

MODELO DE **STRATEGIZING** DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA (RSC): SISTEMATIZAÇÃO DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DE RSC CONSIDERANDO O ENFOQUE DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

Corporate Social Responsibility Strategizing Model: systematizing the process of implementation of CSR considering the focus of the Strategy as Practice

Evelize Welzel

Professora do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC, Brasil.

E-mail: ewelzel@hotmail.com

Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda

Professora e Coordenadora de Pesquisa do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, SC, Brasil. E-mail: rblavarda@gmail.com

Resumo

Partindo do modelo interdisciplinar de RSC, o objetivo deste estudo é propor um modelo para o desenvolvimento e implementação de estratégias socialmente responsáveis relacionando-o ao modelo de *strategizing*. Para alcançar o objetivo proposto, realizou-se uma pesquisa bibliográfica apresentada em forma de ensaio teórico. Entende-se que o objetivo foi alcançado por meio da elaboração do Modelo de *Strategizing* para implementação da RSC. Dessa forma, pretendeu-se oferecer uma contribuição tanto à academia quanto aos gestores das organizações, a fim de que eles considerem a importância das atividades práticas de RSC, quando devidamente traduzidas em *praxis*, alinhadas e implementadas pelos praticantes da estratégia.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Corporativa. RSC. Estratégia como Prática. *Strategizing*. Sustentabilidade.

Abstract

Based on the interdisciplinary model of CSR, the aim of this study is to propose a model for the development and implementation of socially responsible strategies relating it to strategizing model. To achieve the proposed objective we carried out a literature review presented in the form of theoretical essay. It is understood that the goal was achieved through the development of Strategizing model for CSR implementation. Thus, the aim was to make a contribution both to the academy as managers of organizations, so that they consider the importance of CSR activities practices, when properly translated into praxis, aligned and implemented by the strategy practitioners.

Keywords: Corporate Social Responsibility. CSR, Strategy as Practice. Developing Strategies, Sustainability.



1 INTRODUÇÃO

O estudo da responsabilidade social corporativa (RSC) tem sido visitado desde distintas perspectivas (WELZEL, 2011). A concepção do termo (RSC) pertence à temática moderna do negócio e na sociedade (MATTEN *et al.*, 2003; WADDOCK, 2004), em que é possível distinguir duas correntes principais no tocante ao seu direcionamento. A primeira pressupõe que a existência de uma empresa é permitida pela sociedade e, portanto, precisa ter legitimidade para existir (princípio da legitimidade) (SETHI, 1975; DAVIS; FREDERICK, 1985; WOOD, 1991). Garriga e Melé (2004) denominam essa abordagem como ‘constitucionalismo corporativo’, a qual se fundamenta na ideia de que há uma codependência entre empresa e sociedade. Concretamente, observa-se que há uma pressão exercida pela sociedade no intuito de forçar um maior engajamento das empresas nas questões sociais (JOYNER; PAYNE, 2002).

A segunda, parte do princípio de que a RSC está interligada ao conceito de desenvolvimento sustentável, já que tem alicerce conceitual no tripé da sustentabilidade: as dimensões econômicas, ecológicas e sociais. Mais que isso, a RSC é a implementação da sustentabilidade na esfera corporativa (RNE, 2006; VAN MARREWIK, 2003). Essas duas correntes não são excludentes, mas sim complementares e, particularmente, importantes para o entendimento estratégico da RSC, bem como para sua implementação (WELZEL, 2012).

Nesse sentido, ao tratar da implementação da RSC na esfera corporativa relaciona-se esse tema aos estudos de estratégia, partindo de uma perspectiva micro-organizacional, cuja proposta se enquadra nos estudos de *strategizing* ou estratégia-como-prática social sugerida por autores como Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007); Jarzabkowski (2003, 2005, 2008); Balogun, Huff, Johnson (2003); Johnson, Melin e Whittington (2003); Golsorkhi *et al.* (2010); Vaara, Whittington (2012); e Marietto e Nassif (2013). Para os referidos autores, os resultados estratégicos são encontrados nos processos e práticas que constituem o dia a dia das atividades organizacionais, denominadas microatividades, considerando a estratégia como uma prática social (WHITTINGTON, 2006), sendo que todos os participantes que contribuem para a organização fazem parte da execução da estratégia. Nessa abordagem, a atenção está voltada para as atividades socialmente

realizadas por meio de ações e interações dos atores envolvidos (JARZABKOWSKI, 2005).

Como a abordagem da estratégia como prática não se limita em verificar como os estrategistas que decidem as estratégias pensam e conduzem, mas também compreender como as demais pessoas da organização contribuem (GOLSORKHI *et al.*, 2010), de forma a compreender como as estratégias são construídas e conduzidas no cotidiano organizacional, modificando a prática por meio da *praxis*, sendo possível relacionar o modelo da dinâmica interdisciplinar de RSC (WELZEL *et al.*, 2008; WELZEL, 2012) à ideia de estratégia como prática a partir do modelo de Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) evidenciando uma lacuna de pesquisa existente entre RSC e *strategizing*. Portanto, o objetivo deste estudo é propor um modelo para o desenvolvimento e implementação de estratégias socialmente responsáveis relacionando-o ao modelo de *strategizing*.

Assim, elaborou-se a questão de pesquisa: Como configurar a sistematização do *strategizing* do processo de RSC, visando introduzir estratégias socioambientalmente responsáveis no cotidiano organizacional? Para responder essa questão, elaborou-se uma pesquisa bibliográfica caracterizando-a como um trabalho essencialmente teórico (WHETTEN, 2003), já que foram revisados os conceitos e teorias sobre RSC em diversos estudos realizados (CARROLL, 1979, 1991; ZENISEK, 1979; WARTICK; COCHRAN, 1985; WOOD, 1992; ENDERLE; TAVIS, 1998; QUAZI; O'BRIEN, 2000; SCHWARTZ; CARROLL, 2003; WELZEL, 2012; WELZEL *et al.* 2015) e estratégia como prática, a partir dos estudos de Jarzabkowski (2003, 2005, 2008); Balogun, Huff, Johnson (2003); Johnson, Melin e Whittington (2003); Whittington (2006, 2007); Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007); Jarzabkowski e Spee (2009); Golsorkhi *et al.*, (2010); Vaara e Whittington (2012); Marietto, Sanches e Meireles (2012); e Marietto e Nassif (2013).

2 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: CONTEXTUALIZAÇÃO DO MODELO INTERDISCIPLINAR

Diferentes teorias foram desenvolvidas na tentativa de definir responsabilidade social corporativa (RSC) e identificar todas as suas atividades. Segundo

Holme e Watts (2000, p. 8, tradução nossa), em um documento da World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), a RSC trata-se de:

[...] um processo contínuo de comprometimento e de comportamento ético das empresas, visando contribuir com o desenvolvimento econômico ao mesmo tempo em que impulsiona a melhoria da qualidade de vida de seus funcionários e suas famílias, o bem-estar da comunidade local e da sociedade no seu conceito mais amplo.

Em termos de modelos explicativos de RSC existem diferentes modelos principais desde os de Zelnick (1979), Wartick e Cochran (1985) Carroll (1979, 1991), Wood (1991), Enderle e Tavis (1998), Quazi e O'Brien (2000), Schwartz e Carroll (2003) até Welzel *et al.* (2008).

O modelo de Carroll (1991) apresenta a caracterização da RSC em forma de pirâmide. Esse modelo é tido até o momento como um modelo explicativo fundamental do tema. Com base nesse modelo piramidal a empresa possui quatro graus com categorias diferentes de responsabilidade social, a saber: (1) responsabilidade econômica – a empresa precisa gerar lucro; (2) responsabilidade legal – a empresa deve obedecer à lei; (3) responsabilidade ética – a empresa deve fazer o que é certo e agir sempre de forma correta e leal; (4) responsabilidade de ação discricionária – a empresa deve contribuir para a melhoria das condições da sociedade em geral, engajando-se em projetos sociais comunitários de cunho educacional, cultural e esportivo (MATTEN; CRANE, 2005, p. 167). Cabe esclarecer que esta última categoria se refere ao conceito de cidadania corporativa (CC), cujo conteúdo é basicamente filantrópico. As duas primeiras categorias são exigidas pela sociedade, o que Homann (2004) denominou de ‘responsabilidade de ação’ das empresas. O terceiro aspecto é esperado pela sociedade, e o quarto é desejado pela sociedade (CARROLL, 1991). A essas duas últimas categorias, Homann (2004, p. 6) denominou de “ampliação da responsabilidade de ação” das empresas.

