiente. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Org.). *Handbook de estudos organizacionais*. Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais, v. 1, parte II, cap.14. São Paulo: Atlas, 1999.

FRIEDMAN, Milton. *The social responsibility of business is to increase its profits*. The New York Times Magazine. 13 set 1970. Disponível em <<http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>>. Acesso em 27/7/2004.

HILL, Ronald Paul; STEPHENS, Debra; SMITH, Iain. Corporate social responsibility: an examination of individual firm behavior. *Business & Society Review*. 1974. Fall 2003, v. 108. Issue 3.

LETTIERI, Carla Cristina dos Santos. *Quem realmente interessa às empresas?* Contribuições analíticas da teoria dos *stakeholders* ao estudo da responsabilidade corporativa. 2003. Disponível em <[http://especiais.valoronline.com.br/parceiros/ethos/pdf/2003\\_quem\\_realmente\\_interessa.pdf](http://especiais.valoronline.com.br/parceiros/ethos/pdf/2003_quem_realmente_interessa.pdf)>. Acesso em 30/7/04.

MITCHELL, Ronald K.; AGLE, Bradley R.; WOOD, Donna J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of *who* and *what* really counts. *Academy of Management Review*, v. 22, n. 4, outubro 1997.

PASMORE, William A.; KHALSA, Gurudev S. The contributions of Eric Trist to the social engagement of social science. *Academy of Management Review*, v. 18, n. 3, 1993.

SCOTT, W. Richard. Recent developments in organizational sociology. In: *Acta Sociologica*. Abington [UK]: Taylor & Francis Ltd, v. 36, n. 1, p. 63. 1993.

TOLBERT, Pâmela S.; ZUCKER, Lynne G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Org.). *Handbook de Estudos Organizacionais*. Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais, v. 1, parte I, cap.6. São Paulo: Atlas, 1999.

---

---

Hélio Luiz Lopes de Brito é Bacharel em Publicidade e Propaganda, pós-graduado em Administração de Marketing, mestrando em Administração (Área de Pesquisa: Marketing) e professor da Face-Fumec

---