Schwartz e Carroll (2003) apresentaram um arquétipo que se propõe a solucionar alguns problemas dos modelos de RSC anteriores. Primeiramente, ao definir as orientações centrais das atividades de RSC como sendo econômica, legal e ética, os autores que-

bram a concepção equivocada de que a filantropia possui um lugar de destaque. Em segundo lugar ao representar o modelo em um diagrama os autores eliminam a interpretação de que há uma hierarquia entre as orientações centrais da RSC (WELZEL *et al.*, 2008).

Finalmente, esse modelo considera as possibilidades de combinações entre as orientações centrais da RSC, resultando em sete categorizações nas quais as atividades empresariais socioambientalmente responsáveis podem ser enquadradas. Assim, desfaz-se o modelo do ‘ou’, trazendo consigo a possibilidade do ‘e’ (WELZEL *et al.*, 2008). Nesse ponto, observa-se que definir RSC é uma tarefa complexa, que envolve o entendimento deste conceito a partir da dinâmica interdisciplinar dos diversos fundamentos que o compõe (WELZEL *et al.*, 2008). Portanto, exige uma dinâmica própria que represente o inter-relacionamento e o caráter complementar entre os conceitos-chave (WELZEL *et al.*, 2008, p. 7-8), que dão forma ao complexo processo de implementação de RSC. Essa dinâmica interdisciplinar está representada na Figura 1.

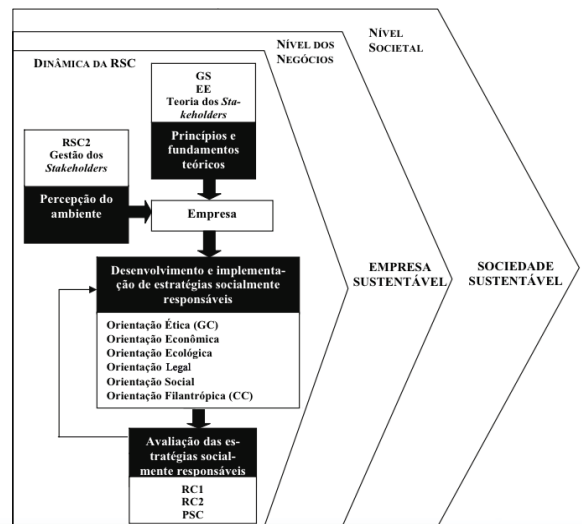


Figura 1: Modelo da dinâmica interdisciplinar de RSC
Fonte: Adaptada de Welzel *et al.* (2008, p. 9)

Na Figura 1 é possível observar que a gestão dos *stakeholders* (FREEMAN, 1984) é parte integrante do desenvolvimento e entendimento do conceito de RSC. A partir da incorporação dessa teoria há uma ampliação do espectro de ação das empresas, que passam a ser responsáveis, não apenas pela geração de lucros para os acionistas, mas sim pelas expectativas de um grupo maior, os chamados *stakeholders*. Portanto, a aceitação da teoria da gestão dos *stakeholders* baseia-

-se nos argumentos descritivos – os gestores precisam determinar quais os grupos sociais mais importantes e que devem ser considerados pela estratégia da empresa, e não a sociedade como um todo –, e instrumental de sua implementação – retornos que a empresa pode ter ao se comportar de modo esperado pela sociedade (MATTEN *et al.*, 2003). No entanto, Donaldson e Preston (1995) indicam que o enfoque principal dessa teoria está no argumento normativo – a empresa tem uma obrigação moral para com seus *stakeholders* (MATTEN *et al.*, 2003; WADDOCK, 2004).

A teoria e a gestão dos *stakeholders* trazem a ideia de ampliação dos limites organizacionais (*boundary-spanning*) (WADDOCK, 2004). A partir desse conceito, a empresa não se concentra apenas em si mesma, mas passa a considerar o ambiente no qual está inserida. Complementarmente, observa-se na Figura 1 que o conceito de RSC é construído a partir dos fundamentos da gestão sustentável (GS), ao passo que é influenciado diretamente pelos princípios de ética empresarial (EE), também conhecido como retidão social corporativa (RSC3), (WELZEL *et al.*, 2008). Com isso as empresas perceberam que ações irresponsáveis afetam negativamente sua reputação corporativa (RC2), fazendo-se necessário desenvolver uma nova forma de percepção dos anseios da sociedade e por consequência, uma nova forma de mensurar os resultados obtidos.

A resposta para esses dois novos desafios está contida nos conceitos de responsividade social corporativa (RSC2) e performance social corporativa (PSC), respectivamente. O primeiro conceito fornece um caráter estratégico de prontidão da empresa na resposta às necessidades sociais (WADDOCK, 2004). Assim, a RSC2 exige que a empresa crie formas ou até modifique sua estrutura no intuito de possibilitar o diálogo e a operacionalização das ações de cunho social (WELZEL *et al.*, 2008). Já o conceito de PSC trata da avaliação dos resultados obtidos na implementação das estratégias de cunho social, que incluem os aspectos ético, ecológico e social, com base em medidas monetárias e não monetárias (HANSEN; SCHRADER, 2005). Como resultado final, pode-se analisar a empresa e afirmar em que nível de (ir) responsabilidade corporativa (RC1) ela se enquadra.

Em termos de objetivos a RSC é entendida como sendo fundamentada na teoria de gestão sustentável que, por sua vez, deriva da teoria de desenvolvimento sustentável (VAN MARREWIJK, 2003), se apresentando assim como uma possibilidade instrumental para

complementar o quadro da sustentabilidade em dois níveis distintos: nível dos negócios e nível societal (WELZEL *et al.*, 2008).

Para tanto, as organizações que implementam a RSC de forma estratégica alicerçam seu processo de desenvolvimento e implementação de suas estratégias corporativas em princípios econômicos, éticos e ecológicos, com a pretensão de alcançar o status de “empresa sustentável” (WELZEL *et al.*, 2012). Para isso, a implementação da RSC requer uma mudança na perspectiva da empresa de forma a incluir ações provenientes de uma reflexão estratégica de longo prazo, que se inicia a partir da análise dos resultados finais que devem ser alcançados pela empresa, o que exige uma mudança da consciência e da *praxis* dos gestores e funcionários (WELZEL *et al.*, 2008; WELZEL, 2012).

Essa nova forma de gestão ganhou corpo na década de 90, quando a ética empresarial foi incorporada como parte da avaliação das ações da diretoria das empresas em forma de governança corporativa (GC) (WELZEL *et al.*, 2008). Assim, a empresa passa a trabalhar com base em uma nova lógica “ética-econômica-ecológica”, a partir da qual “[...] há o comprometimento empresarial de, mesmo em momentos adversos, abdicar de ganhos de curto prazo, se isso significar prejuízos para o sistema como um todo” (KREIKEBAUM, 2000, p. 496, tradução nossa), contribuindo para a consolidação de uma sociedade sustentável no nível societal (WELZEL *et al.*, 2008).

Percebe-se neste modelo que a RSC não é um padrão estático, mas sim um processo contínuo na busca de níveis cada vez mais altos de envolvimento e comprometimento com os grupos sociais do seu ambiente (WELZEL *et al.*, 2008). Portanto, pode ser entendido como um arcabouço estratégico para as empresas que pretendem se posicionar como socioambientalmente responsáveis (WELZEL, 2012). Aqui fica evidente a necessidade de discutir a operacionalização desse conceito na esfera corporativa.

3 PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA DA RSC

Retomando a questão do ‘desenvolvimento e implementação de estratégias socialmente responsáveis’ (Figura 1) e com o intuito de operacionalizá-la, indica-se como um dos caminhos possíveis a categorização das

‘melhores práticas’ de RSC (WELZEL, 2009; WELZEL et al., 2015) e a definição de suas fases gerais de implementação (WELZEL, 2012), resultando no framework para desenvolvimento e implementação de estratégias socialmente responsáveis (Figura 2). Ressalta-se que ambas, as ‘melhores práticas’ e as fases gerais, apresentadas na Figura 2, são influenciadas diretamente pelas cinco orientações centrais de responsabilidade social corporativa, encontradas na literatura (CARROLL, 1979, 1991; ZENISEK, 1979; WARTICK; COCHRAN, 1985; WOOD, 1992; ENDERLE; TAVIS, 1998; QUAZI; O’BIEN, 2000; SCHWARTZ; CARROLL, 2003), devido ao caráter amplo e interdisciplinar desse constructo, explicitado na seção anterior, acrescidas de uma sexta orientação, a estratégica. A escolha desta última se dá pelo fato de que a implementação de atividades de RSC requer a convergência com a estratégia organizacional (Welzel, 2012) no intuito de potencializar o uso de seus recursos e evitar que tenham caráter puramente filan-

tropico e de mecenato, visto que nesses casos, as atividades de RSC correm o risco de serem descontinuadas em situações de crise ou ainda por serem entendidas como custos para terceiros, caso hajam acionistas, por exemplo. Em última análise, o conjunto de orientações centrais podem ser utilizadas para avaliar as ‘melhores práticas’ de RSC (WELZEL, 2012), porém, não serão explicitadas aqui por fugir ao escopo do trabalho.

Relativo às principais atividades de RSC, Welzel (2009) elaborou uma tipologia a partir do levantamento dos principais estudos sobre a RSC no contexto internacional relativos às ‘melhores práticas’ de RSC, a saber: (1) melhoria das condições socioeconômicas; (2) melhoria da qualidade de vida da comunidade local; (3) meio-ambiente e processo produtivo; (4) inclusão de *stakeholders* externos e; (5) condições trabalhistas. A autora ressalta que a elaboração definitiva de uma lista de todos os temas relacionados à temática de RSC, para todos os setores da economia, configura-se como praticamente impossível.

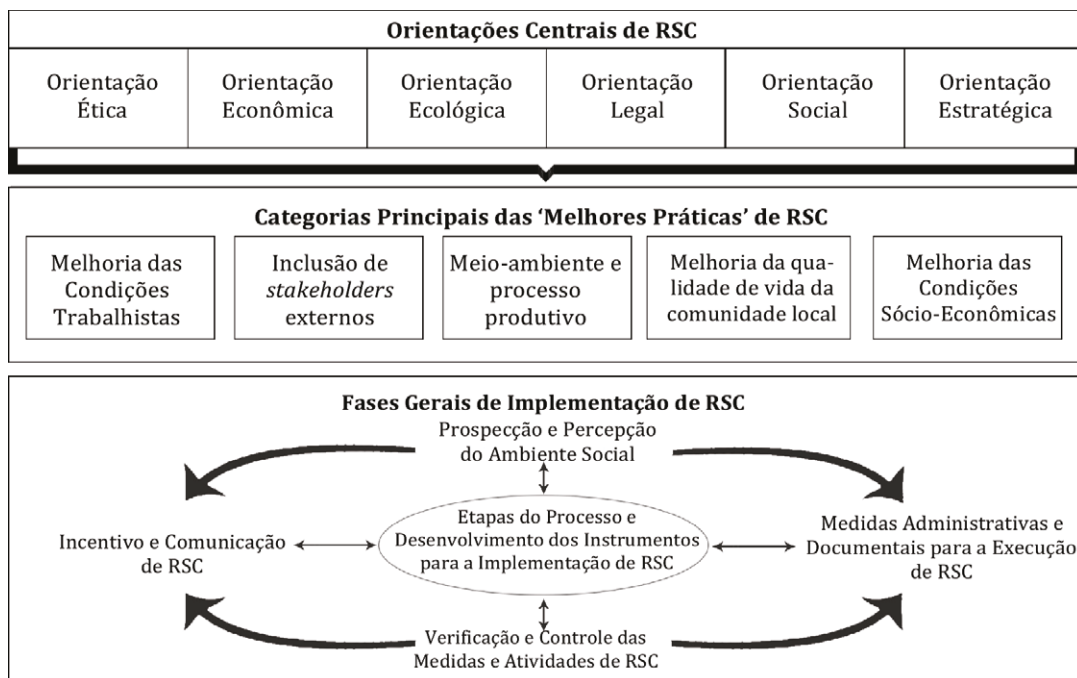


Figura 2: Framework para desenvolvimento e implementação de estratégias socialmente responsáveis
 Fonte: Adaptada de Welzel (2012)

As atividades de RSC podem ser classificadas, ainda, em três níveis diferenciados de atuação da empresa (WELZEL, 2011): (1) de curto prazo e voltado ao meio interno; (2) de médio prazo e intercalado entre o meio externo e interno; (3) de longo prazo e voltado ao meio externo (Figura 3).

No nível de curto prazo, a organização pode se dedicar à melhoria dos benefícios oferecidos aos seus

colaboradores (ambiente de trabalho agradável, previdência privada, seguros de saúde e de vida, auxílio alimentação), bem como programas de educação continuada e desenvolvimento profissional. O objetivo é garantir condições dignas e seguras de trabalho, oferecer remuneração que possibilite uma vida digna aos colaboradores (WELZEL, 2011).

Em relação às atividades de médio prazo que estejam ligadas tanto ao meio externo quanto ao meio interno, pode-se salientar o engajamento empresarial em atividades estratégicas, tais como o financiamento de grupos de pesquisas universitárias que podem ser revertidas em tecnologias para a empresa (novos produtos, melhorias do processo produtivo, etc.), patrocínio de eventos artísticos, culturais e esportivos que refletem os valores da empresa e, com isso, trazem consigo a atenção dos clientes e, conseqüentemente, a melhoria da imagem corporativa da empresa. Também é possível classificar as atividades de caráter tático direcionadas para a comunidade local (programas de complementação educacional e de incentivo às atividades que aumentem a geração de renda na comunidade), bem como aquelas direcionadas aos clientes internos (combate à discriminação no local de trabalho e na comunidade, melhoria das condições de conciliação entre a vida familiar e o trabalho, como a construção de creches para filhos de funcionários) (WELZEL, 2011).

Além disso, esse nível abarca aquelas atividades voltadas aos clientes externos como os métodos e conteúdo de campanhas de promoção e propaganda que sejam éticos, comunicação e transparência do processo de produção, bem como o esclarecimento dos danos potenciais dos produtos da empresa. Incluem-se ainda neste nível as atividades referentes aos fornecedores. Nesse sentido, pode-se averiguar e incentivar à adequação dos padrões de produção que sejam ecologicamente corretos, bem como das condições de trabalho proporcionadas aos funcionários desses fornecedores, quanto ao asseguramento de direitos humanos e do cumprimento da legislação trabalhista, previdenciária e fiscal. Podendo, ainda, se estender a observância da existência de princípios e políticas relativas à responsabilidade social corporativa por parte dos fornecedores. O objetivo neste tipo de atividade seria a de fortalecer as relações de negócios e ligação com a comunidade onde a empresa está inserida (WELZEL, 2011).

Entretanto, a principal discussão acerca do tema RSC se refere às atividades de longo prazo voltadas para a melhoria das condições socioeconômicas (WELZEL, 2011) fortemente defendidas por organismos supranacionais (GLOBAL COMPACT, 1999; EU, 2001; RNE, 2006). Um primeiro grande tema é a defesa dos direitos humanos determinadas pela ONU (exemplo: combate ao trabalho escravo e infantil) (GLOBAL COMPACT, 1999) e o cumprimento do padrão inter-

nacional de trabalho definido pelo 'International Labor Organization' (ILO) (HOLME; WATTS, 2000).

NÍVEL DE ATUAÇÃO (1) DE CURTO PRAZO E VOLTADO AO MEIO INTERNO: GARANTIR CONDIÇÕES DE TRABALHO DIGNAS

Exemplos típicos: medidas internas relativas à gestão ambiental (redução, reciclagem, reuso); garantir condições dignas (remuneração digna, seguro de saúde de vida, previdência privada, auxílio alimentação) e seguras de trabalho (plano e medidas de prevenção de acidentes); programas de educação continuada e desenvolvimento profissional.

NÍVEL DE ATUAÇÃO (2) DE MÉDIO PRAZO E INTERCALADO ENTRE O MEIO EXTERNO E INTERNO: FORTALECER AS RELAÇÕES DE NEGÓCIOS E LIGAÇÃO COM A COMUNIDADE ONDE A EMPRESA ESTÁ INSERIDA

Exemplos típicos: financiamento de grupos de pesquisas universitárias que podem ser revertidas em tecnologias para a empresa (novos produtos, melhorias do processo produtivo, etc.); atividades direcionadas aos clientes internos (combate à discriminação no local de trabalho e na comunidade, melhoria das condições de conciliação entre a vida familiar e o trabalho, como a construção de creches para filhos de funcionários), patrocínio de eventos artísticos, culturais e esportivos que refletem os valores da empresa; programas de complementação educacional e incentivo às atividades que aumentem a geração de renda na comunidade; transparência do processo de produção e promoção e propaganda (comunicação ética, padrão produtivo socioambiental sustentável), atividades referentes aos fornecedores, averiguando e incentivando à adequação dos padrões de produção ecologicamente corretos e das condições de trabalho proporcionadas aos funcionários destes fornecedores (direitos humanos e do cumprimento da legislação trabalhista, previdenciária e fiscal).

NÍVEL DE ATUAÇÃO (3) LONGO PRAZO E VOLTADO AO MEIO EXTERNO: MELHORAR AS CONDIÇÕES SOCIOECONÔMICAS FORTEMENTE DEFENDIDAS POR ORGANISMOS SUPRANACIONAIS

Exemplos típicos: defesa dos direitos humanos e o cumprimento do padrão internacional do trabalho (combate ao trabalho escravo e trabalho infantil); preservação de fomento de princípios democrático (liberdade de expressão e de associação, igualdade de oportunidade, etc.); políticas de inclusão, defesa do comércio justo e das questões do meio-ambiente e da mudança climática, biodiversidade e utilização sustentável dos recursos naturais.

Quadro 1: Classificação e Exemplificação dos Níveis de Atuação das 'Melhores Práticas' de RSC

Fonte: Adaptado de Welzel (2011)

O segundo grupo de questões diz respeito aos princípios democráticos (direito a representação, igualdade de oportunidade, liberdade de expressão e de associação) e da defesa e busca do comércio justo. Além disso, há uma forte discussão e exigência de grupos de pressão e ONGs em relação à criação de políticas de inclusão de minorias (HOPKINS, 1997, p. 599-601; OSTLUND, 1977, p. 38). Um terceiro ponto está relacionado às questões do meio ambiente e da

mudança climática, em que questões delicadas, como o respeito à biodiversidade e a utilização sustentável dos recursos naturais, são consideradas.

Concernente às fases gerais de implementação da RSC (Figura 2), propõe-se que o modelo tenha por base a descrição das etapas do processo e o desenvolvimento de instrumentos para a implementação de RSC. Para tanto, aponta-se quatro etapas gerais (WELZEL, 2012), sendo que o início da implementação da RSC decorra da (1) 'Prospecção e Percepção do Ambiente Social'. A partir disso ocorrem duas outras fases – que podem ou não ser concomitantes –, introdução de (2) 'Medidas Administrativas e Documentais para a execução da RSC', e desenvolvimento de instrumentos de (3) 'Incentivo e Comunicação de RSC'. Por fim, o fechamento do processo de implementação de RSC prescinde de uma etapa de (4) 'Verificação e Controle das Medidas e Atividades de RSC'. Cada etapa possui desdobramentos (Quadro 2) em instrumentos de implementação que podem variar de acordo com a atividade-fim da organização estudada. No intuito de concretizar o modelo, apresenta-se no Quadro 2 os principais instrumentos para a implementação da RSC.

(1) PROSPECÇÃO E PERCEÇÃO DO AMBIENTE SOCIAL
<ul style="list-style-type: none"> - Relacionamento com as lideranças locais e movimentos sociais e busca da incorporação de algumas das suas reivindicações - Mecanismo para identificar problemas sociais que possam afetar a empresa (ex.: pesquisa junto à comunidade ou <i>stakeholders</i>, workshop, fóruns comunitários/debates públicos).
(2) MEDIDAS ADMINISTRATIVAS E DOCUMENTAIS PARA A EXECUÇÃO DE RSC
<ul style="list-style-type: none"> - Possui um setor/assessoria interna/comissão/conselho/responsável pelas questões de ética, do meio ambiente, de responsabilidade social ou de sustentabilidade - Integra princípios/aspectos de RSC (posturas éticas, desafios ecológicos e sociais) na(o)... <ul style="list-style-type: none"> ...visão da empresa ...missão da empresa ...estratégia corporativa ...planejamento e decisão no nível tático e operacional da empresa - Define objetivos concretos para atividades de RSC - Possui instruções/normas/procedimentos formais acerca dos aspectos de RSC, como... <ul style="list-style-type: none"> ...uma lista de 'valores e princípios' que explicita os valores da empresa ...um código de conduta e/ou um 'código de ética' que estabelece normas de conduta esperada do relacionamento com funcionários, clientes, comunidade, fornecedores e parceiros - Busca adequar o código de ética ao contexto cultural onde a empresa se encontra - Implementa atividades de RSC com a participação de grupos externos (<i>stakeholders</i>) (exemplo: clientes, fornecedores, governo etc.)

(3) INCENTIVO E COMUNICAÇÃO DE RSC
<ul style="list-style-type: none"> - Assinatura de um documento específico (signatário de acordos nacionais/internacionais) - Disponibiliza informações sobre RSC (exemplo: pôsteres, manuais, websites) - Realiza reuniões individuais com pessoas-chave na empresa - Promove palestras informativas, seminários técnicos, fóruns de discussão, workshops - Oferece treinamento do código de ética/condução com gestores e colaboradores - Forma grupos de trabalho sobre RSC nas várias unidades da empresa - Implementa sistemas formais para possibilitar a coleta e registro de ideias dos funcionários (exemplo: caixa de sugestões, quadro, livros abertos, 'padrinhos' internos) - Possui intranet ou banco de dados/conhecimento para registro e acesso às 'melhores práticas' de atividades/procedimentos/programas de RSC.
(4) VERIFICAÇÃO E CONTROLE DAS MEDIDAS E ATIVIDADES DE RSC
<ul style="list-style-type: none"> - Disponibiliza canais de comunicação (exemplo: 'disque-denúncia' ou 'help-desks') para receber reclamações e denúncias anônimas sobre atos de corrupção, de crime ecológico, ações antiéticas ou atividades ilegais cometidos por parte de funcionários, representantes e parceiros - Pune colaboradores por desrespeito às normas éticas - Incorpora critérios éticos do comportamento de colaboradores para avaliação de seu desempenho, sua promoção e/ou como parte de sua remuneração - Controla anualmente e publica relatórios das atividades ligadas a RSC (atividades de cunho ecológico, ético, social e/ou filantrópico) - Monitoração das diretrizes e ações de RSC é verificada e auditada por terceiros - Mensura os impactos da realização de atividades de RSC na reputação da empresa e na satisfação de seus <i>stakeholders</i> (colaboradores, clientes, fornecedores, etc.)

Quadro 2: Desdobramento das Etapas do Processo e Desenvolvimento dos Instrumentos para Implementação de RSC
Fonte: Adaptado de Welzel (2012)

A associação dessas medidas e instrumentos com a proposição das 'melhores práticas' de RSC configuram a sistematização do desenvolvimento e implementação de estratégias socialmente responsáveis nas organizações (Figura 2) (WELZEL, 2012). No entanto, para abarcar as atividades de RSC a organização precisa assumir sua responsabilidade na formulação de objetivos que se traduzam em ações estratégicas na prática (HOMANN, 2004; HANSEN; SCHRADER, 2005; JARZABKOWSKI *et al.*, 2007). Para tanto, faz-se necessária para a inserção do tema RSC no cotidiano organizacional e, dessa forma, relacioná-lo com as atividades na prática da estratégia considerando sua implementação (BOURDIEU, 1996; GOLSORKHI *et al.*, 2010; LAVARDA *et al.*, 2010).

4 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

Os primeiros estudos sobre estratégia foram apresentados por Chandler (1962) e Ansoff (1965) relacionando a estratégia ao racionalismo e ao alcance de objetivos de longo prazo. Nesse enfoque, a estratégia é definida como *top-down* ou deliberada e suas principais características são o planejamento, formalização e controle. Na evolução desses estudos a estratégia passou a ser apresentada sob os diferentes tipologias (MINTZBERG, 1978).

Na década de 1980, seguindo ainda a linha da estratégia racional e formal, Porter (1980) foi protagonista por duas décadas, influenciando uma geração de estudos sobre estratégia e associando o termo à competitividade, apresentando os conceitos de estratégias genéricas de liderança e de custos. Os estudos de Porter (1980) se direcionaram a uma perspectiva macro, se concentrando nas ações organizacionais ligadas ao ambiente externo da organização.

Paralelamente, se encontram os estudos de Giddens (1981) que focaram em processos contínuos, dentro de um contexto social e cultural, levando em consideração o comportamento dos atores nas atividades, unindo os estudos sobre organização e estratégia, atribuindo aos estudos a perspectiva institucional, emitindo os primeiros sinais de outra forma de pensar a estratégia.

Ainda nessa década, Mintzberg e Waters (1985) concluíram que as formas puras de formação de estratégia, ou seja, estratégia puramente deliberada ou puramente emergente não são encontradas na prática, uma vez que a primeira impede o aprendizado e a outra o controle. Assim, a formação da estratégia que era estritamente deliberada desenvolvida pela alta gestão passou a envolver os atores organizacionais de todos os níveis hierárquicos, e esses, aos poucos, passaram a fazer parte da nova realidade estratégica, contribuindo para seu desenvolvimento ou para a estratégia emergente. A partir disso, as estratégias *bottom-up* ou emergentes, com ênfase nas ações coletivas, comportamentos convergentes e aprendizado, passam a fazer parte do processo de formação da estratégia, de acordo com Mintzberg e Waters (1985).

Desde a década de 1990, o foco dos estudos sobre estratégia vem mudando, tem se difundido, sendo que as pesquisas em estratégia micro-organizacional

ganham destaque (WHITTINGTON, 1996), se acentuando a perspectiva prática da estratégia onde os processos e práticas que constituem o dia a dia das atividades organizacionais, ou seja, o 'fazer estratégia na prática' (ou *strategizing*) ganham ênfase (JOHNSON *et al.*, 2003). Esses autores destacaram que resultados estratégicos são encontrados nos processos e práticas que constituem o dia a dia de atividades organizacionais e envolvem todos os atores da organização.

Assim, a estratégia como prática ou *strategizing*, considerado como atividades estratégicas na prática, passa a fazer parte das agendas de estudo no campo da estratégia organizacional, o que tem sido evidenciado nas pesquisas de Jarzabkowski (2003, 2005, 2008); Balogun, Huff, Johnson (2003); Johnson, Melin e Whittington (2003); Whittington (2006, 2007); Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007); Jarzabkowski e Spee (2009); Golsorkhi *et al.*, (2010); Vaara e Whittington (2012); Meireles (2012); e Marietto e Nassif (2013), dentre tantos outros estudos igualmente importantes, que relacionam diferentes aspectos e teorias com a estratégia na prática.

Segundo Jarzabkowski *et al.* (2007), essa perspectiva propõe que a estratégia implantada de cima para baixo (*top-down*) já não é suficiente. Portanto, propostas de pesquisas que se desloquem do eixo positivista do paradigma econômico tradicional da estratégia e abordem a perspectiva interpretativa e fenomenológica, a partir da análise das atividades práticas contextualizadas no dia a dia do trabalho dos atores sociais, que estão envolvidos no alcance dos resultados estratégicos, vem ganhando corpo e se fortalecendo, de acordo com Golsorkhi *et al.* (2010), Marietto e Nassif (2013).

Para este ensaio teórico passa-se a considerar, principalmente, as abordagens de Johnson, Melin e Whittington (2003), assim como de Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) para detalhar o enfoque ou conceito de estratégia como prática.

A partir do momento que as atividades passam a trazer resultados à organização, estas podem ser consideradas como uma estratégia prática, mesmo que não tenham sido planejadas e elaboradas formalmente (JARZABKOWSKI *et al.*, 2007). Em outras palavras, as atividades podem ser consideradas estratégicas desde que possuam consequências para os resultados estratégicos, para a sobrevivência e para a vantagem competitiva da organização (JOHNSON *et al.*, 2003).

A estratégia como prática é um enfoque de pesquisa no campo da estratégia das organizações que estuda as práticas, as *praxis* e os praticantes da estratégia (JOHNSON *et al.*, 2003); a partir de Whittington (2007), esse enfoque tem seguido uma visão sociológica das práticas.

Jarzabkowski (2003) relacionou a teoria da atividade para ajudar na análise da estratégia como prática em um estudo de caso em três universidades do Reino Unido, por essas fornecerem uma estrutura de quatro componentes interativos dos quais emergem a estratégia: estruturas coletivas, os principais agentes, as atividades práticas e as práticas estratégicas. As estruturas coletivas foram associadas às ‘práticas sociais’; os principais agentes passaram a ser os ‘praticantes’, os indivíduos que realizam a atividade; as atividades estratégicas podem ser associadas a ‘*praxis*’, o fluxo de atividade estratégica; as práticas estratégicas são os hábitos, artefatos e modos socialmente definidos pelos quais o fluxo de atividade estratégica é construído.

Assim, Jarzabkowski (2003, p. 25) analisou as práticas na construção da atividade estratégica, na qual, definiu as universidades “[...] como um sistema de atividade composto por três componentes fundamentais de interação [...]” (Figura 3): principais agentes, considerados a equipe da alta direção (ou *top management team* – TMT), as estruturas coletivas e as atividades práticas. Para a autora a estratégia como prática ressalta as interações entre os intervenientes e seu contexto. As práticas estratégicas habilitam a interação entre as diferentes partes da organização na construção da atividade estratégica compartilhada.

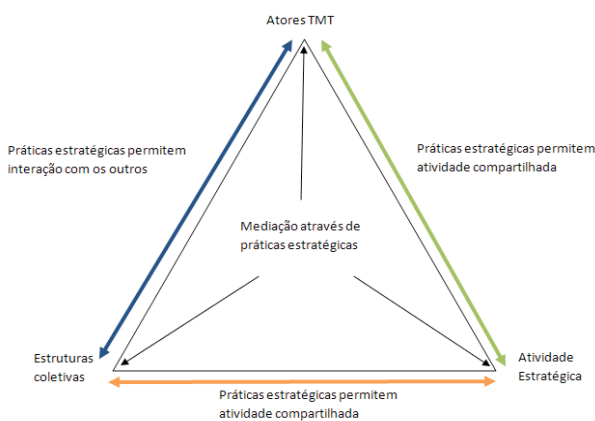


Figura 3: Sistema de Atividade em que a Estratégia como Prática ocorre

Fonte: Jarzabkowski (2003, p. 25)

Para Whittington (2006), a estratégia ocorre na intersecção entre as práticas, a *praxis* e o praticante. As práticas são distinguidas como a rotina do comportamento, incluindo tradições, normas e procedimentos; a *praxis*, como ocorre o fluxo de atividade, as atividades que as pessoas desenvolvem; e os praticantes são os profissionais responsáveis em exercer as práticas. Assim, as práticas orientam as atividades, a *praxis* é a atividade em si ou a ação e os praticantes são os profissionais responsáveis por essas práticas.

Para Jarzabkowski *et al.* (2007), as práticas podem ser administrativas, discursivas e episódicas. As práticas administrativas correspondem à organização e à coordenação da estratégia, por intermédio, por exemplo, de orçamentos, previsões, indicadores de desempenho, etc. As práticas discursivas abarcam uma diversificação de práticas, como as ferramentas e técnicas de estratégia, como as atividades do planejamento estratégico. Os episódios práticos são as práticas como reuniões, workshops, que propiciam interação e oportunidade para criações. Os atores organizacionais apresentam formas particulares de linguagem em suas práticas sociais e apesar de ocorrer a rotinização dessas práticas elas não são imutáveis, são combinadas e alteradas de acordo com seu desenvolvimento.

Portanto, a prática está associada com as relações sociais, envolvendo o conhecimento individual e formas particulares de linguagem. Mas também com os procedimentos, normas, processos, que são estabelecidos pela direção (racionalização) para direcionar as práticas sociais.

A *praxis*, em uma definição mais generalista, é um conjunto da ação humana, é a atividade atual, o que as pessoas fazem na prática (RECKWITZ, 2002). Ela é caracterizada pelas ações dos atores, com atividades realizadas pelas pessoas no seu cotidiano organizacional (JARZABKOWSKI, 2005; WHITTINGTON, 2006). *Praxis* é a adaptação das estratégias existentes de forma a atender as particularidades do dia a dia da organização (JARZABKOWSKI *et al.*, 2007). A *praxis* é a forma como o praticante executará a prática da organização, a interpretação da prática, que se operacionaliza nos diferentes níveis da estrutura institucional por meio das interações entre os níveis. A *praxis* é “[...] a atividade estratégica realizada, a operacionalização prática em diferentes níveis de análise que estão interligados ao longo do tempo.” (JARZABKOWSKI *et al.*, 2007, p. 9).

Os praticantes (profissionais)

[...] são os participantes ativos na construção das atividades que são uma consequência para a organização e sua sobrevivência. Eles moldam a atividade estratégica por meio do que eles são e como agem. (JARZABKOWSKI *et al.*, 2007, p. 10)

São as pessoas responsáveis em exercer as práticas. São os que fazem o trabalho de delinear e executar as estratégias. Os responsáveis por cargos de supervisão na área de operações também possuem suas participações na elaboração e desenvolvimento de estratégias; eles são responsáveis pelo acompanhamento e execução das estratégias e têm condições de interferir no processo com as experiências que foram vivenciadas, sejam elas positivas ou negativas.

Assim, percebe-se que se buscam explicar como os indivíduos estratégicos, praticantes da ação (atores) constituem e reconstituem um sistema de práticas estratégicas compartilhadas (práticas), que eles também consideram como grupo de recursos; ou seja, grupo de apoio, a partir dos instrumentos e ferramentas disponíveis nas organizações para auxiliar tal processo nas atividades do cotidiano (*praxis*) visando fazer a estratégia da organização (Figura 4).

Jarzabkowski *et al.* (2007) apresentaram uma estrutura conceitual (Figura 4) contendo os elementos práticas, *praxis* e praticantes para analisar a estratégia como prática. Esses elementos se relacionam e na sua intersecção compõe o processo de realização da estratégia como prática ou *strategizing*.

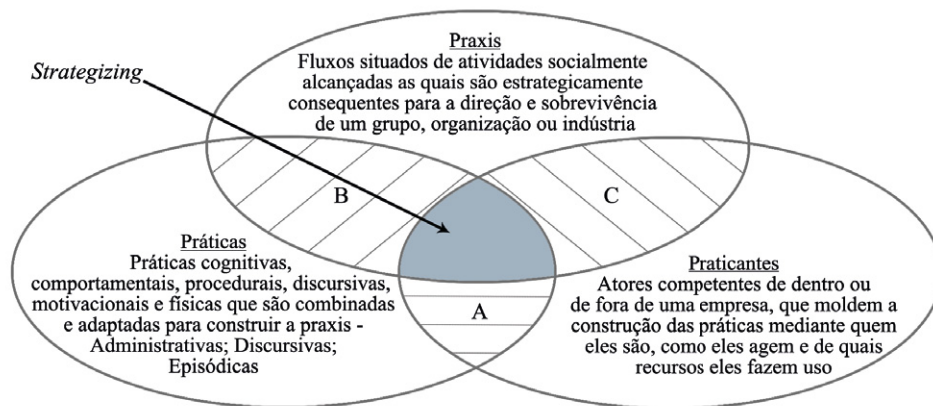


Figura 4: Estrutura Conceitual para Strategizing
 Fonte: Adaptada de Jarzabkowski; Balogun e Seidl (2007, p. 11)

Considerando os conceitos apresentados por Whittington (2006) e Golsorkhi *et al.* (2010), a prática é distinguida como a rotina do comportamento, incluindo tradições, normas e procedimentos, e a *praxis* como a atividade atual, como as pessoas fazem as atividades na prática. Em outras palavras, as práticas orientam a atividade e a *praxis* a atividade em si. Dessa forma, os estudos sobre estratégia como prática, segundo Golsorkhi *et al.* (2010), enfatizam que a estratégia é algo que as pessoas fazem, estratégia é uma atividade posta em prática.

5 ARTICULAÇÃO ENTRE RSC E ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

Os desafios encontrados nas pesquisas sobre RSC e nas investigações sobre estratégia como prática residem na implementação de modelos que cheguem aos resultados traçados pela organização, seja a partir da alta direção, ainda dentro da concepção de estratégia deliberada de Mintzberg e Waters (1985), seja a partir de uma perspectiva mais emergente ou integradora de formação da estratégia onde ocorre a ação social ou

coletiva nos diferentes níveis da organização em uma abordagem mais micro-organizacional (JOHNSON *et al.*, 2003). Os elementos componentes desses dois campos de estudo se aproximam no momento da execução ou implementação das decisões estratégicas.

Assim, na Figura 5 se apresenta a associação entre os três elementos da RSC (Figura 2) e os três elementos que caracterizam a *strategizing* (Figura 4), originando o **modelo de *Strategizing* para implementação da**

RSC, assim: (i) as categorias principais das ‘melhores práticas’ de RSC (Figura 3) são (equivalentes ou) traduzidas pelas práticas; (ii) as fases de implementação da RSC correspondem ou são traduzidas pelas *praxis* e (iii) os implementadores da RSC são os profissionais praticantes da estratégia na prática (os quais necessitam ter seu perfil profissional como implementadores dessas atividades detalhadamente estudado – tópico para um próximo estudo).

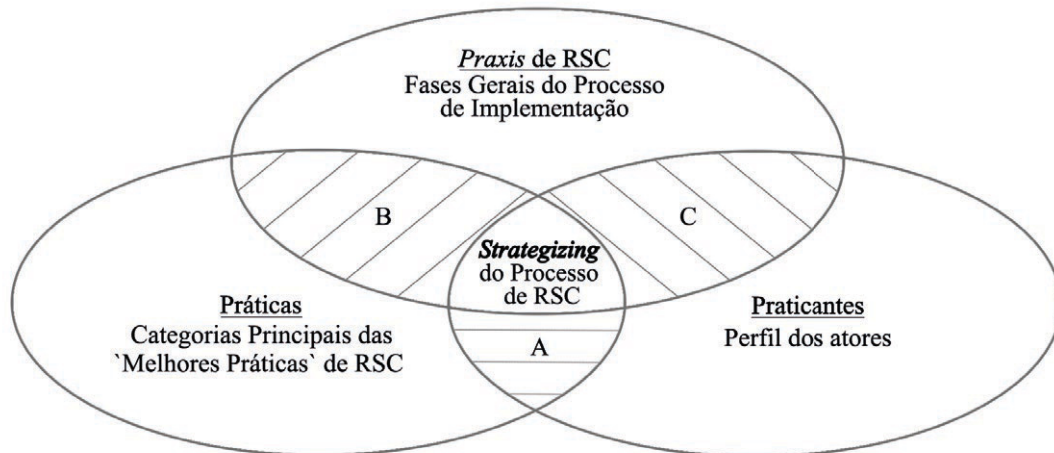


Figura 5: Modelo de *Strategizing* para implementação da RSC
 Fonte: Elaborada pelas autoras deste artigo

Na Figura 5 observa-se a existência de três intersecções na fronteira entre os elementos, ou seja, (A) entre Práticas (Categorias Principais das ‘Melhores Práticas’ de RSC) e Praticantes (Perfil dos Atores); (B) entre Práticas e *Praxis* de RSC (Fases gerais do Processo de Implementação) e (C) entre *Praxis* e Praticantes. Na intersecção (A) entende-se como relevante a investigação das ‘Fontes de aquisição do *Know-how* necessário ao desempenho das práticas de RSC’ que auxilie na especificação de quais são as atividade de RSC que devam ser praticadas na organização (WELZEL, 2012), munindo, assim, o praticante como agente ativo no processo de RSC; o segmento (B) compreende a ‘Perspectiva e Significado da RSC’ na organização de modo a verificar qual é o *status* e a inserção do tema no cotidiano organizacional e, por conseguinte, sua importância na organização (WELZEL, 2012); o cruzamento (C) refere-se ao entendimento de qual e como se dá a ‘Alocação Departamental’ da coordenação da RSC na organização, caracterizando o escopo de decisão

atribuído à temática (WELZEL, 2012) e por sua vez, interferindo diretamente na *praxis* da implementação de RSC. Portanto, o detalhamento da relação entre esses elementos concretiza o modelo de *Strategizing* para implementação da RSC, possibilitando sua aplicação em etapa posterior a este estudo, quando deverá ser realizada a pesquisa empírica visando completar a análise para melhor compreensão dos temas RSC e *strategizing*.

Com base na revisão da literatura e para responder a questão de pesquisa proposta, formula-se a seguinte proposição (P) teórica que norteará futuras pesquisas empíricas: A sistematização do *strategizing* do processo de RSC segue o entrelaçamento entre as práticas (desdobramento das categorias principais das ‘melhores práticas’ de RSC) traduzidas em *praxis* (detalhamento das fases gerais de implementação) e articuladas pelo praticante (de acordo com seu perfil profissional), Quadro 3.

QUESTÕES DE PESQUISA	PROPOSIÇÕES DE PESQUISA
Como configurar a sistematização do <i>strategizing</i> do processo de RSC, visando introduzir estratégias socioambientalmente responsáveis no cotidiano organizacional?	P: A sistematização do <i>strategizing</i> do processo de RSC segue o entrelaçamento entre as práticas (categorias principais das 'melhores práticas' de RSC) traduzidas em <i>praxis</i> (detalhamento das fases gerais de implementação) e articuladas pelo praticante (de acordo com seu perfil profissional).

Quadro 3 : Relação entre questão de pesquisa e proposição teórica

Fonte: Elaborado pelas autoras deste artigo

Entende-se que essa proposição é resultante da exploração de dois campos teóricos – Responsabilidade Social Corporativa e Estratégia como Prática –, que ainda apresentam pontos para investigação. Nesse sentido, cabe ressaltar que as intersecções levantadas para o Modelo de *Strategizing* para implementação da RSC (A, B e C), apresentam desdobramentos em critérios de análise a saber (WELZEL, 2012):

- para (A) Fontes de aquisição do *Know-how* necessário ao desempenho das práticas de RSC: individual (por iniciativa pessoal); intra-organizacional (com incentivo da organização e entre suas unidades) e interorganizacional (entre organizações distintas por iniciativa individual e/ou com incentivo da organização);
- para (B) Perspectiva e Significado da RSC: importância e incorporação da RSC (nível de institucionalização e tempo de engajamento)
- para (C) Alocação Departamental: número de pessoas, nível hierárquico e atribuição e envolvimento funcional,

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS: LIMITAÇÕES E FUTURAS LINHAS DE ESTUDO

Retomando o objetivo inicial deste estudo de propor um modelo para o desenvolvimento e implementação de estratégias socialmente responsáveis, relacionando-o ao modelo de *strategizing*, entende-se que ele foi alcançado quando apresentado o Modelo de *Strategizing* para implementação da RSC (Figura 5).

Para alcançar esse objetivo partiu-se do modelo da dinâmica interdisciplinar de RSC, o qual explica seus fundamentos teóricos e aponta caminhos para sua implementação. Na sequência, elaborou-se um *framework* para desenvolvimento e implementação de estratégias socialmente responsáveis nas organizações (Figura 2) configurando a sistematização do processo de RSC. Considerando que o modelo de *strategizing*, por sua vez, ocorre quando as práticas, *praxis* e praticantes estão articulados e que essa articulação evidencia a implementação da estratégia, propôs-se a associação desse modelo com os elementos da RSC descritos no *framework* originando o **modelo de *Strategizing* para implementação da RSC**.

Acredita-se que a aproximação teórica aqui desenvolvida fornece, por um lado, elementos relevantes que contribuem para novos estudos dentro da administração das organizações, assim como aponta um caminho detalhado para os gestores que estão comprometidos com o desenvolvimento de suas organizações e da sociedade pautados na sustentabilidade socioambiental.

Por outro lado, este aporte teórico subsidia os gestores das organizações, a fim de que eles percebam/considerem a importância estratégica da RSC, quando fundamentas em suas práticas, devidamente traduzidas em *praxis*, alinhadas e implementadas pelos praticantes da estratégia.

As limitações apontadas neste estudo são circunscritas a necessidade de futuras pesquisas empíricas para verificar e/ou ampliar a proposta teórica desenvolvida. Outra limitação diz respeito à escolha que originou o recorte teórico que ainda pode ser ampliado e/ou confrontado com outras abordagens existentes.

Como futura avenida de estudo sugere-se a aplicação empírica do modelo proposto considerando diversos tipos de organizações, ramos de atividade distintos e diferentes tamanhos.

Por fim, acredita-se que os dois campos de estudo, RSC e estratégia como prática, quando associados, podem contribuir para elucidar o campo da concepção e implementação de estratégias voltadas para o alcance da sustentabilidade nas organizações. Para tanto, partindo da dinâmica interdisciplinar de RSC, que explica seus fundamentos teóricos e aponta caminhos para sua implementação, a proposição do modelo de *strategizing* de RSC ocorre quando as práticas, *praxis* e praticantes estão articulados e essa articulação caracteriza a implementação da estratégia de RSC (Figura 6).

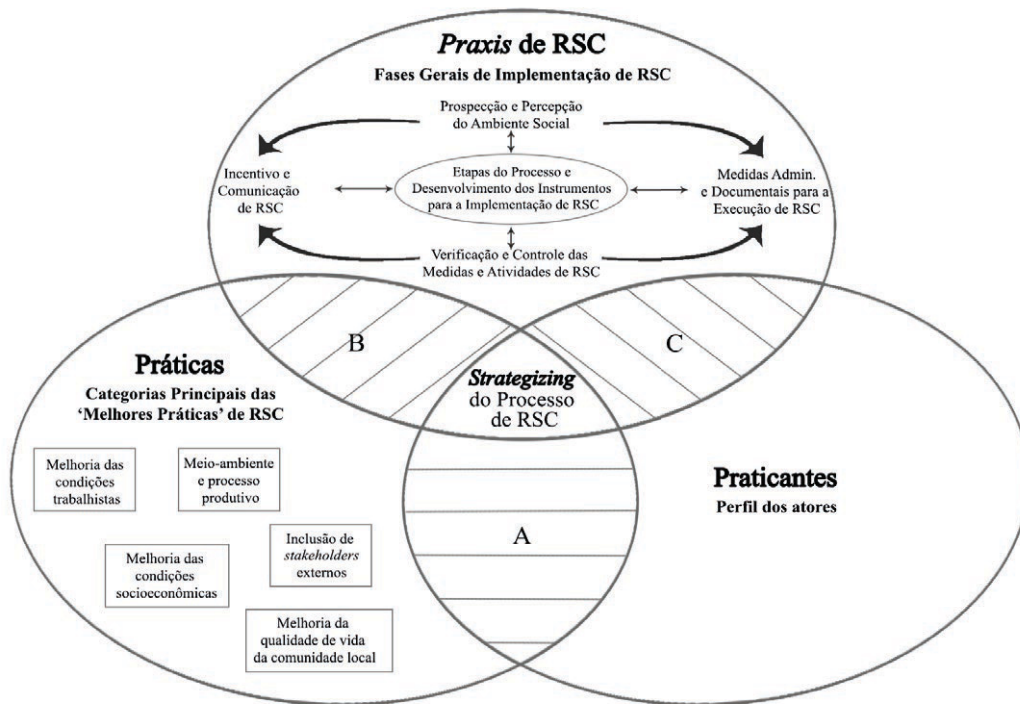


Figura 6: Modelo de *Strategizing* da RSC: Sistematização do Processo de Implementação de RSC considerando o enfoque da Estratégia como Prática

Fonte: Elaborada pelas autoras deste artigo

REFERÊNCIAS

ANSOFF, I. H. **Corporate Strategy**: business policy for growth and expansion. New York: McGraw-Hill Book, 1965.

BALOGUN, J.; HUFF, A. S.; JOHNSON, P. Tree Responses to the Methodological Challenges of Studying Strategizing. **Journal of Management Studies**, [S.l.], v. 40, n. 1, 2003.

BOURDIEU, P. **Razões práticas**: sobre a teoria da ação. Campinas: Papirus Editora, 1996. 224 p.

CARROLL, A. B. A Three-Dimensional Conceptual Model Of Corporate Performance. **Academy of Management Review**, [S.l.], v. 14, n. 4, p. 497-505, 1979.

CARROLL, A. B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons**, [S.l.], v. 34, n. 4, p. 39-48, 1991.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Cambridge, 1962.

DAVIS, K.; FREDERICK, W. C. **Business and Society**: Management, Public Policy, Ethics. Singapore: McGraw-Hill Companies, 1985. 586 p.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. **Academy of management Review**, [S.l.], v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995.

ENDERLE, G.; TAVIS, L. A. A Balanced Concept of the Firm and the Measurement of its Long-Term Planning and Performance. **Journal of Business Ethics**, [S.l.], v. 17, p. 1.129-1.144, 1998.

EU-KOMMISSION. **Grünbuch Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen**, KOM (2001) 366 endgültig, 18.7.2001, Brüssel, 2001.

FREEMAN, R. E. **Strategic management**: a stakeholder approach. Massachusetts: Pitman, 1984.

GARRIGA, E.; MELÉ, D. Corporate Social Responsibility Theories: mapping the territory. **Journal of Business Ethics**, [S.l.], v. 53, p. 51-71, 2004.

- GIDDENS, A. **A Contemporary Critique of Historical Materialism**. Power, Property and the State. London: Macmillan, 1981.
- GLOBAL COMPACT. [1999]. Disponível em: <<https://www.unglobalcompact.org/>>. Acesso em: 15 dez. 2015.
- GOLSORKHI, D. *et al.* **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. 349 p.
- HANSEN, U.; SCHRADER, U. Corporate Social Responsibility als aktuelles Thema der Betriebswirtschaftslehre. **Die Betriebswirtschaft**, [S.l.], v. 65, n. 4, p. 373-395, 2005.
- Holme, R.; Watts, P. **Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense**. World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). Genf. jan. 2000.
- HOMANN, K. Gesellschaftliche Verantwortung als Business Case. In: SCHNEIDER, U.; STEINER, P. (Hrsg.). **Betriebswirtschaftslehre und gesellschaftliche Verantwortung: mit Corporate Social Responsibility zu mehr Engagement**. Wiesbaden: Gabler, 2004. p. 1-16.
- HOPKINS, M. Defining indicators to assess socially responsible enterprises. **Futures**, [S.l.], v. 29, n. 7, p. 581-603, 1997.
- JARZABKOWSKI, P. Strategic Practices: an Activity Theory Perspective on Continuity and Change. **Journal of Management Studies**, [S.l.], v. 40, n.1, p. 23-55, 2003.
- JARZABKOWSKI, P. **Strategy as practice: an Activity-Based Approach**. California: Sage, 2005. 205 p.
- JARZABKOWSKI, P. Shaping Strategy as a Structuration Process. **Academy of Management Journal**, [S.l.], v. 51, n. 4, p. 621-50, 2008.
- JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: The challenges of a practice perspective. **Human Relations**, [S.l.], v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.
- JARZABKOWSKI, P.; SPEE, P. Strategy-as-practice: A Review and Future Directions for the Field. **International Journal of Management Reviews**, [S.l.], v. 11, p. 69-95, 2009.
- JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View. **Journal of Management Studies**, [S.l.], v. 40, n.1, p. 3-22, 2003.
- JOYNER, B. E.; PAYNE, D. Evolution and Implementation: a Study of Values, Business Ethics and Corporate Social Responsibility. **Journal of Business Ethics**, [S.l.], v. 41, p. 297-311. 2002.
- KREIKEBAUM, H. Unternehmens und Produktethik. In: SCHNEIDER, H. (Hrsg.). **Produktions management in kleinen und mittleren Unternehmen**. Stuttgart: Schäffer- Poeschel, 2000. p. 488-503.
- LAVARDA, R. B.; CANET-GINER, M. T.; PERIS-BONET, F. J. How Middle Managers Contribute to Strategy Formation Process: Connection of Strategy Processes and Strategy Practices. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, [S.l.], v. 50, n. 4, p. 358-370, 2010.
- MARIETTO, M. L.; NASSIF, V. M. J. Strategy as Practice in the Structurationist Perspective: an Essay on Ontology of Strategic Practice in Organizations. **Faces Journal**, [S.l.], v. 12, n. 4, p. 49-66, 2013.
- MARIETTO, M. L.; SANCHES, C.; MEIRELES, M. Strategy as Practice: a Discussion of the Epistemological Appropriation of Historical-Cultural Activity Theory by the Activity-Based View. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 11, n. 4, p. 93-107, 2012.
- MATTEN, D.; CRANE, A.; CHAPPLE, W. Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship. **Journal of Business Ethics**, [S.l.], v. 45, p.109-120, 2003.
- MATTEN, D.; CRANE, A. Corporate Citizenship: toward an extended theoretical conceptualization. **Academy of Management Review**, [S.l.], v. 30, n. 1, p. 166-179, 2005.
- MINTZBERG, H. Patterns in Strategy Formation. **Management Science**, [S.l.], v. 24, n. 9, p. 934 -948, 1978.
- MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, [S.l.], v. 6, n. 3, p. 257-272, 1985.

- OSTLUND, L. E. Attitudes of managers toward Corporate Social Responsibility. **California Management Review**, [S.l.], v. 19, n. 4, p. 35-49, 1977.
- PORTER, M. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York: Free Press, 1980.
- QUAZI, A. M.; O'BRIEN, D. An Empirical Test of a Cross-Sectional Model of Corporate Social Responsibility. **Journal of Business Ethics**, [S.l.], v. 25, n. 1, p. 33-51, 2000.
- RECKWITZ, A. Toward a theory of social practices: A development in cultural theorizing. **European Journal of Social Theory**, [S.l.], v. 5, n. 2, p. 243-263, 2002.
- RAT FÜR NACHHALTIGE ENTWICKLUNG (RNE). **Unternehmerische Verantwortung in einer globalisierten Welt: ein deutsches Profil der Corporate Responsibility. Empfehlungen des Rates für Nachhaltige Entwicklung**. Berlin: [s.n.], 17.09.2006.
- SCHWARTZ, M. S.; CARROLL, A. B. Corporate Social Responsibility – a three-domain approach. **Business Ethics Quarterly**, [S.l.], v. 13, n. 4, p. 503-530, 2003.
- SETHI, S. P. Dimensions of Corporate Social Performance – An Analytical Framework. **California Management Review**, [S.l.], v. 17, n. 3, p. 58-65, 1975.
- VAN MARREWIJK, M. Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. **Journal of Business Ethics**, [S.l.], v. 44, n. 2-3, p. 95-105, 2003.
- VAARA, E.; WHITTINGTON, R. Strategy As Practice: Taking Social Practices Seriously. **Academy of Management Annals**, [S.l.], v. 6, n. 1, p. 285-336, 2012.
- WADDOCK, S. Parallel Universes: Companies, Academics, and the Progress of Corporate Citizenship. **Business and Society Review**, [S.l.], v. 109, n. 1, p. 5-42, 2004.
- WARTICK, S. L.; COCHRAN, P. L. The Evolution of the Corporate Social Performance Model. **Academy of Management Review**, [S.l.], v. 10, n. 4, p. 758-769, 1985.
- WELZEL, E. Afinal, quem são os gestores da responsabilidade social corporativa (RSC)? Implicações para a formação dos administradores. In: BRUNSTEIN, J.; GODOY, A. S.; SILVA, H. C. (Org.). **Educação para Sustentabilidade nas escolas de Administração**. São Carlos: RiMa, 2014. p. 173-200.
- WELZEL, E. **Corporate Social Responsibility im Rahmen internationaler Wertschöpfungsaktivitäten Einflussfaktoren der CSR am Beispiel von brasilianischen Industrieunternehmen mit deutschem Kapital**. 2012, 288pp. Tese (doctor rerum politicarum, Dr. rer. pol. – Friedrich-Schiller-Universität Jena, FSU-JENA, Alemanha, 2012.
- WELZEL, E. Impactos da adoção de atividades de responsabilidade social corporativa na estrutura organizacional: estudo das multinacionais alemãs no Brasil. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS (SIMPOI), 14. 2011. São Paulo. **Anais...** São Paulo: FGV, 2011. 16p.
- WELZEL, E. Tipologia das atividades de responsabilidade social corporativa na esfera internacional: (in) dependência do contexto cultural? In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS (SIMPOI), 12. São Paulo. **Anais...** São Paulo: FGV, 2009. 17p.
- WELZEL, E.; LUNA, M. M. M.; BONIN, M. A. S. Modelo da dinâmica interdisciplinar de responsabilidade social corporativa: contribuições conceituais e delimitação teórica. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 32. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008. 16p.
- WHETTEN, D. O que constitui uma contribuição teórica. **Revista de Administração de Empresas (ERA)**, [S.l.], v. 43, n. 3, p. 69-73, 2003.
- WHITTINGTON, R. Strategy Practice and Strategy Process, Family Differences and the Sociological Eye. **Organization Studies**, [S.l.], v. 28, n. 10, p. 1.575-1.586, 2007.
- WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, [S.l.], v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.

WHITTINGTON, R. The work of strategizing and organizing: For a practice perspective. **Strategic Organization**, [S.l.], v. 1, n. 1, p. 117-125, 2003.

WHITTINGTON, R. Strategy as practice. **Long Range Planning**, [S.l.], v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996.

WOOD, D. J. Corporate Social Performance Revisited. **Academy of Management Review**, [S.l.], v. 16, n. 4, p. 691-718, 1991.

ZENISEK, T. S. Corporate Social Responsibility: a conceptualization on organizational literature. **Academy of Management Review**, [S.l.], v. 4, n. 3, p. 359-368. 1979.